



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat
En Sciences de Gestion

**Leadership et Gouvernance : sa place dans la performance de
l'entreprise**

Présentée et soutenue publiquement par :
M^r. BEKHEDA Kouider

Devant le jury composé de :

M ^r BEKKAR Bachir	Maitre de conférences A	Université d'Oran 2	Président
M ^r TAHARI Khaled	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
M ^r LELLOU Abderrahmane	Professeur	Université d'Oran 1	Examineur
M ^r KERZABI Abdellatif	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
M ^r LAHLOU Cherif	Maitre de conférences A	Université d'Oran 2	Examineur
M ^r AMMARI Salah Eddine	Maitre de conférences A	ENPO Oran	Examineur

Année Universitaire 2020/2021

DEDICACE

Je dédie ce travail ...

A mes chers Parents ...

A mon épouse ...

A mon fils Wail et à ma fille Rodayna ...

A mon Frère et à ma Sœur ...

A tous ceux qui me sont Chers.

REMERCIEMENTS

{ الحمد لله }

A l'issue de cette aventure doctorale, je tiens à exprimer ma reconnaissance envers l'ensemble des personnes qui m'ont aidé et encouragé. De nombreuses personnes ont été associées à l'aboutissement de cette thèse, et méritent d'être remerciées.

Mes remerciements se dirigent tout d'abord vers mon directeur de recherche, Monsieur le Professeur TAHARI Khaled, pour l'orientation qu'il a donnée à mon travail. Par ses précieux conseils, par sa compétence et par sa bienveillance il a su me guider vers un thème de recherche passionnant, tout en me donnant les possibilités de faire mes propres choix.

Je souhaite aussi remercier les Professeurs M. LELLOUL Abderrahmane, M. KERZABI Abdellatif, M. BEKKAR Bachir, M. LAHLOU Cherif et M. AMMARI Salah Eddine de prendre part au jury de soutenance.

je tiens à remercier sincèrement Mme. SEMAOUNE Khalissa et Mme. KHIAT Assya pour m'avoir fait partager leur passion pour la recherche.

Il est aussi important de noter que j'ai pu bénéficier du soutien de nombreuses personnes à l'université d'Oran 2. Je remercie tout particulièrement M. FERHAOUI Mustapha, M. BELHADJ Abdelbaki et le Vice doyen de la post-graduation de la faculté M. BELGOUM Farid.

Je souhaite également exprimer ma gratitude à mes collègues et amis, de la Commune de Bir El Djir, et plus particulièrement M. BOUROUIS Mohammed, M. DJEBBALI Mustapha, Mme. KELCH Sorya, M. LAUZI Said et M. ZAGHAR Omar pour leur soutien et pour leurs encouragements tout au long de ce processus doctoral.

Je remercie également les cadres dirigeants qui ont participé à notre enquête. Ils m'ont consacré de leur précieux temps pour répondre à un questionnaire aussi long, de 10 pages.

MERCI à tous ceux et celles qui ont contribué, de près ou de loin, à l'achèvement de ce travail.

SOMMAIRE

Introduction Générale.....	1
Chapitre 1 : La gouvernance de l'entreprise : quelques éléments conceptuels et théoriques	10
Section 1 : Le concept de la « Gouvernance de l'entreprise ».....	12
Section 2 : Les théories de la gouvernance.....	18
Section 3 : Le courant de la gouvernance comportementale.	39
Chapitre 2 : Le leadership : théories, concepts, et pratiques	78
Section 1 : La réalité du travail des cadres.....	79
Section 2 : Le leadership.....	98
Section 3 : Paradigme de la thèse « La théorie Path-Goal du leadership ».....	122
Chapitre 3 : Partie empirique.....	159
Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologique.....	160
Section 2 : Le terrain de l'étude « l'entreprise ».....	178
Section 3 : Analyses et discussions des résultats de l'enquête.....	196
Conclusion générale.....	458

INTRODUCTION GENERALE

« La différence entre un jardin et un désert ce n'est pas l'eau, c'est l'homme ».

Proverbe arabe

Contexte de la recherche

Il a été largement reconnu dans la littérature que les petites et moyennes entreprises jouent un rôle important dans les économies des pays, et en particulier des pays en voie de développement. Les PME dans les pays en développement subissent plusieurs difficultés relatives aux défaillances relatives à la qualité des capacités humaines et institutionnelles, avec lesquelles elles évoluent.

Les PME occupent une position importante dans l'économie algérienne, elles continuent à prendre progressivement davantage de place dans l'activité économique du pays. Leur poids dans le développement économique reste à renforcer à travers des nouveaux dispositifs d'encouragement et d'accompagnement, en offrant de l'assistance technique et des services de formation pour moderniser leurs modes de travail.

Au début de l'année 2020, le nouveau gouvernement en Algérie a présenté son plan d'action pour le développement économique du pays. Ce plan d'action met le développement stratégique des entreprises industrielles au cœur de sa stratégie ; il est fondé sur la valorisation des ressources, y compris les RH, et l'amélioration du climat des affaires pour promouvoir un cadre de développement de ces entreprises. L'accélération de la diversification de l'industrie nationale constitue un axe important de ce plan qui, à moyen et à long termes, doit être orientée vers la création d'un tissu industriel solide, constituée essentiellement des industries légères, petites et moyennes, génératrices de richesses. Pour M. le Président de la République, *« le recours excessif à l'importation a figé les esprits et a tué l'esprit d'initiative et la capacité de création et d'innovation des Algériens »*.

Ainsi, ce plan d'action envisage plusieurs facilitations en ce qui concerne le financement des PME, les avantages fiscaux, et d'assurer le suivi par la création des systèmes d'information adaptés aux besoins de ces entreprises.

Dans leur étude sur les caractéristiques des PME en Algérie, (Si Lekhal, Korichi, & Gaboussa, 2013) ont insisté sur le fait que ces entreprises sont caractérisées par une structure financière souvent fragile, une concentration relative dans les secteurs de la production des biens de consommation et des services, et une faible capacité managériale et technique. Les PME, qui cherchent une forte croissance, doivent être fondées sur une forte innovation, et animées par le

l'objectif de maximiser les ventes et les profits. Elles sont le produit d'entrepreneurs visionnaires et charismatiques (Chanut-Guieu & Guieu, 2011).

L'optimisation des besoins en ressources nécessitent des pratiques spécifiques de gouvernance de la PME. Ces pratiques exigent, de la part du dirigeant, de posséder une double compétence ; d'une part, il doit contrôler et orienter la direction de l'entreprise, et d'autre part, il est amené à déléguer et à favoriser la confiance autour de lui pour ne pas freiner la croissance de l'entreprise. La croissance et la rareté des ressources exigent de se doter de pratiques de management pour se structurer et pour s'encadrer. Ainsi, apparaissent, les pratiques de Management des Ressources Humaines pour se doter, développer et fidéliser les compétences nécessaires au développement de l'entreprise.

La vision du dirigeant et son potentiel sont des facteurs déterminants pour la croissance de l'entreprise ; sa capacité à identifier et à surmonter les obstacles, en interne et en externe, constitue un élément clé de la croissance. L'exigence de croissance et de performance oblige les dirigeants de PME à pratiquer un leadership particulier. L'optimisme, la dynamique et la satisfaction des parties prenantes sont les piliers d'un tel leadership.

En Algérie, la défaillance des PME constitue un problème pour les pouvoirs publics, préoccupés par la disparition d'entités économiques. Cette disparition est souvent source de graves conséquences économiques et sociales. Les dirigeants des PME doivent être prudents vis-à-vis des problèmes quotidiens ; souvent, l'échec commence par de petites difficultés qui progressivement se transforment en des problèmes plus sérieux. Pour éviter le déclin, ces dirigeants se trouvent face à l'anticipation, à la reconnaissance et à l'adaptation aux tensions internes et externes qui menacent la réalisation des objectifs organisationnels.

Selon plusieurs opérateurs économiques l'environnement des PME est souvent jugé très difficile en Algérie. Selon (Aliouat & Nekka, 2011), les entreprises qui obtiennent des résultats positifs dans de tels environnements sont celles qui développent des modèles managériaux adaptés ; le style entrepreneurial et le comportement managérial ont un effet important sur la performance des PME.

Cependant, dans une étude sur l'innovation dans les PME, (Chigara, 2017) a confirmé que le niveau de l'innovation est insuffisant suite à la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche ; les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. Cette étude a révélé que la culture d'entreprise non orientée vers l'innovation constitue un frein à l'intégration réelle de l'innovation dans la PME.

Aussi, (Aliouat, Salaouatchi, & Bekioua, 2018) ont confirmé que la PME est incitée à revoir son mode de management pour améliorer son avantage compétitif.

Cadre théorique

La compétence du dirigeant occupe une place importante dans le développement et la pérennité de l'entreprise. Sa place dans l'entreprise se manifeste souvent dans l'exercice de trois rôles essentiels : les rôles interpersonnels, les rôles liés à l'information et les rôles décisionnels.

Plusieurs objectifs se présentent aux dirigeants des entreprises. En premier lieu, il doit s'assurer que son entreprise atteint ses buts fondamentaux : la production efficace de biens ou de services. Pour cette finalité, il doit organiser les activités de son unité et en assurer la stabilité ; et il doit assumer la responsabilité de l'élaboration de la stratégie, et d'adapter son entreprise à un environnement de plus en plus changeant.

L'entreprise est entourée par des parties prenantes internes et d'autres externes. A cet effet, le dirigeant se trouve face à l'obligation de servir les intérêts de l'ensemble de ces parties.

Ainsi, le dirigeant se présente comme un travailleur de savoir désigné pour prendre des décisions qui auront des conséquences sur la performance de l'entreprise, en raison de son savoir ou de sa position hiérarchique.

Le management est considéré par (Drucker, 2002) comme un facteur décisif à la performance de l'entreprise. Il rajoute que la performance de l'entreprise relève de la responsabilité directe du dirigeant.

Dans son rôle de leader, il lui revient d'aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs, en leur fournissant les orientations et le soutien nécessaires.

Aujourd'hui, face aux évolutions économiques, sociétales et technologique, l'entreprise ne peut se reposer sur la logique des rapports de forces et de contraintes. Afin de stimuler la création de la valeur ajoutée, les leaders sont invités à accroître les flux et les échanges des structures organisationnelles dans leurs entreprises.

Aussi, un leadership juste est favorable à l'engagement, dans le fait qu'il permet de répondre aux besoins des collaborateurs, et il favorise la confiance dans l'entreprise ; et entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Notre approche, dans cette thèse, s'inscrit dans les tentatives de construire des liens entre gouvernance et création de valeur. Elle considère simultanément une approche partenariale et le levier « cognitif » de la création de valeur qui passe par les compétences. L'approche partenariale permet de prendre en compte les effets des conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes. L'introduction du levier cognitif repose sur l'idée que les systèmes de gouvernance influencent également les choix stratégiques, notamment en matière d'innovation.

La vision stratégique à adopter, la construction et le développement des bases de connaissance et de compétences ou, encore, les modes de résolution des problèmes de coordination, sont autant

d'exemples de conflits qui sont à l'origine des coûts d'agence. Le rôle du système de gouvernance est d'accroître les gains de compétences et de réduire les coûts d'agence de compétences.

Le leadership du dirigeant contribue dans la production des compétences et dans la construction des schémas mentaux. Ainsi, il peut être considéré comme un mécanisme de gouvernance, dans une perspective d'intégration de l'argument comportemental dans la dimension compétence.

La gouvernance comportementale est considérée comme un élargissement du modèle de la gouvernance partenariale et cognitive (au sens des compétences). Son intérêt réside dans sa capacité à expliquer l'inefficacité de certains mécanismes disciplinaires traditionnels ; et elle conduit à élargir le périmètre des institutions constitutives des systèmes de gouvernance (Charreaux, 2005).

Dans ce courant, la connaissance des comportements des acteurs et des groupes est un facteur déterminant pour la performance de l'entreprise. Les deux principales hypothèses de cette théorie sont :

- La rationalité des individus est limitée.
- Une organisation se compose d'une coalition d'acteurs ayant des objectifs spécifiques qui est une source de différences et de conflits potentiels.

Dans la continuité de cette optique, la théorie du leadership Path-Goal est constituée d'un ensemble de concepts interreliés par des propositions hypothétiques énoncées par (House & Mitchell, 1975) et reformulées par (House R. , 1996).

Ainsi, la théorie Path-Goal du leadership constitue un système hypothético-déductif de propositions relatives aux comportements du leader. Par cette théorie, (House & Mitchell, 1975; House R. , 1996) ont tenté d'expliquer et de représenter un aspect de la réalité du comportement du leader. A cet effet, l'objectif de (House & Mitchell, 1975; House R. , 1996), à l'instar de (Willett, 1996) , était de comprendre et de prédire l'ensemble des événements et des comportements relatifs à la relation du leader avec ses subordonnés.

Nous avons fait recours, dans notre thèse, à la théorie Path-Goal du leadership pour concevoir et percevoir les faits relatifs aux comportements du leader, et pour organiser leur représentation. Nous avons essayé, à travers cette théorie, de conceptualiser et d'expliquer un ensemble d'observations systématiques relatives à un phénomène et à des comportements complexes relatifs au leadership.

Intérêts de la recherche

L'intérêt de cette recherche est à la fois théorique et pratique. Sur le plan théorique, notre recherche contribuera à enrichir les connaissances sur le leadership du dirigeant dans la PME en

Algérie. En effet, notre recherche bibliographique et l'exploitation de la revue de la littérature ont révélé qu'il existe peu d'études traitant ce sujet en Algérie. Ainsi, parmi ces études, (Ahmed-Belbachir & Bendiabdellah) dans leur article ont abordé les pratiques managériales du leader agile dans les environnements qui nécessitent une adaptation rapide aux changements. Aussi, (Benzazoua Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015) et (Berrah & Boukrif, 2018) ont considéré la défaillance en matière de compétences managériales comme une contrainte à la croissance des entreprises en Algérie. De leur tour, (Bendjima & Seddik, 2018) ont étudié le rôle du leader dans la performance de ses collaborateurs dans une entreprise algérienne.

Ces études n'ont pas traité un nombre suffisant de variables permettant de caractériser les comportements des dirigeants dans les entreprises en Algérie. Théoriquement, notre étude permettra d'identifier les éléments qui structurent le leadership dans les PME en Algérie.

De plus, sur le plan théorique, notre étude a tenté de construire des passerelles entre le leadership du dirigeant et la gouvernance de l'entreprise dans sa vision partenariale et cognitive.

D'un point de vue pratique, les résultats de cette étude pourraient fournir aux cadres dirigeants des grilles d'analyse et une aide précieuse quant à la façon de gérer efficacement et de manière efficiente des collaborateurs, ayant un niveau d'instruction de plus en plus élevé ; et de plus en plus soucieux de motivation intrinsèque et de bien-être au travail.

Objectifs de la recherche

Cette recherche vise plusieurs objectifs. Dans un premier temps, il s'agit d'identifier le modèle du leadership qui caractérise le cadre dirigeant dans la PME en Algérie. Par modèle nous ciblons d'identifier les éléments et les variables qui structurent le leadership dans ces entreprises. Ainsi, ces éléments ont été catégorisés en 9 axes sur la base du modèle de la théorie *Path-Goal* dans sa version révisée par (House R. J., 1996). Ces axes relèvent principalement à la clarification des objectifs, aux comportements du leader orientés vers la réussite, à ces comportements facilitant le travail de ses collaborateurs, à ses comportements de soutien et de favorisation des interactions positives, aux principes du processus décisionnel participatif, au Networking, au leadership basé sur les valeurs, et au partage du leadership.

Dans un second temps, cette recherche a l'ambition d'examiner les liens susceptibles d'exister entre le leadership du cadre dirigeant et la gouvernance de l'entreprise dans sa vision partenariale et cognitive. A cet effet, notre recherche a tenté d'identifier les composantes du système de la gouvernance dans les entreprises visitées. Ensuite, des analyses de corrélation ont été effectuées pour repérer les liens qui peuvent exister entre le leadership et la gouvernance de l'entreprise.

Le troisième objectif recherché est l'identification des liens qui existent entre le leadership du cadre dirigeant et les pratiques visant à favoriser la créativité des salariés et l'innovation dans la PME en Algérie. En effet, plusieurs études, surtout celles qui ont été effectuées dans les pays développés, ont insisté sur l'impact positif du leadership sur la créativité et l'innovation.

Selon (Hughes & al, 2018), la créativité est représentée par les processus cognitifs et comportementaux appliqués lors de la tentative de générer des idées nouvelles ; tandis que l'innovation est représentée par les processus appliqués pour tenter de mettre en œuvre de nouvelles idées. Pour ces auteurs, les variables du leadership sont considérées comme des prédicteurs de la créativité et de l'innovation dans l'entreprise. Ainsi, ils ont affirmé que les styles de leadership généralement considérés comme «constructifs» ou «positifs » sont associés positivement à la créativité et à l'innovation.

Aussi, pour (Wobodo, 2019), il a été prouvé théoriquement et empiriquement que le leadership a un effet positif et une influence sur les résultats organisationnels tels que l'esprit entrepreneurial et l'esprit d'innover qui tendent à bien positionner une entreprise en avance par rapport à ces concurrents.

Une autre étude de (Weintraub & McKee, 2019) a insisté sur le fait que la clarté du leadership, en relation avec les rôles des membres de l'équipe, a été approuvée comme une clé pour favoriser l'innovation organisationnelle dans plusieurs études. L'innovation était plus susceptible de se produire lorsque les dirigeants / responsables possèdent une vision claire sur les objectifs de l'organisation, avec un fort engagement des équipes dans la participation à l'atteinte de ces objectifs.

Problématique et questions de recherche

En raison d'une conjoncture économique difficile due à la chute du prix du pétrole ; et dans le souci de la diversification de l'économie algérienne et de la favorisation des exportations hors-hydrocarbures, l'État envisage d'adopter une politique favorisant la création et le soutien de PME. C'est dans ce contexte que se manifeste la nécessité de la construction d'un tissu industriel solide, sur le plan économique et social. Ce tissu industriel repose sur des entreprises performantes et compétitives dans le marché international.

Plusieurs études ont affirmé le lien entre la performance de l'entreprise et les compétences managériales du dirigeant ; de même, nous avons cité, dans les paragraphes précédents, quelques études qui ont considéré la compétence du dirigeant comme un facteur à la performance et à la croissance de l'entreprise.

C'est dans cette optique qu'il nous semble opportun d'examiner les pratiques du leadership dans les PME en Algérie.

Cet état de fait, ajouté à la rareté des travaux traitant de cet aspect dans la PME en Algérie, nous a incités à nous intéresser au rôle du leadership dans la performance des PME en Algérie, en nous posant la question de recherche suivante :

Le leadership des cadres dirigeants constitue-t-il un facteur déterminant pour la performance des PME en Algérie ?

Cette question principale sous-tend une sous question : peut-on concevoir une gouvernance de l'entreprise sans un leadership du dirigeant ?

En partant des développements précédents, et après plusieurs « aller-retour » entre, d'une part, les écrits scientifiques relatifs au leadership et à la gouvernance de l'entreprise, et d'autre part, entre la théorie et la pratiques, deux propositions de recherche ont été dégagées afin d'enrichir et d'approfondir les connaissances sur ce sujet. Ces propositions sont représentées sous les hypothèses suivantes :

H1 : existe-t-il un lien entre les principes de leadership Path-goal et la gouvernance de la PME en Algérie ?

H2 : existe-t-il un lien entre les principes de leadership Path-goal et la favorisation de la créativité des salariés et leur participation aux processus de l'innovation dans la PME en Algérie.

Choix méthodologiques

Dans le présent travail de recherche, nous avons essayé de cohabiter les deux voies d'élaboration des connaissances (l'exploration et le test), au sens de (Petit & Durieux, 2014), pour une production scientifique qui formera une contribution à la théorie et à la pratique du leadership dans la PME en Algérie. Ainsi, nous avons essayé d'effectuer nos choix méthodologiques en harmonie avec l'objectif de la recherche qui consistait à tester les liens qui peuvent exister entre le leadership, la gouvernance et l'innovation.

Pour la collecte des données, nous avons essayé de rechercher et de rassembler des données, pour ensuite faire le traitement par une instrumentation méthodique qui va produire des résultats qui vont améliorer la compréhension du leadership et de la gouvernance dans le milieu de la PME en Algérie.

Dans le présent travail, nous ferons face à des phénomènes non directement observables relatifs aux attitudes et aux comportements des dirigeants. Nous avons fait recours à une instrumentation

permettant de transformer ces « attitudes » en un ensemble de mesures, en utilisant des échelles où les dirigeants ont pu qualifier leur attitude.

Ainsi, cette démarche a constitué notre approche de collecte de données primaires, qui a constitué, pour nous, une opportunité de se confronter directement à la réalité du leadership et de la gouvernance dans la PME en Algérie.

Les données ont été collectées par le moyen fréquemment utilisé dans les recherches quantitatives en sciences de gestion, le questionnaire. Ce dernier a été administré par nous même par deux voies, le face à face et en ligne.

Ensuite, nous avons procédé aux traitements statistiques avec la démarche explicitée dans la section relative aux positions méthodologiques.

Architecture de la thèse

Le présent travail de recherche est articulé autour de trois chapitres. Dans le premier chapitre, nous mettons la lumière sur le concept de la gouvernance de l'entreprise. Ce chapitre est composé de trois sections. La première section est consacrée à la définition du concept de la gouvernance de l'entreprise, ses origines et une synthèse de recommandation sur les pratiques de la gouvernance. La deuxième section abordera les principales théories de la gouvernance de l'entreprise. Dans cette section nous présentons, en premier lieu, les théories contractuelles de la firme, puis nous passerons à la présentation des théories cognitives. La troisième section mettra la lumière sur le courant de la gouvernance comportementale. Dans la fin de cette section, nous présenterons des études à l'origine de ce courant, et des études récentes qui le renforcent, et qui constituent des passerelles pour le passage au deuxième chapitre.

Le deuxième chapitre traitera le concept du leadership dans les entreprises. Ce chapitre de son tour est composé de trois sections. La première section est introductive au concept du leadership ; elle est consacrée à l'identification de la réalité du travail des managers. Nous nous sommes appuyés sur les travaux pionniers sur le management, notamment ceux de (Mintzberg, 2000), de (Farkas & Wetlaufer, 2000) et de (Drucker, 2002).

Dans la deuxième section, nous aborderons les sujets relatifs au leadership proprement-dit. En premier lieu, nous citerons l'ensemble des théories reconnues sur le leadership. En second lieu, nous aborderons quelques principes contemporains du leadership, tels que le leadership charismatique, le leadership transformationnel et le leadership authentique.

La troisième section de ce chapitre mettra la lumière sur le paradigme dans le quel sera inscrit notre recherche. Il s'agit de présenter la théorie *Path-Goal* du leadership, ses origines, ses principes, son évolution, et sa version révisée par (House R. J., 1996). Ensuite, nous présenterons, sous forme d'un tableau, une synthèse de la revue de la littérature sur le leadership *Path-Goal* au niveau international. La dernière partie, de cette section, abordera la relation entre le leadership, la créativité et l'innovation, à travers un examen de la littérature relative à ces sujets.

Le troisième et dernier chapitre de notre thèse est consacré à notre travail empirique. Ce chapitre est composé de trois sections. La première traitera notre positionnement épistémologique et méthodologique. La deuxième section mettra la lumière sur le terrain de notre étude. Il s'agit, pour cette section, de définir la PME et de présenter quelques statistiques relatives à la population des PME en Algérie. Dans la dernière partie de cette section nous exposons quelques études portant sur les PME en Algérie, en relation avec notre objet de recherche.

La troisième section de ce chapitre sera consacrée à l'analyse et à la discussion des résultats de notre enquête. En premier lieu, nous présenterons les caractéristiques de notre échantillon. En second lieu, nous effectuerons les analyses de la fiabilité nécessaires avant de passer à l'analyse des résultats. Ensuite, nous aborderons les analyses croisées nécessaires au test des hypothèses. Dans cette partie, chaque test effectué sera précédé par la formulation des hypothèses statistiques, et sera suivi par l'analyse et la discussion du résultat.

CHAPITRE 1 :

LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE :

QUELQUES ELEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES

Section 1 : Le concept de la « Gouvernance de l'entreprise ».

Section 2 : Les théories de la gouvernance.

Section 3 : Le courant de la gouvernance comportementale.

CHAPITRE 1 : LA GOUVERNANCE DE L'ENTREPRISE : QUELQUES ELEMENTS CONCEPTUELS ET THEORIQUES

Introduction

L'importance accordée à l'entreprise, dans la théorie économique, date que récemment. Pour comprendre les organisations, la science économique a abandonné progressivement les postulats de l'école classique de l'économie. Dans la théorie de l'équilibre général, la firme est considérée comme un agent individuel, elle ne s'intéresse pas à son organisation interne, ni à ses propres ressources. Elle a été considérée comme une boîte noire, la compréhension de son comportement a été liée uniquement à la maximisation du profit (Plane, 2003).

« *Un certain nombre de travaux d'économistes s'accordent à dire que cette approche uniforme ne rend pas compte de conduites organisationnelles plus complexes* » (Plane, 2003, p. 150).

Depuis Berle et Means (1932), les économistes reconnaissent que la séparation de la propriété (actionnaires) et de la fonction de direction influence la performance des entreprises. Mais c'est seulement depuis une période récente qu'une part importante de la littérature est consacrée à l'examen des relations entre les dirigeants et leurs actionnaires, ce qu'on appelle le système de «gouvernement d'entreprises» (*Corporate Governance*) (Charlély , 1994).

L'analyse repose sur l'hypothèse de l'existence d'un problème d'agence : l'équipe dirigeante a pour mandat d'entreprendre toute action conforme à l'intérêt des actionnaires. Mais les objectifs des dirigeants sont généralement distincts de ceux de leurs actionnaires.

Un autre problème, les dirigeants disposent d'une meilleure information que leurs actionnaires sur l'environnement de l'entreprise. Cette situation permet aux dirigeants d'orienter la gestion dans leur propre intérêt, il s'agit d'un problème d'asymétrie de l'information. Rémunération non liée à la performance, politique de croissance en leur faveur, manque de transparence sont autant de problèmes, entre les dirigeants et les actionnaires, qui constituent les problèmes d'agence. Les dispositifs de gouvernement d'entreprises visent à résoudre ces problèmes, soit en donnant aux dirigeants des incitations de nature afin d'aligner leurs objectifs avec ceux des actionnaires, soit en améliorant l'information des actionnaires, soit en développant des mécanismes permettant de surveiller et d'orienter la gestion de l'entreprise (Charlély , 1994).

Quatre entités, soulignées par Jensen¹ sont susceptibles de contribuer au gouvernement de l'entreprises :

1. **L'Etat** (en particulier les organes de surveillance des marchés financiers), une bonne information des actionnaires.

¹ Cité par Charlély Patricia, (1994), « *Les développements récents de la littérature* », In: Revue d'économie financière, n°31, p.34

2. **Le marché des biens et services** : les entreprises mal gérées sont soumises à la défaillance, la pérennité incite à une bonne gestion.

3. **Le marché financier** : les entreprises mal gérées constituent des cibles pour les acquéreurs.

4. **Les actionnaires** (avec à leur tête le conseil d'administration), que ce soit par un contrôle direct, ou par des mécanismes incitatifs pour les dirigeants.

Section 1 : Le concept de la « Gouvernance de l'entreprise »

Dans cette section, nous allons aborder des éclaircissements sur le concept de la gouvernance de l'entreprise, son origine et son encadrement, et une synthèse des principales recommandations en matière de la bonne gouvernance. Ainsi, nous nous intéressons, dans cette section, uniquement à la gouvernance d'entreprise proprement dite, excluons les autres formes de gouvernance.

1. La Gouvernance de l'entreprise

Dans son article, intitulé «*De la gouvernance des grandes sociétés : Un incessant différend dans l'espace et le temps*», (Thiveaud, 1994) a choisi de traduire *Corporate Governance* par « le gouvernement des entreprises », suite à la dernière législation française sur l'usage de la langue.

Transporter la notion du *Corporate Governance*, depuis les Etats-Unis et l'Angleterre dans un autre système, soulève de nombreuses interrogations, du fait des différences des corpus coutumiers et législatifs. Ce concept s'inscrit dans un contexte géographique et culturel bien déterminé, celui des Etats-Unis et de l'Angleterre qu'il convient de ne pas oublier car les fondements de la loi et du droit y sont différents de ceux des autres pays.

Le *Corporate Governance* est une notion datée, fixée récemment, qui répond aux nécessités de circonstances particulières liées aux préoccupations des petits actionnaires américains.

Le *Corporate Governance* relève davantage des mécanismes de la déontologie, des codes de conduite, du règlement intérieur des compagnies que de la législation ou de la réglementation publique.

Le *Corporate Governance* est un objet d'étude intéressant, mais il reste à savoir si le transfert de concepts structurels, politiques, réglementaires, peut s'effectuer aussi facilement que celui des technologies, de l'énergie et des biens.

Le cas du *Corporate Governance*, dans la culture anglo-américaine, renvoie à la question centrale, du partage des pouvoirs, des responsabilités, autour de la finance.

Selon (Gomez P. Y., 2001), la gouvernance de l'entreprise peut être définie comme « *l'ensemble cohérent des dispositifs et des pratiques institutionnels de l'entreprise qui permettent de rendre*

légitimes les fonctions d'autorité exercées directement par les dirigeants et déléguées à la hiérarchie. Dans les sociétés de capitaux, les dispositifs comprennent aujourd'hui :

- Des organes de représentation, comme les assemblées générales.

- Des organes exécutifs, comme le conseil d'administration et son président, le directoire ou le directeur général.

- Des organes de contrôles comme les conseils de surveillance ou les comités d'audit. »

Selon (Joumard, 2009), la gouvernance de l'entreprise est le premier domaine d'application moderne de la gouvernance. Dans son article « *The nature of the firm* », (Coase, 1937) expose les fondements d'une nouvelle perspective, en consignant les bases du néo-institutionnalisme. « *Il s'agit d'une école de pensée sociale qui interprète dans des termes strictement économiques de rendement et d'efficacité, conformément à la méthode générale de l'économie néoclassique, les relations sociales et politiques, ainsi que l'histoire et les relations sociales internes à l'entreprise* » (Joumard, 2009, p. 10). La gouvernance d'entreprise et les structures de gouvernance ont été les sujets de recherches depuis les années 1970. Il s'agit de la politique interne de l'entreprise, ainsi que l'ensemble des dispositifs mis en œuvre, dans l'entreprise, pour effectuer des coordinations efficaces, que ce soit en interne ou en externe.

Pour (Joumard, 2009), la gouvernance désigne tout un processus, constituant un système en réseau qui régisse les relations des acteurs dans le but d'assurer une meilleure gestion.

Le sociologue britannique Anthony Giddens¹ a développé une théorie générale de la société, la société des parties prenantes, ou « *Stakeholders Society* ». « *La doctrine des parties prenantes prétend que la valorisation des produits d'une entreprise ne dépend pas des seuls actionnaires et managers : les fournisseurs, les ouvriers, les défenseurs de l'environnement, les consommateurs, les syndicats ... sont autant de parties prenantes aux résultats de l'entreprise*» (Joumard, 2009, p. 17). Il avance l'idée que nos sociétés contemporaines doivent se constituer comme des sociétés de parties prenantes.

La gouvernance des entreprises apparaît comme un des thèmes centraux de la gestion. Son principal objet est « *d'expliquer la performance organisationnelle en fonction des systèmes qui encadrent et contraignent les décisions des dirigeants* ». Elle est listée parmi les grands thèmes destinés à mobiliser les entreprises en vue de transformer, à terme, leur mode d'organisation. (Trébucq, 2003).

¹ Cité par Joumard, Robert, Ibid., p.17.

2. Les origines de la gouvernance de l'entreprise

L'évolution de l'entreprise a connu plusieurs étapes. Avant le début du 20^{ème} siècle, l'entreprise a été caractérisée par les liens familiaux. Dans cette période, la concurrence était presque absente. De ce fait, les managers ne réclamaient pas trop d'informations pour prendre les décisions. Ces managers étaient généralement les propriétaires des entreprises, ou dans certains cas, un membre de leurs familles s'occupe de la direction. L'organisation, la fixation des objectifs et le contrôle relèvent directement au propriétaire dirigeant. La gouvernance était familiale, l'autorité du dirigeant est la résultante de sa propriété, sa succession ou son appartenance à la famille. Les problèmes de l'autorité et des conflits d'intérêts n'étaient pas la norme de ces entreprises, tel est le cas de nos entreprises aujourd'hui. Les conflits d'intérêt apparaissent, parfois, suite aux successions et à l'héritage.

La taille des entreprises commencèrent à augmenter suite au développement du capitalisme. Les problèmes relatifs aux besoins de financement et aux progrès technologiques, organisationnels et environnementaux, qui ont marqué cette période, ont obligé les entreprises à s'ouvrir en recourant aux capitaux extérieurs. La conséquence majeure, pour ces entreprises familiales, suite à cette ouverture, était la perte relative du contrôle de l'entreprise.

Ces évolutions ont transformé la gestion de l'entreprise, elle est devenue de plus en plus complexe. Cette situation a conduit les entreprises à faire appel à des professionnels nommés comme *managers*.

Dans ce contexte, un nouveau paradigme s'installait, c'est celui de la séparation entre la propriété et le management. Cette situation a conduit Berle et Means¹ à identifier les différentes situations de contrôle :

- Le contrôle absolu : lorsque une personne ou un groupe détient plus de 80% du capital.
- Le contrôle majoritaire : lorsque le capital est détenu de 50 à 80%.
- Le contrôle minoritaire : lorsque l'actionnaire détient 20 à 50% du capital.
- Le contrôle légal : lorsque les actionnaires ne détenant pas la majorité du capital mais parviennent à exercer un rôle effectif (cascades de participations holdings)
- Le contrôle conjoint : lorsque l'actionnaire principal détient entre 5 et 10% du capital.
- Le contrôle managérial : lorsqu'aucun actionnaire ne détient plus de 5% du capital. Le manager exerce un pouvoir effectif du fait de la forte dispersion du capital.

¹ https://en.wikipedia.org/wiki/The_Modern_Corporation_and_Private_Property

Selon les auteurs, cette dernière situation engendre une divergence d'intérêts entre les actionnaires et les managers. L'excès de pouvoir de ces derniers est au centre de la problématique de la gouvernance.

Les principaux Stakeholders sont les actionnaires, les dirigeants, les salariés, les clients et la société. Dans la vision élargie, nous pouvons intégrer les fournisseurs, les créanciers et les syndicats de l'Etat. Chacune de ces parties possède des intérêts particuliers et des intérêts partagés. Parfois, au sein de la même partie les intérêts se divergent. Cette situation est à l'origine des conflits, et fait appel nécessairement à des arbitrages. Ces derniers font l'objet de création de systèmes permettant de résoudre les conflits non prévus dans les contrats.

L'entreprise est considérée comme un ensemble de contrats, de mécanismes de gouvernance permettant la sauvegarde des intérêts de chacune des parties prenantes, de les aligner et d'atténuer leurs pertes d'utilités respectives. Les conflits naissent de la création de la valeur et de sa répartition.

3. Encadrement du gouvernement d'entreprise

Les difficultés qui ont connu certains pays anglo-saxons, depuis les années 1970-1980, relatives aux scandales financiers et les faillites de plusieurs groupes industriels et financiers (Polly Peck, BCCI, Guinness, Maxwell ... en Grande Bretagne, Enron, Worldcom ... aux USA) ont engendré la mise en place de comités. Ces comités étaient chargés de proposer des mesures visant, d'une part à rassurer les marchés financiers et d'autre part, à offrir aux Stakeholders et principalement aux actionnaires plus de transparence dans la gestion des entreprises (Hafsi & Youssofzai, 2008). Dans la réalité les grandes entreprises ne sont pas les simples fonctions de production présentées dans la plupart des manuels de micro-économie. Depuis Berle et Means (1932) et Coase (1937), les économistes ont commencé de poser les questions sur les problèmes de contrôle d'entreprise et de financement externe. Ces difficultés découlent du fait que les actionnaires les dirigeants et les créanciers ont chacun leurs propres préférences quant à l'emploi des ressources. Ainsi, étant donnée l'asymétrie de l'information, les bailleurs de fonds externes (principal) ne peuvent donc garantir que l'agent (la direction) agira dans leur intérêt. Les dirigeants peuvent donc entraîner la firme dans des activités dont ils tirent plus profit que les partenaires financiers (Prowse, 1994).

Lorsque la structure de l'actionnariat est dispersée, les actionnaires comptent principalement sur le conseil d'administration pour les protéger contre un management incompetent. Les conseils d'administration ont pour mission de désigner, de licencier et de fixer la rémunération des

dirigeants. Ils doivent également superviser leurs actions, les conseiller et orienter les décisions prises (Prowse, 1994).

Les systèmes de *Corporate Governance* sont loin d'être partout les mêmes. S'il existe une technique optimale d'organisation et de financement des grandes entreprises, on devrait alors, selon la théorie, pouvoir mettre en œuvre les mêmes mécanismes de *Corporate Governance* (et de finance d'entreprise) (Prowse, 1994).

4. Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance¹

Selon (Lahlou, 2013), plusieurs comités ont été installés et ont publié leurs rapports dans différents pays. Une étude mandatée par la commission européenne relève une convergence des recommandations, malgré les différences tant sur le plan culturel que sur le plan des traditions des différents pays, par rapport à la gouvernance. Cette convergence sur les pratiques de la gouvernance qui sont qualifiées de « bonnes pratiques » montre qu'elles sont adoptées de la part des entreprises à travers le monde. Il est à relever que l'accent est mis sur le qualitatif « bonnes pratiques ». Est-ce à dire que les pratiques antérieures ne sont pas bonnes ? De quel point de vue ? Enfin, il y a lieu de noter que l'application de ces pratiques est volontaire. Les différents codes n'ont pas force de loi.

Parmi les recommandations, on trouve :

Le principe dit « *accountability* » (responsabilité) : il insiste sur l'importance de rendre compte par les dirigeants de leur gestion aux différentes parties prenantes. La relation ne se limite pas aux dirigeants (agents) et actionnaires (principaux), mais elle est élargie à toutes les parties prenantes. La gouvernance est tournée vers la surveillance « *monitoring* ».

Le traitement équitable de l'ensemble des actionnaires. Pour y parvenir, plusieurs moyens sont préconisés. Il s'agit notamment :

- D'assurer une circulation de l'information relative à la structure du capital et ses évolutions, pour tous les actionnaires.
- Lever les barrières à la participation aux assemblées générales.
- Eviter les déséquilibres entre structure de capital et structures des droits de vote.

Le conseil d'administration. Il est considéré comme un mécanisme interne de gouvernance. Un consensus se dégage pour une séparation des fonctions de management et de surveillance, dans le but de rendre cette dernière plus efficace, notamment par :

- La séparation des rôles de président du conseil et du directeur général.

¹ Synthèse adaptée de la thèse de (Lahlou, La gouvernance des entreprises publiques en Algérie. Cas du groupe INJACO Ouest, 2013).

- L'indépendance de l'organe de contrôle, avec l'introduction d'administrateurs indépendants.
- La mise en place de comités au sein du conseil, tels comités d'audit, comité de rémunération, comité de nomination,...

Globalement, l'objectif recherché par ces codes de gouvernance est la diffusion d'une information fiable et objective, à tous fins d'éviter les asymétries d'information. Autrement dit, ils visent à assurer la fiabilité de l'information par la transparence, l'efficacité du contrôle en vue d'atteindre la performance. Ceci permettrait, donc, d'imposer une discipline et de favoriser les conditions dans lesquelles s'effectue le contrôle.

Rechercher d'imposer une discipline n'est une fin en soi. Au-delà ce qui est recherché est la création de valeur. A partir de ce constat, on comprend pourquoi l'approche financière est dominante dans l'élaboration de ces codes. Est considérée comme bonne pratique de gouvernance, toute pratique qui contribue à l'accroissement de la valeur de l'entreprise. Selon (Wirtz, 2005), à la lecture des codes de gouvernance, ce qui ressort le plus est la non destruction de la valeur plutôt que la création de valeur. Ainsi, (Charreaux, 2002) a fait le constat suivant : *« Dans l'interprétation dominante des théories contractuelles appliquées à la firme, l'analyse du schéma de création et d'appropriation de la valeur est très spécifique ... l'origine de la valeur, de la rente est passée sous silence. L'ensemble des opportunités d'investissement les plus profitables étant connu, ce qui importe c'est d'éviter de gaspiller les ressources en investissant de façon sous-optimale ... en raison des conflits d'agence. Le schéma contractuel conduit ainsi à attribuer la source de la performance non pas à la façon dont on crée de la valeur, c'est-à-dire à la façon dont une firme parvient à être plus performantes que ses concurrents dans sa fonction productive, mais à la façon dont on évite de gaspiller la valeur potentielle en mettant en place des schémas de contrôle adaptés... ».*

La plupart de ces codes insistent sur la discipline pour améliorer la performance de l'entreprise. Cette attitude est le résultat du contexte de la création de ces codes : crises, scandales, faillites, etc.

L'importance des défaillances d'entreprises qui sont survenues ces dernières années conduisent à s'interroger sur l'efficacité des systèmes de gouvernement des organisations. En Grande-Bretagne, la commission Cadbury¹ constituée en mai 1991, à la suite d'une série de faillites retentissantes, afin de trouver les moyens de rétablir la confiance, a proposé une série de mesures constituant un code de conduite applicable à l'ensemble des sociétés cotées britanniques. Ce code de conduite dont l'application est recommandée, comprend notamment les règles suivantes:

¹ Cité par Charreaux Gérard, (1994), « Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise ». In: Revue d'économie financière, n°31, p.50.

1. la séparation des tâches entre le Président et le directeur général;
2. l'attribution d'un rôle primordial aux administrateurs externes dont l'indépendance doit permettre de garantir la régularité du fonctionnement de l'entreprise;
3. l'obligation de constituer un comité d'audit composé exclusivement d'administrateurs externes et
4. des comités de rémunération (chargés de fixer les rémunérations des dirigeants) composés majoritairement d'administrateurs externes.

Pour (Charreaux, 1994), le système de contrôle des dirigeants comporte deux grandes catégories de mécanismes, externes et internes à l'entreprise. Les mécanismes externes comprennent:

- les marché des biens et services;
- le marché financier;
- les relations de financement avec les banques;
- le marché du travail, notamment celui des cadres-dirigeants et
- l'environnement légal, politique et réglementaire.

Les mécanismes de contrôle externes sont complétés par des mécanismes internes qui assurent quatre principaux types de contrôles :

- le contrôle exercé par les actionnaires;
- la surveillance mutuelle entre dirigeants;
- les contrôles formels ou informels mis en place par les employés et
- le conseil d'administration.

Section 2 : Les théories de la gouvernance

La séparation entre la propriété et la gestion est à l'origine des problèmes de la gouvernance. Ces problèmes se traduisent par les comportements des dirigeants dans la poursuite de leurs intérêts au détriment de ceux de l'entreprise et des actionnaires. La performance de l'entreprise se dégrade suite à cette séparation du fait de la défaillance des systèmes de contrôle. Ces systèmes sont au cœur des théories de la gouvernance. Il existe plusieurs constructions théoriques de la gouvernance ; les deux principaux courants sont : le courant des théories contractuelles et le courant des théories cognitives. Dans cette section, nous allons présenter les principales théories relatives à ces deux courants de la gouvernance de l'entreprise.

Nous précisons que nous nous sommes appuyés sur l'article de (Bekkar, 2011), la thèse de (Lahlou, 2013), son article présenté dans le XIème symposium international de MDI-Business School (Lahlou, 2012), et la thèse de (Fella, 2018) pour l'élaboration de cette section.

1. Les théories contractuelles

Pour les théoriciens de l'approche contractuelle, l'entreprise est considérée comme un « nœud de contrats », avec une asymétrie de l'information et des conflits d'intérêts, comme caractéristiques principales. La maximisation de la valeur n'est pas garantie par le marché. La gestion de certains contrats, permettant la création de la valeur par le biais de la discipline, est l'affaire de l'entreprise. La théorie des droits de propriété, la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transaction et la théorie de l'enracinement sont les principales théories contractuelles.

1.1. La théorie de la nature de la firme de R. Coase¹

La redécouverte de l'article célèbre de Ronald Coase, « *The Nature of the Firm* » (1937), dans les années 1970, a permis un nouveau développement de la théorie économique. La question centrale de Coase porte sur l'existence de l'entreprise elle-même. « *Sa thèse réside dans l'idée que l'entreprise constitue un mode de coordination économique alternatif au marché.* » La coordination au sein des organisations s'effectue à partir de la hiérarchie, contrairement qu'au marché où elle s'effectue en se basant sur le système des prix. Cette dernière façon de coordination génère des coûts supplémentaires pour la firme, une raison pour le recours à la coordination par la hiérarchie. « Ces coûts seront dénommées, plus tardivement, les coûts de transaction par l'économiste Oliver Williamson (1975). Le marché et la firme sont deux modes de coordination différents.

Il analyse la firme comme un nœud de contrats, un système de relations contractuelles spécifiques entre agents (Plane, 2003).

« Finalement, les apports de Coase à l'analyse de la firme résident dans l'idée qu'il est primordial d'élaborer un système contractuel efficient tenant compte des contraintes techniques auxquelles sont soumis les agents ainsi que la nature des informations détenues par ceux-ci en vue d'une plus grande convergence d'intérêts. »

1.2. La théorie des droits de propriétés (Alchian & Demsetz, 1972), (Alchian & Demsetz, 1973)

Armen Alchian et Harold Demsetz sont considérés comme les premiers fondateurs de la théorie des droits de propriété. Leurs premiers questionnements portent sur l'existence de l'entreprise et son rôle dans l'allocation des ressources, à la lumière des postulats de la théorie néo-classique. La maximisation du profit est considérée comme l'objectif principal dans cette théorie. Cet

¹ Synthèse de Plane, Jean-Michel, 2003, « *Management des Organisations* », Dunod, Paris.

objectif est le fait de l'action rationnel des agents et du marché qui cherche, à chaque fois, la situation de l'équilibre. Le problème qui se pose, suite à cette situation, est relatif à la force de travail : les dirigeants peuvent-ils tirer la meilleure productivité des employés au fait que la rémunération de ces derniers est fixé par le marché, le prix d'équilibre ? Le problème de la motivation des employés est au cœur de cette situation. L'hypothèse des auteurs de cette théorie consiste à chercher l'efficacité de l'entreprise par une meilleure allocation des ressources et par une bonne définition des droits (qui possède quoi).

Pour (Alchian & Demsetz, 1972), les droits de propriété sont les droits qui permettent aux individus de savoir à priori ce qu'ils peuvent espérer raisonnablement dans leurs rapports avec les autres membres de la communauté.

Les droits de propriété sont « des relations codifiées sur l'usage des choses (Pejovich, 1969).

Ils sont définis comme un droit socialement validé à choisir les usages d'un bien économique. La rationalité des comportements est démontrée à partir des droits de propriété.

Les droits de propriété présentent trois attributs :

- Ils sont subjectifs : celui qui détient un droit de propriété a la pleine propriété, donc le propriétaire est autonome.
- Ils sont exclusifs : un individu détient un droit et inversement un droit est détenu par un individu, donc il y a équivalence quand on raisonne individu ou droit.
- Ils sont librement cessibles : tout individu propriétaire de droits peut s'en défaire. La cession des droits permet l'émergence d'un marché des droits de propriété.

Considérant ces attributs, les droits de propriété permettent :

- L'usus : l'individu propriétaire utilise ce droit.
- Le fructus : l'individu propriétaire bénéficie des résultats de l'usage de son droit.
- L'abusus : l'individu propriétaire est souverain par rapport à son droit. Il peut le transmettre, le vendre, le détruire, ...

Les caractéristiques des droits de propriété permettent de présenter différentes formes d'entreprises.

Tableau n°1 : Nature de la firme et formes d'organisation

Caractéristiques des droits	Individu propriétaire	Individu propriétaire	Propriété collective (individu)	Propriété collective (Etat)
Exclusif	Oui	Oui	Oui	Oui
Usus	Oui	A l'employé	Oui	Oui

Fructus	Oui	Au propriétaire	A l'employé	A la collectivité
Cessible	Oui	Parfois limité	Non	Non
Abusus	Oui	Partagé	Eventuellement aux employés	Non
Type de propriété	Propriété privée	Propriété privée atténuée	Propriété collective atténuée	Propriété publique
Type d'entreprise	Entreprise capitaliste	Entreprise managériale	Entreprise coopérative	Entreprise d'Etat

Source : Gomez, P. Y, 1996, « Le gouvernement d'entreprise, modèles économiques et pratiques de gestion », Inter-Edition, Paris¹.

A partir de ce tableau, nous constatons que le type d'organisation découle des attributs des droits de propriété ; ces derniers sont considérés comme des outils d'analyse. Nous constatons aussi que la propriété privée remplit tous les attributs.

Ainsi, les formes d'organisation sont déterminées en fonction des droits de propriété. Le dirigeant de l'entreprise (considéré comme un nœud de contrats), selon les formes, aura pour mission de définir les tâches et à choisir les personnes qui doivent les exécuter.

1.3. La théorie de l'agence

Le principe de base en est très simple et est présent dans la littérature économique depuis fort longtemps; il apparaît dès le 18ème siècle à propos de la gestion des Grandes Compagnies et se situe au centre du débat ouvert au début du siècle par Berle et Means (1932) sur l'efficacité de la gestion des grandes sociétés américaines. Les dirigeants sont les représentants («les agents») des actionnaires. Comme leurs intérêts divergent de ceux des actionnaires, il est nécessaire qu'ils soient soumis à un système de contrôle afin de gérer conformément à l'intérêt de ces derniers. Si les systèmes de contrôle fonctionnent efficacement, l'entreprise sera performante (du point de vue des actionnaires) et inversement (Charreaux, 1994).

(Jensen & Meckling, 1976) ont développé la théorie de l'agence en partant du principe de l'existence de conflits d'intérêt entre le propriétaire et le dirigeant. Ces conflits sont le fait de la séparation entre la propriété et la gestion, dans l'entreprise managériale ; et conduisent à l'inefficacité de l'entreprise. Cette situation fait naître une relation, appelée relation d'agence, entre le propriétaire et le dirigeant. La relation d'agence existe lorsqu'une personne a recours aux

¹ Tableau emprunté de la thèse de (Lahlou, 2013).

services d'une autre personne en vue d'accomplir en son nom une tâche quelconque. « L'agent » (le gestionnaire) s'engage à servir les intérêts du « principal » (le propriétaire). Les coûts qui apparaissent, de cette relation, sont appelés « les coûts d'agence ». Ces coûts découlent de l'appréhension que peuvent avoir les deux parties :

- L'agent possède des informations qu'il garde pour lui tant que le contrat n'est pas signé. Inversement, le principal peut cacher des informations. Cette situation est appelée « la sélection adverse ». Elle intervient *ex ante*.
- Le principal n'est pas assuré que l'agent agira dans son seul intérêt et ne recherchera pas des intérêts personnels. Ainsi, il y aura une mise en place de mécanismes de contrôle. Cette situation est appelée « le hasard moral ». Elle intervient *ex post*.

Selon (Jensen & Meckling, 1976), les problèmes d'agence peuvent générer trois catégories de coûts, monétaires ou non monétaires :

- Les coûts de surveillance (*monitoring expenditure*). Ce sont les coûts supportés par le principal (exemple : les systèmes d'intéressement) pour s'assurer que l'agent gère conformément à ses intérêts.
- Les coûts d'obligation (*bonding costs*). Supportés par l'agent pour mettre en confiance le principal ; et pour pouvoir garantir qu'il n'agira pas à l'encontre des intérêts du principal.
- Les pertes résiduelles (*residual loss*). Ce sont les coûts inhérents à la divergence d'intérêts entre le manager et les actionnaires. Il s'agit du manque à gagner, pour le principal, par rapport à une situation où les conflits d'intérêts seraient absents.

La notion de perte résiduelle constitue la perte de valeur par rapport à une situation hypothétique idéale associée à l'absence de conflits et à une utilisation optimale de la connaissance spécifique (Charreaux, 2017). Ces coûts sont considérés comme des coûts d'opportunité et non comme des dépenses effectives, ils s'ajoutent aux coûts relatifs à l'activité normale de l'entreprise, dont il faudra les minimiser pour assurer l'efficacité de l'entreprise.

Dans la situation où la propriété et la gestion sont assurées par la même personne, les coûts d'agence peuvent être minimisés ou annulés. Cette situation affirme l'hypothèse de la théorie des droits de propriété qui consiste à considérer la propriété privée comme la forme la plus efficace.

Sur la base des postulats de la théorie de l'agence, (Shleifer & Vishny, 1997) ont donné la définition suivante : « *la gouvernance d'entreprise traite des différents moyens mis en place par les fournisseurs des capitaux de l'entreprise pour assurer leur retour sur investissement* ».

Pour (Charreaux, 2004), le gouvernement d'entreprise peut se définir comme l'ensemble des mécanismes (organisationnels ou institutionnels) qui gouverne la décision des dirigeants et

définit leur espace discrétionnaire. Parmi ces mécanismes, permettant de délimiter le pouvoir décisionnel du dirigeant, nous trouvons :

- Les marchés des capitaux.
- Le système juridique / politique / réglementaire.
- Les marchés des produits et des facteurs de production.
- Le système de contrôle interne dirigé par le conseil d'administration.

1.4. La théorie des coûts de transaction¹

Coase R et Williamson O sont considérés comme les fondateurs principaux de cette théorie. L'article de Coase (1937), intitulé « La nature de la firme », est considéré comme l'article fondateur de cette théorie. La question centrale de cet article porte sur l'existence de la firme. Le prix est le mécanisme par lequel les agents économiques échangent les biens et les services dans le marché. Ce mécanisme est absent dans la firme. Cette situation amène à poser la question sur le mode de coordination dans l'allocation des ressources. En recourant à l'autorité, la théorie conclue que l'existence de la firme réside dans sa capacité à réduire des coûts qu'il appelle « les coûts de transaction ». Ainsi, l'entreprise peut éviter certains coûts en formant une organisation et en accordant à une autorité le droit de diriger des ressources.

Ces coûts sont de trois types : - Le coût de détermination du prix pertinents. Coase considère que le plus évident des coûts d'organisation de la production par le mécanisme du prix est le coût qu'implique la détermination de prix pertinents. Il considère que dans le monde réel, cette information n'est pas disponible, immédiatement et sans coût.

- Le coût de négociation. La conclusion d'un contrat est toujours précédée de négociations. Cette opération génère forcément des coûts.
- Le coût de conclusion de contrats.

Coase rajoute le coût qui serait lié à l'incertitude. Dans certain cas, il est préférable de recourir aux contrats à long terme pour se prémunir des aléas futurs.

Le développement de la théorie des coûts de transaction a connu un essor plus important avec les travaux d'O. Williamson. Celui-ci a formulé des hypothèses qui concernent, principalement, le comportement des agents :

¹ Synthèse d'une présentation de Pierre-Yves Gomez et de (Lavastre, 2001)

H1 : La rationalité limitée

Du fait de sa rationalité limitée, l'agent ne peut prétendre à une rationalité parfaite. Cette hypothèse est empruntée à A. H Simon. Dans cette logique, du fait des moyens dont il dispose (informations, temps, outils d'analyse, ...), l'agent ne peut accéder à l'ensemble des solutions possibles ; il cherche des solutions satisfaisantes.

Face à cette situation, Simon propose une rationalité procédurale. Dans cette approche, l'accent est mis sur le processus décisionnel, du fait de son importance dans le choix de solutions. La rationalité est aussi limitée par les coûts relatifs à l'obtention de l'information, à son traitement et à l'incertitude des conséquences des décisions prises.

H2 : L'opportunisme des agents

L'opportunisme est défini par O. Williamson comme une recherche de l'intérêt personnel qui comporte la notion de tromperie.

Williamson distingue deux types d'opportunisme : le hasard moral et la sélection adverse. L'asymétrie de l'information entre les parties contractantes est la cause de la sélection adverse ou l'anti-sélection, et intervient avant la signature du contrat. En revanche, le hasard moral intervient pendant l'exécution du contrat ou à la fin en raison de la tricherie. Il est la résultante de l'incomplétude des contrats, de la rationalité limitée et de la spécificité des actifs. Dans ce cas, l'opportunisme n'existe pas. C'est l'introduction du temps qui fait naître l'opportunisme. En considérant le temps, l'opération n'est plus une opération d'échange mais devient une transaction.

Il est possible de déterminer les types de transaction à partir des éléments suivant : la rationalité limitée, l'opportunisme et la spécificité des actifs.

Tableau n°2 : Types de transaction

Type de transaction	Rationalité limitée	Opportunisme	Actifs spécifiques
Transaction Planifiée	Non	Oui	Oui
La promesse	Oui	Non	Oui
Transaction spot (marché)	Oui	Oui	Non
Contrat	Oui	Oui	Oui

Source : (Gomez P.-Y. , S. D, p. 6).

D'après cette description, deux formes de transactions sont plus proches de la réalité : le marché spot et le contrat.

L'efficacité de l'entreprise est liée à la réduction des coûts de transaction. Selon Williamson, il existe deux types de coûts de transaction : les coûts ex antes et les coûts ex post. Les premiers sont constitués des coûts de négociation et de rédaction des contrats ainsi que les coûts de

garantie. Les deuxièmes sont les résultats des mauvaises adaptations des contrats, des coûts de marchandage dus à la divergence dans l'exécution des contrats, des coûts d'organisation et de fonctionnement.

La réduction des coûts de transaction et de production est l'objectif recherché pour la performance de l'entreprise.

La théorie de Williamson postule que les structures de gouvernance peuvent être déterminées en fonction de trois caractéristiques : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions. Il existe une forme de gouvernance pour chaque situation contractuelle, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau n°3 : les structures de gouvernance efficaces

Fréquence des transactions	Caractéristiques des actifs		
	Non spécifique	Mixte	Idiosyncrasique
Occasionnelle	Marché classique	Gouvernance trilatérale (Contractualisation néo classique)	
Récurrente	Gouvernance du contractualisation	Gouvernance bilatérale (contractualisation)	Gouvernance unifiée (évolutive)

Source : Williamson, 1985¹

1.5. La théorie de l'enracinement

L'article de (Morck, Shleifer, & Vishny, 1988), intitulé « *Alternative mechanisms for corporate control* », présente les fondements de la théorie de l'enracinement.

L'hypothèse avancée par cette théorie est la suivante : pour se maintenir au poste, le dirigeant d'une entreprise cherche à déjouer l'action des mécanismes disciplinaires ; il développe des stratégies lui permettant de maintenir son poste, même s'il n'arrive pas à assurer la performance de l'entreprise. Parmi les stratégies poursuivies par le dirigeant :

- **Les investissements idiosyncrasiques** : ces investissements sont liés à la présence du dirigeant ; le départ du dirigeant rendrait inutilisable ces investissements ou bien engendrerai une perte de valeur pour les actionnaires. Ainsi, l'entreprise préférera le garder plutôt que supporter des coûts liés à son remplacement.

¹ Tableau emprunté de la thèse de (Lahlou, 2013).

- **La manipulation de l'information** : la manipulation de l'information permettra au dirigeant d'accroître son espace discrétionnaire ; son éviction sera difficile. Dans ce cas les actionnaires ne disposent pas d'informations leur permettant d'engager une action contre le dirigeant.

- **Le contrôle des ressources** : dans ce cas de figure, le dirigeant optera pour l'autofinancement ou l'augmentation de capital auprès de nouveaux actionnaires. Le dirigeant, par son espace discrétionnaire, arrachera l'accord pour l'augmentation du capital. Ainsi le dirigeant aura un actionnariat diffus qui rendra difficile l'action disciplinaire.

- **Les réseaux relationnels** : cette option permettra au dirigeant de tisser un réseau relationnel avec différentes parties (collaborateurs, administrateurs, des groupes d'actionnaires, etc.), en leur accordant des avantages en nature, pour qu'elles puissent constituer un soutien pour son maintien.

Ces quatre points développés, ci-dessus, relèvent de l'approche disciplinaire de la gouvernance des entreprises. En revanche, selon (Allemand, 2005), l'enracinement peut présenter des avantages pour l'entreprise dans la mesure où son maintien lui permettra de développer le capital humain, et de développer un réseau relationnel bénéfique à l'entreprise.

1.6. La vision financière de la gouvernance (Charreaux, 2002)

L'origine de cette vision se trouve dans les travaux de Jensen et Meckling dans la théorie de l'agence. L'explication de la structure financière des entreprises est au cœur de cette vision. L'entreprise est considérée comme un nœud de contrats ; elle est liée aux apporteurs de capitaux avec ces contrats. L'objectif consiste à chercher l'alignement des intérêts des actionnaires, créanciers résiduels, avec ceux des dirigeants, par des mécanismes de contrôle. Ces derniers peuvent être internes ou externes. Le droit de vote des actionnaires (assemblée générale), le conseil d'administration et les différents comités (rémunération, audit,...) sont considérés comme les principaux mécanismes internes. Le marché des dirigeants, les prises de contrôle et la réglementation sont des exemples de mécanismes externes. L'objectif de ces mécanismes, internes et externes, est de permettre aux actionnaires de contrôler l'action des dirigeants.

La mesure principale de l'efficacité de ses mécanismes est la valeur actionnariale. Plus la valeur, des actions, augmente, plus le système de gouvernance est efficace.

1.7. La vision partenariale

Dans cette vision le champ d'analyse est élargi, en intégrant les autres parties prenantes de l'entreprise. La création de la valeur est toujours la préoccupation majeure. En premier lieu, cette valeur croîtra plus si les dirigeants et les salariés en tirent profit autre que la rémunération

conventionnelle. Dans ce cas, ils fourniront plus d'effort pour augmenter cette valeur. Vient ensuite l'intégration des intérêts d'autres parties prenantes, tels que les fournisseurs et les clients. Dans cette vision, l'actionnaire n'est plus le seul créancier résiduel ; l'entreprise et ses partenaires tissent des relations « co-construites » dans l'intérêt de tous.

L'incapacité des approches disciplinaires à résoudre la question de la divergence d'intérêts est à l'origine du développement de cette vision.

L'action, des différentes parties prenantes, est guidée par une collaboration, dont l'objectif est d'accroître des surplus de la valeur qui seront répartis entre elles.

2. La théorie des conventions¹

La distinction entre gouvernement et gestion est le résultat des questionnements sur les règles qui régissent l'action des acteurs dans l'entreprise. La gouvernance désigne « *le système de règles et de mesures qui ordonne les acteurs sociaux au double sens du terme: il met de l'ordre dans leurs actions et il leur donne des ordres. Par gestion il faut entendre alors une action délibérée et reconnue comme légitime sur les règles et les mesures* » (Gomez P.-Y. , 1997, p. 218).

2.1. Conventions et systèmes de gouvernement : un nouveau paradigme sur l'information

La notion de l'information soulève un problème de lien, entre les acteurs socio-économiques, indispensable à la compréhension des modalités du gouvernement et de la gestion des individus.

2.1.1. L'information comme flux

Dans le modèle standard, l'information est considérée comme un flux entre des individus autonomes, indépendants les uns des autres et centré sur leurs intérêts. Ils transmettent des messages, des signaux, des données qui forment de l'information. Ce flux doit être à la disposition de tous les acteurs concernés par lui pour pouvoir parler de transparence.

Une interrogation se pose, à ce modèle, par rapport à l'interprétation de l'information, du fait que les pratiques montrent la modification de l'information par l'interprétation qu'en font les agents. De plus, l'interprétation d'une information acquise ne signifie pas nécessairement une décision à prendre, compte tenu des incertitudes de l'environnement.

Dans nombres de situations, le « traitement » de l'information présente n'est pas suffisant compte tenu des incertitudes de l'environnement, et en prenant en compte les comportements des autres acteurs économiques. Ces situations d'incertitude radicale limite la coordination entre les acteurs.

¹ Synthèse de Gomez, Pierre-Yves, (1997), « *Information et conventions : Le cadre du modèle général* », in : Revue française de gestion.

2.1.2. L'information comme écran

Face aux problèmes, soulignés dans le paragraphe précédent, l'interprétation de l'information doit être l'objet d'un intérêt particulier. La théorie des conventions en propose une perspective. « Elle a postulé en effet qu'il existe une logique de la structuration de l'information, et que celle-ci est capitale pour comprendre les comportements économiques sur les marchés comme dans les entreprises » (Gomez P.-Y. , 1997, p. 221). Il n'y a pas d'interprétation universelle de l'information, elle relève des comportements des acteurs.

L'observation de l'écran, permettant de procurer l'interprétation de l'information, constitue la problématique de cette nouvelle perspective.

Ainsi, dans cette perspective, la modélisation simultanée du contexte social et des individus constitue un atout pour cette théorie. L'individu et le système de règles dans lequel il évolue sont inter-reliés. « En ce sens, il s'agit d'un nouveau paradigme et non pas d'un apport supplémentaire à la théorie des contrats. En effet, fût-il doué de raison et d'intelligence, l'individu ne peut décider seul, lorsqu'il se trouve en situation d'incertitude » (Gomez P.-Y. , 1997, p. 222).

L'individu a besoin des autres pour la prise de décision. Il doit prendre en considération le système normal de règles dans lequel il se trouve. Le lien entre les individus s'effectue par la nécessité de souscrire à des règles communes, pour donner du sens à la décision. Chaque individu est indépendant dans ses choix, mais cette dépendance doit s'inscrire dans une dépendance collective.

« On appelle convention le système de règles dans lequel se situent les acteurs lorsqu'ils ont à effectuer un choix ». Elle permet de rendre raisonnable les choix individuels.

La convention existe parce qu'elle est adoptée par les individus. Si elle n'est pas adoptée, elle disparaît ; si elle se modifie, les comportements qui y font référence se modifient avec elle. Il en résulte une co-construction entre le social (la culture) et les individus. Dans cette perspective, la théorie des conventions simplifie fortement l'économie de l'information.

En résumé, la théorie des conventions apporte un éclairage socio-économique nouveau sur les relations entre l'individu et son environnement social :

- une hypothèse de rationalisation au lieu de l'hypothèse de rationalité des individus ;
- une hypothèse de mimétisme rationnel, par la compréhension des formes communes de normalisation des comportements, au lieu de l'hypothèse d'autonomie des individus ;
- une hypothèse d'écran d'information au lieu de l'hypothèse d'information entre les individus.

2.1.3. La morphologie d'un système de gouvernement

Dans ce paragraphe, (Gomez P.-Y. , 1997) a cherché à connaître ce qui structure les conventions. Une convention n'est pas construite en partant du rien. Elle est le résultat des comportements issus des convictions partagés des individus. La convention transmet donc cette conviction par un énoncé, le contenu de l'information, et par un dispositif matériel, ce qui signifie les techniques de transfert de l'information

Ainsi, la convention peut être décrite selon sa morphologie composée de deux sous-systèmes, chacun décomposable en trois parties :

1. Pour l'énoncé :

- le principe supérieur donne l'objet de la convention, ce qui est considéré comme « bien », « positif » « dans les règles conventionnelles »,
- la distinction donne la typologie des différents adopteurs de la convention, les relations hiérarchiques entre eux, leur place relative,
- la sanction donne les motifs d'inclusion ou d'exclusion d'un individu de la convention, la limite entre le normal et le « hors-la-loi » ;

2. Pour le dispositif matériel :

- les contacts indiquent comment les acteurs adoptant une même convention sont en relation entre eux, s'ils se rencontrent souvent, dans quelles conditions, régulières ou spécifiques,
- la technologie indique si le lien entre individus et convention se fait par un média technique, et si cette technique se substitue à l'homme, donc à la capacité d'interpréter les règles,
- la négociation examine le degré de tolérance qui permet l'interprétation des règles sans remettre en cause la convention.

La théorie des conventions prend une dimension nouvelle, en plus de sa description d'un système de gouvernement, elle donne les moyens de l'analyser de manière systématique. L'analyse de la convention consiste à étudier sa construction, son repérage et sa modification d'un système d'information entre les individus. De ce fait, il est possible de lui appliquer les principes de la théorie générale du système et de la caractériser par un certain degré de complexité. Cette complexité se manifeste dans sa capacité à procurer beaucoup de signaux différents sur le comportement des agents qui l'adoptent. Les règles de comportement sont en lien avec les situations rencontrées par les agents.

La théorie des conventions possède un système de repérage et de comparaison des conventions entre elles. Ce système permet de repérer les évolutions de conventions et de comparer des systèmes de gouvernement. il est pratique du fait de sa capacité à décrire la dynamique des conventions.

2.2. Conventions et disciplines de gestion : l'échange et l'organisation revisités

L'introduction de l'outil « convention » dans le champ de la gestion a un certain nombre d'impacts sur la modélisation des dispositifs de régulation managériale. Il permet de prendre en compte la modification des règles comme un moment essentiel des pratiques du management.

Cette théorie s'intéresse à ce qui permet aux entreprises de créer une conviction suffisante sur les règles du jeu économique adoptées par les acteurs.

La possibilité de l'application générale du modèle est considérée comme un avantage. Le modèle des conventions est applicable dans les situations où des acteurs ne peuvent calculer de manière autonome, parce que leurs choix dépendent de ceux des autres.

2.2.1. L'organisation : une convention d'effort

La théorie des conventions a apporté un renouvellement radical pour l'entreprise. Pour en comprendre, (Gomez P.-Y. , 1997) a souligné les points suivants :

Convention d'effort versus contrats d'agence

Dans ce modèle, la firme est considérée comme une « convention d'effort ». Les parties prenantes (*stakeholders*) de l'entreprise sont intéressées à sa pérennité.

Leurs comportements, dépendants, génèrent une situation d'incertitude radicale.

L'implication du salarié dépend, en grande partie des objectifs des actionnaires et des stratégies des managers. Inversement, l'actionnaire compte sur l'implication des salariés et la compétence des managers pour calculer son intérêt futur.

La théorie des conventions cherche à décrire le référentiel commun des *stakeholders*, en modélisant le système d'information entre les parties prenantes, de façon à leurs permettre de se convaincre que les règles du jeu sont partagées. Ces règles sont construites par l'expérience, la coutume, la routine, l'histoire des groupes, les décisions des managers, etc. Cette démarche représente une logique d'un système de gouvernement, qui définit l'entreprise comme un couple individu-convention d'effort, et dont l'objectif consiste à la confirmation des règles permettant de donner du sens aux comportements.

Ainsi, l'entreprise ressemble à la conception de Simon et March. Les relations entre les individus sont normalisées dans une logique de la contribution à un objectif commun.

Un modèle de synthèse de la firme

Dans le modèle conventionnaliste l'entreprise est repérée selon des critères systématiques. Comme convention d'effort, l'entreprise génère de la conviction sur les règles de l'effort « normal », souscrites et attendues par les différentes parties prenantes. Une attention particulière

devra être portée à la manière de partage de cette conviction, aux discours, aux canaux spécifiques de communication, et à la façon dont les règles sont articulées, répétées, soumises à cohérence.

« Dans cette perspective, les travaux sur la « culture » d'entreprise peuvent trouver un fondement conceptuel et analytique qui leur font souvent défaut ou qui ne les opposent pas radicalement aux dimensions économiques de l'entreprise. La fidélité, le goût du travail, bien fait ou la « logique de l'honneur » sont à présent justifiés théoriquement (et a fortiori dans les pratiques) au même titre que l'opportunisme ou l'intérêt privé : le système de règles est un système de régulation qui permet de rendre « rationnelles » (i.e. de pouvoir rationaliser) ces différentes pratique» (Gomez P.-Y. , 1997, p. 234). Il s'agit d'une logique qui sert à constituer des règles cohérentes, convaincantes qui construisent le cadre de référence dans l'entreprise. La convention d'effort est évolutive, du fait que les éléments qui la composent se modifient, intentionnellement ou non. La firme est un système dynamique qui modifie ses règles, se fortifie ou disparaît.

3. Les théories cognitives¹

Jensen² montre l'existence d'interactions entre la finance, la gouvernance et l'architecture organisationnelle « systèmes d'allocation des décisions, de mesure de la performance et d'évaluation. Il souligne également que les recherches sur les décisions d'investissement n'ont été que peu affectées par les développements de la théorie de l'agence.

3.1. Une vision critique de la théorie de la firme comme réseau d'investissements spécifiques

Zingales³ a identifié trois justifications permettant de renforcer le lien entre la théorie financière et la théorie de la firme :

1. la structure de financement : l'identification de l'origine des coûts de faillite, valeur de la firme en tant qu'entité supérieure à la somme de ces actifs, permet de comprendre la structure de financement. Il s'agit de comprendre la finalité de la firme et sa façon de créer de la valeur au marché ;
2. la gouvernance : elle se réfère à l'étude de l'allocation et de l'exercice du pouvoir dans l'entreprise, et d'en comprendre son importance ;

¹ Synthèse de Charreaux, Gérard, 2002, « Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise », in Finance Contrôle Stratégie – Volume 5, N° 3, septembre 2002.

² Cité par, Charreaux, Gérard, Ibid., p.11.

³ Cité par Charreaux, Gérard, Ibid., p.13.

3. l'évaluation : il s'agit de définir ce que l'entreprise recouvre comme entité en prenant en compte l'ensemble de ses parties prenantes.

Selon (Charreaux, 2002), bien que cette argumentation s'inscrive dans la continuité directe de Jensen et Meckling, elle représente certaines limites. Il rajoute « *qu'il semble de plus qu'il faudrait considérer l'investissement comme une dimension à part entière de la finance, et que la compréhension du processus d'investissement nécessite également un renforcement des liens entre finance et théorie de la firme* » (Charreaux, 2002, p. 14).

Après l'analyse des approches liées à la théorie contractuelle, Zingales conclut à leurs limites pour analyser les nouvelles formes de la firme. Ces limites sont caractérisées par :

1. moins d'importance à l'intégration verticale et contrôle des actifs physiques ;
2. globalisation de la concurrence et la nécessité accrue à l'innovation et à la qualité ;
3. la place du capital humain dans la création de la valeur.

Pour introduire sa théorie, Zingales insiste sur la compréhension de la combinaison des actifs et des personnes dans la firme, en répondant à quatre questions :

1. *Comment une organisation acquiert-elle un pouvoir différent de celui qui régit les transactions de marché, en particulier, quand les actifs considérés ne sont pas physiques ?*
2. *Comment ce pouvoir se maintient-il et est-il accru ?*
3. *Comment ce type de pouvoir opère-t-il, par opposition au pouvoir associé aux relations de marché ?*
4. *Comment le surplus secrété par la firme est-il réparti entre les différents partenaires ?*

Les réponses apportées par Zingales, à ces questions supposent un modèle particulier de création et de répartition de la valeur. « *La rente trouve son origine dans le processus d'accumulation d'investissements spécifiques autour des ressources critiques détenues par le dirigeant. La pérennité est assurée si la croissance de la rente est suffisante pour inciter les différents partenaires à développer les investissements spécifiques, en fait, dans le cas présent, les salariés à investir leur capital humain* » (Charreaux, 2002, p. 17).

Selon (Charreaux, 2002), la théorie de la firme proposée par Zingales reste très traditionnelle dans sa conception de la création de valeur et de l'investissement, même avec ses apports en matière des relations entre les notions de propriété et de pouvoir, et même s'il insiste sur l'impact positif du capital organisationnel sur la performance.

Dans cet article, (Charreaux, 2002) insiste sur la nécessité de s'orienter vers les théories de la firme relevant du courant cognitiviste (les « *Knowledge Based Theories* »), pour fonder une théorie de la finance sur une théorie de la firme. Il rajoute que ces théories apportent des

réponses différentes de celles proposées par les théories contractuelles pour caractériser ce qu'est une firme, ce qui en fait la spécificité et expliquer pourquoi elle crée de la valeur.

3.2. Les théories cognitives de la firme

La question de l'origine de la rente est au centre des préoccupations des théories cognitives. Pour comprendre le processus de la création de la valeur, les théories cognitives privilégient la notion de connaissance aux dépens de la notion de l'information.

Les théories cognitives considèrent que les firmes sont des répertoires de connaissance, et celles fondées sur l'information supposent que les firmes constituent des réponses à des problèmes de nature informationnelle.

Pour Fransman (1998)¹ « *L'information peut être définie comme l'ensemble de données se rapportant aux états du monde et aux conséquences contingentes à ces états qui découlent des événements du monde résultant de causes naturelles ou sociales* ». L'information dans cette conception représente un ensemble fermé de possibilités potentiellement connaissables, mais qui ne le sont pas nécessairement par tous les acteurs. Dans ce cas, l'asymétrie d'informations est à l'origine des problèmes dans la firme.

La notion de connaissance représente un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus et contingent à leurs modèles cognitifs. La connaissance est une information interprétée au moyen d'un modèle cognitif.

Contrairement aux théories contractuelles qui postulent que l'ensemble des acteurs partagent les mêmes modèles cognitifs, les courants cognitifs admettent l'existence des connaissances tacites non transmissibles.

En conséquence de la divergence des modèles cognitifs, « *la formulation traditionnelle des problèmes dans les théories contractuelles pourrait sensiblement évoluer, puisque, au-delà de la notion standard de conflit d'intérêts, il faudrait introduire celle de conflit cognitif, reconnue dans les théories cognitives* » (Charreaux, 2002, p. 26).

Les théories cognitives comprennent plusieurs courants qui sont souvent fortement imbriqués. Les trois principaux courants sont :

1. Le courant comportemental (Simon, 1947), (March et Simon, 1958) et (Cyert et March, 1963). Dans ce courant, la firme est considérée comme *une coalition politique et une institution cognitive* qui s'adapte via *l'apprentissage organisationnel*. Cette théorie insiste notamment sur *les aspects cognitifs et normatifs de la coordination*.

¹ Cité par (Charreaux, 2002), p.25.

2. La théorie économique évolutionniste néo-schumpetérienne (Nelson et Winter, 1982). Dans cette théorie, la firme est définie comme une entité regroupant des activités de façon *cohérente, un répertoire de connaissance productive, un système interprétatif*, et qui privilégie *la notion de concurrence fondée sur l'innovation*.

3. Les théories de la stratégie fondées sur les ressources et compétences (la *Resource Based View*) (Penrose, 1959). Cette théorie a été développée suite à un projet de construction d'une théorie de la croissance de la firme. « *La firme apparaît comme un ensemble de ressources et une entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, liée notamment à l'expérience qu'ils ont accumulée. L'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées* ».

Ces courants ont permis de distinguer la firme du marché et des autres firmes concurrentes. L'élément fondamental de ces courants réside dans l'importance accordée à la dimension productive du point de vue de l'innovation et de la coordination de cette production.

La récapitulation des différents éléments relatifs à la connaissance, qui sous-tendent ces différentes théories, nous permettra de synthétiser les arguments cognitifs suivants :

- L'orientation de l'activité en fonction de la vision des dirigeants.
- La création de connaissances à la base de l'innovation et de l'ensemble des opportunités d'investissement, ces connaissances ayant un caractère tacite et social, qui les rend difficilement imitables.
- La protection de la base de connaissances.
- La coordination lors de l'activité productive.
- La résolution des conflits, qui dépasse la seule résolution des conflits d'intérêts. La firme intervient non seulement pour réduire les conflits d'intérêts mais également pour réduire les conflits cognitifs ou les conflits de valeurs.

3.3. Les conséquences pour la gouvernance

La démarche de Zingales s'inscrit dans l'approche partenariale de la gouvernance. Sa limite principale revient à l'ignorance de la dimension cognitive du processus de création et d'appropriation de la valeur qui peut permettre de donner une orientation différente à la théorie de la gouvernance.

Une première tentative, en tant que perspective à la démarche de Zingales, peut être attribuée à Aoki qui cherche à intégrer les aspects internes, associés aux caractéristiques de la firme en tant

que « *processeur d'information* ». Pour Aoki¹, « *la gouvernance est la structure des droits et des responsabilités entre les parties prenantes à la firme –, le rôle de la gouvernance est redéfini pour devenir un système de contrôle des schémas possibles permettant d'organiser les fonctions d'allocation de l'information entre les différents participants à l'organisation* ».

Le modèle d'Aoki peut être rattaché aux approches cognitives, la dimension création de connaissance par l'apprentissage organisationnel n'est pas véritablement considérée.

Pour illustrer ses propos sur l'élargissement de la perspective que procure la prise en compte des dimensions cognitives, (Charreaux, 2002) s'est limité à une définition de la gouvernance centrée sur les principaux dirigeants, à savoir celle selon laquelle, la gouvernance a pour objet de gouverner les décisions des dirigeants et de délimiter leur latitude décisionnelle.

En prenant l'exemple du conseil d'administration, dans une perspective cognitive, le rôle des administrateurs peut aller jusqu'à aider le dirigeant à construire sa vision, ou à détecter et à construire des opportunités de croissance. Le conseil d'administration peut ainsi faciliter la tâche du management dans la capacité à imaginer de nouvelles opportunités de développement, ce qui constitue une dimension déterminante de la performance.

Le conseil peut aussi être considéré comme un organe permettant d'encourager les stratégies de développement par la participation à la construction des compétences nécessaires à l'innovation. L'idée principale est de favoriser une contribution cognitive.

Dans la perspective stratégique cognitive, le conseil doit être composé des administrateurs capables de contribuer à la création de compétences, à aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel et à faciliter la réduction des conflits cognitifs.

Pour l'équipe dirigeante, un autre mécanisme de la gouvernance, l'intégration des perspectives cognitives permettra de modifier la vision du comportement des dirigeants à travers la théorie de l'enracinement.

Selon l'hypothèse de (Castanias et Helfat, 1991)², l'enracinement des dirigeants n'a pas nécessairement de conséquences négatives sur la richesse des actionnaires, dans la mesure où le dirigeant sera incité à construire un capital humain spécifique à la firme.

En élargissant ce raisonnement, on peut supposer que l'enracinement favorise la construction d'une vision partagée entre les dirigeants et le reste des parties prenantes, notamment les salariés, permettant de faciliter tant l'émergence de nouveaux projets que la résolution de conflits.

¹ Cité par Charreaux, Gérard, Ibid., p.26.

² Cité par Charreaux, Gérard, Ibid., p.51.

4. Lazonick et O'Sullivan : la gouvernance de la firme innovatrice¹

Les travaux de Lazonick et O'Sullivan centrés sur la gouvernance de la firme innovatrice peuvent être considérés comme des tentatives de synthèse visant à construire une théorie de la gouvernance de la firme, en réunissant simultanément les dimensions disciplinaires et cognitives. Leur objectif consiste à formuler une théorie de la firme innovatrice.

Afin de modéliser la création de valeur, leurs travaux ont considéré conjointement les aspects disciplinaires et cognitifs. La notion d'innovation retenue inclut les dimensions administratives et commerciales, en plus de la dimension technologique. Leur définition de la gouvernance accorde une place centrale à l'investissement. Selon cette théorie, un système de gouvernance doit répondre aux questions suivantes : Qui prend les décisions d'investissement ? Quoi, pour désigner les types d'investissement ? et Comment les flux obtenus sont répartis ? Il s'agit d'analyser les conditions institutionnelles favorables au processus d'innovation à travers une théorie de la gouvernance articulée autour du contrôle organisationnel.

Le processus d'innovation doit respecter trois conditions pour être efficace :

1. il doit avoir pour objectif de faciliter le développement ;
2. il doit avoir une dimension organisationnelle, plus précisément en termes d'organisation du travail, du fait de l'existence d'interactions à l'intérieur de la firme ;
3. il a nécessairement un caractère stratégique, résultat du lien avec le processus décisionnel qui prend en considération l'environnement de la firme et l'expérience des décideurs.

Ainsi, trois conditions peuvent être mobilisées pour concevoir et analyser le système de gouvernance :

1. l'engagement financier, en prenant en compte le délai accordé à ces investissements, porteurs d'innovations, pour générer de la valeur ;
2. l'intégration organisationnelle, en mobilisant les compétences et les efforts des acteurs internes ;
3. et la maîtrise du processus d'allocation, en impliquant les acteurs internes dans le processus de développement.

¹ Synthèse de Charreaux, Gérard, « *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux* », Cahier du FARGO n° 1040101 Version révisée - Décembre 2004

5. La théorie de l'intendance¹

Les recherches sur le comportement des dirigeants ont alimenté, à partir de 1986, un mouvement de recherche en psychologie et en sociologie. Ainsi, des chercheurs, spécialisés en « *Organizational Behavior* », ont élaboré une théorie centrée sur la motivation des dirigeants ; il s'agit de la théorie de l'intendance ou de la « *Stewardship Theory* ». Cette théorie est bien adaptée si l'on se propose d'envisager les situations où le dirigeant cherche l'intérêt de toutes les parties prenantes. Cette situation devient envisageable lorsque le dirigeant cherche une satisfaction personnelle suite à la réussite de l'organisation qu'il dirige (Trébucq, 2003). Selon cette théorie, « *la latitude discrétionnaire du dirigeant ne doit pas être systématiquement limitée, mais bien au contraire étendue. Cela permet d'établir une organisation plus performantes dans l'intérêt partagé des différentes parties prenantes et des différents groupes d'actionnaires* » (Trébucq, 2003, p. 6).

Selon (Davis, Schoorman, & Donaldson, 1997), la théorie de l'intendance a été introduite comme moyen de définir des relations fondées sur d'autres prémisses comportementales. La théorie de l'intendance définit les situations dans lesquelles les dirigeants ne sont pas motivés par des objectifs individuels, mais leurs motivations sont plutôt alignées sur les objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes.

Selon (Freeman & Reed, 1983), l'existence d'une organisation performante suppose, de la part des dirigeants, de prendre en compte la satisfaction des intérêts de toutes les parties prenantes.

6. Différences majeures entre les théories de la gouvernance

6.1. La recherche de l'intérêt personnel

Selon Jensen², la quête des individus désireux de satisfaire leur intérêt personnel, et la définition des bons systèmes incitatifs demeurent des éléments majeurs et incontournables.

La théorie de l'intendance vient pour compléter la théorie de l'agence en prenant en considération d'autres facteurs (Trébucq, 2003) :

- les uns sont psychologiques, et intègrent les récompenses intrinsèques et les besoins de reconnaissance, d'influence et de pouvoir ;
- les autres, contextuels, dépendent de l'importance accordée aux valeurs éthiques, et à la confiance, dans un environnement turbulent.

¹ Synthèse de Trébucq, Stéphane, 2003, « *La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques* », les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management, CREFIGE - Université Paris-Dauphine.

² Cité par Trébucq, Stéphane, Ibid., p.7.

De même, l'honnêteté, l'honneur, la confiance et l'altruisme sont considérés comme des conditions nécessaires au bon développement des échanges et des activités bénéfiques.

6.2 Fonction objectif et propriété de la firme

Dans son article intitulé « *Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function* », *Source spécifiée non valide*. a cherché de clarifier la relation appropriée entre la maximisation de la valeur et les parties prenantes. Ainsi, contrairement aux théories qui préconisent la satisfaction de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes, il considère que le seul indicateur valable pour mesurer la performance d'une firme, réside dans la création de la valeur actionnariale, à long terme.

A l'inverse de Jensen, d'autres chercheurs ont remis en question le fondement classique des droits de propriété de la firme. Une des conséquences de ce principe réside dans la focalisation du management sur la création de la valeur actionnariale (Trébucq, 2003).

Les investissements spécifiques réalisés dans la firme par les compétences spécifiques des salariés permettent d'ajouter au capital de la firme une dimension immatérielle incontournable. L'entreprise qui souhaite conserver ce capital humain doit rémunérer ses apporteurs, les salariés. Ces derniers peuvent être considérés comme des investisseurs qui réclament leurs retours en investissement. De même, l'intérêt des actionnaires sera protégé à long terme si on opte à un objectif de transmettre un environnement préservé aux générations futures.

7. Les théories microéconomiques de la gouvernance de la firme : une synthèse

Le tableau, ci-après permet de récapituler les principales caractéristiques des différentes théories de la gouvernance de la firme.

Tableau n°4 : Les théories micro de la gouvernance de la firme

Théories de la gouvernance	Disciplinaires		Cognitives	Synthétiques
	Actionnariale	Partenariale		
Théories de la firme support	Principalement théories positive et normative de l'agence	Principalement théories positive et normative de l'agence, étendues à plusieurs parties prenantes	Théorie comportementale Théorie évolutionniste Théorie des ressources et des compétences	Tentatives de synthèse entre théories disciplinaires et cognitives
Aspects privilégiés dans la création de valeur	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers. Seuls les actionnaires sont créanciers résiduels.	Discipline et répartition Réduire les pertes d'efficacité liées aux conflits d'intérêts entre les différentes parties prenantes, notamment avec les salariés. Plusieurs catégories de créanciers résiduels.	Aspect productifs-cognitifs Créer et percevoir de nouvelles opportunités	Dimensions disciplinaires et cognitives
Type d'efficacité	Efficacité statique contrainte Vision actionnariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité statique contrainte Vision partenariale de l'efficacité et de la propriété	Efficacité dynamique contrainte Dimension productive cognitive	Efficacité dynamique contrainte Dimensions productives cognitives et disciplinaires
Critère d'efficacité	Valeur actionnariale	Valeur partenariale	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation notamment	Capacité à créer une rente organisationnelle de façon durable par l'innovation et la résolution des conflits..
Définition du système de gouvernance	Ensemble des mécanismes permettant de sécuriser l'investissement financier	Ensemble des mécanismes permettant de pérenniser le noeud de contrats et d'optimiser la latitude managériale	Ensemble des mécanismes permettant d'avoir le meilleur potentiel de création de valeur par l'apprentissage et l'innovation	Ensemble des mécanismes agissant simultanément sur les dimensions disciplinaires et cognitives du processus de création/répartition de la valeur.

Source : (Charreaux, 2004, p. 18)

Section 3 : Le courant de la gouvernance comportementale

1. La théorie comportementale¹

L'aménagement de la gouvernance d'entreprise dans une perspective comportementale se justifie par le pouvoir explicatif limité du courant juridico-financier dominant. Ce constat a mené (Charreaux, 2005) à s'interroger sur la nature des voies possibles pour améliorer le pouvoir explicatif des théories de la gouvernance.

Une première voie consiste à proposer une approche des liens entre gouvernance et création de valeur considérant simultanément une approche partenariale et le levier « cognitif » de la création de valeur qui passe par les compétences. L'approche partenariale permet de prendre en compte les effets des conflits d'intérêt entre les différentes parties prenantes. L'introduction du levier cognitif repose sur l'idée que les systèmes de gouvernance influencent également les choix stratégiques, notamment en matière d'innovation.

¹ Synthèse de Gérard Charreaux, « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... », *Revue française de gestion* 2005/4 (n 157).

Une seconde voie consiste à introduire un certain nombre d'éléments issus de la littérature comportementale et, plus spécifiquement, de la recherche en finance comportementale.

Jensen¹ considère que les biais comportementaux constituent une source supplémentaire de coûts d'agence, les « coûts d'agence avec soi-même », associés aux problèmes de contrôle de soi. Cependant, les conséquences de ce modèle demeurent quasiment inexplorées dans la suite de ses travaux sur l'architecture organisationnelle et la gouvernance des entreprises, même si elles apparaissent parfois de façon implicite.

1.1. Le biais comportemental : une notion centrale

1.1.1. Que recouvrent les biais comportementaux?

La notion de biais comportemental est définie en faisant référence à une norme « idéale » correspondant au comportement qui résulterait d'une rationalité parfaite, substantielle. Pour préciser les contours de la norme idéale, il faut introduire des éléments empruntés au modèle de l'économie néo-classique. Les individus doivent être parfaitement rationnels, ils doivent être totalement égoïstes et n'avoir aucune faille dans leur volonté d'appliquer les décisions qu'ils ont arrêtées. Ce modèle suppose des coûts de transaction nuls et des marchés sans failles. Dans cette perspective, les biais comportementaux constituent une source d'inefficience. La solution réside dans la tentative de « *débiaiser* » les jugements et les décisions.

Ulen² (1998) recommande de faire une distinction entre l'inefficience d'origine comportementale et celle relative à l'environnement de la décision, et cela en prenant en considération trois facteurs importants : asymétries d'information, comportements stratégiques des individus (opportunisme notamment, etc.) et failles des marchés.

Trois catégories de biais, par rapport à la norme, peuvent être distinguées :

1. la rationalité limitée (*bounded rationality*) : cette catégorie comprend les erreurs de jugement et les écarts par rapport à ce que préconise la règle de maximisation de l'espérance d'utilité. Les erreurs de jugement incluent également les biais inconscients dus aux multiples préjugés favorables ou défavorables liés principalement à des éléments subjectifs.
2. la volonté limitée (*bounded willpower*) : Cette catégorie touche aux limites de la volonté et inclut les comportements apparemment irrationnels des individus qui font des choix contraires à leur intérêt à long terme et manquent de volonté pour appliquer les décisions qui leur sont bénéfiques.

¹ Cité par Gérard Charreaux, p.216

² Cité par Gérard Charreaux, Ibid., p. 217.

3. l'égoïsme limité (*bounded self-interest*) : Ce phénomène se manifeste par le fait que les individus, très souvent, se préoccupent d'équité, soit dans les décisions qu'ils prennent, soit dans celles qui les affectent.

1.1.2. Les principaux courants de la littérature comportementale

Trois courants sont mobilisés, par (Charreaux, 2005), en plus de la finance comportementale pour développer la littérature sur la gouvernance comportementale, à savoir : l'économie comportementale, l'analyse économique comportementale du droit et le management stratégique. L'origine de l'existence du courant de la finance comportementale réside dans la volonté d'expliquer les anomalies des marchés financiers par rapport au paradigme dominant de l'efficience informationnelle. De ce fait, la finance comportementale est considérée comme une finance de marché. Une dimension comportementale a été accordée à la finance d'entreprise par certains modèles précurseurs. Deux articles sont cités par (Charreaux, 2005, p. 220), et dont il les a considéré comme importants pour prendre connaissance des approches comportementales en finance d'entreprise. Pour (Charreaux, Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire..., 2005), l'article de Sheffrin (2001) peut être considéré comme fixant le cadre de la *Behavioral Corporate Finance*, en distinguant deux origines des « coûts comportementaux ». La première origine est interne ; elle est attribuée aux biais cognitifs et émotionnels des managers. La seconde origine, externe, est due aux erreurs comportementales des analystes et des investisseurs financiers. La gouvernance comportementale est considérée comme un moyen de corriger les biais internes et externes. Pour lui, les systèmes de contrôle disciplinaires (incitation, évaluation de la performance) sont incapables à gérer les coûts comportementaux.

Dans leur synthèse de littérature, Baker *et al.* (2004) ont montré l'intérêt d'introduire des hypothèses d'« irrationalité », tant pour les managers que pour les investisseurs, pour expliquer les politiques d'investissement, de financement ou de dividendes (Charreaux, 2005).

La question de l'intégration des dimensions comportementales dans la gouvernance se trouve dans son début à l'intérieur du courant financier. Selon (Charreaux, 2005), trois exceptions ont été notées.

La première est constituée par Wirtz (2002) qui, à travers la notion de « schéma mental » propose une explication de la politique financière des entreprises s'inscrivant dans une approche comportementale de la gouvernance. La seconde revient à la recherche de Morck (2004), selon laquelle l'inefficacité disciplinaire des conseils d'administration résulterait du biais de

soumission à l'autorité et du sentiment de loyauté éprouvé par les administrateurs à l'égard des dirigeants (Charreaux, 2005).

Les réflexions sur le rôle des administrateurs de Jensen et Fuller (2003) et de Jensen et Murphy (2004) peuvent être considérées comme s'inscrivant dans ce paradigme. Ces auteurs, précise (Charreaux, 2005), préconisent une réforme du rôle des administrateurs de façon à ce qu'ils soient garants de l'honnêteté et de l'intégrité des membres de l'organisation et qu'ils assurent un rôle d'intermédiaire entre les dirigeants et les marchés financiers, pour une meilleure compréhension de l'impact des choix stratégiques sur la valeur de la firme.

Le courant du « Behavioral Law and Economics » peut être considéré comme celui qui traite le plus directement de gouvernance. Il se situe à l'intersection de l'économie comportementale et du droit.

Cette littérature s'est principalement développée chez les juristes américains en réaction contre le courant « Law and Economics » d'inspiration coasienne. Le courant comportemental cherche à construire une théorie du droit offrant un meilleur pouvoir explicatif, notamment au caractère fréquemment paternaliste de la loi.

La réflexion entreprise a conduit à définir des concepts originaux tels que celui de « paternalisme asymétrique » qui permet aux individus les plus « irrationnels » d'améliorer leur situation tout en ne nuisant pas aux individus les plus « rationnels », c'est-à-dire en évitant les éventuels effets pervers de la protection offerte. En raison de la connexion directe entre le droit et certains aspects de la gouvernance, les auteurs du courant juridique comportemental ont réexaminé le fonctionnement de certains mécanismes tels que le conseil d'administration.

Le dernier courant regroupe les nombreux travaux en management stratégique qui traitent de l'influence des biais cognitifs sur les décisions des dirigeants.

Ce courant traite de la dimension interne des biais comportementaux. L'influence du conseil d'administration sur les schémas cognitifs des dirigeants a fait l'objet de nombreuses études. Le conseil peut être considéré comme un instrument permettant de biaiser les décisions des dirigeants, comme il peut être considéré comme un instrument de débiaisage. « Débiaiser » c'est chercher d'améliorer la qualité des décisions ce qui permettra de créer davantage de valeur. Certaines analyses considèrent que les biais peuvent avoir des effets bénéfiques. Ainsi, les émotions peuvent corriger les indéterminations du raisonnement calculatoire.

La Blanc et Rachlinski (2005)¹ soutiennent l'hypothèse que la surconfiance des investisseurs, en accroissant le nombre de transactions, induit une meilleure révélation d'informations et une plus

¹ Cité par Gérard Charreaux, « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... », *Revue française de gestion* 2005/4 (n 157), p.224.

grande liquidité des marchés. Ainsi, les biais ont un impact positif sur l'efficience informationnelle.

Nous sommes conduit à retenir comme référence, non pas une norme idéale mais une réalité existante. Prenons un exemple cité par (Charreaux, 2005), si certaines institutions de gouvernance encouragent les dirigeants à être surconfiants et à prendre davantage de risques, il est possible que les biais induits aient globalement un effet positif si la valeur qu'ils contribuent à créer, par exemple, à travers l'innovation, est supérieure aux coûts des erreurs en résultant.

Tableau n°5 : Les principaux courants de la littérature comportementale

	Finance comportementale	Économie comportementale	Courant comportemental « droit et économie »	Courant comportemental en management stratégique
Objectif	Expliquer les anomalies des marchés financiers Une extension récente vers la finance d'entreprise visant à mieux comprendre les décisions financières.	Mieux comprendre les comportements économiques en intégrant, notamment, les apports des psychologies cognitive et sociale.	Avoir une meilleure théorie explicative du droit, notamment de son caractère paternaliste.	Comprendre l'influence des biais cognitifs sur les décisions des dirigeants.
Auteurs représentatifs	Shiller, Sheffrin, Shleifer, Thaler...	Kahneman, Tversky, Vernon Smith, Rabin, Camerer...	Jolls, Korobkin, Langevoort, Cunningham...	Simon, March, Hogarth, Bazerman, Schwenk...

Source : (Charreaux, 2005, p. 223)

1.2. L'intégration de la dimension comportementale dans la gouvernance cognitive

Le rôle de la réduction des conséquences des conflits d'intérêts entre parties prenantes est le point de départ de l'analyse des mécanismes de gouvernance, en tenant compte de l'impact des biais comportementaux. Ainsi, l'analyse de l'action des différents mécanismes de gouvernance peut s'effectuer en fonction de leur impact sur les coûts d'agence et les biais comportementaux. L'originalité, de cette perspective, se situe dans l'éclairage porté à l'impact des décisions sur l'ensemble des parties prenantes.

Il est important de souligner que l'introduction de la dimension comportementale, dans l'analyse du levier cognitif de la création de valeur, est considérée comme un aménagement original. Les notions de coûts d'agence cognitifs et de gains cognitifs ont été introduites par (Charreaux, 2002) sur la base d'une représentation théorique de la firme qui retient son rôle de processeur ou de répertoire de connaissances. Le gain cognitif correspond au supplément de valeur dû à l'apport de compétences par les différentes parties prenantes. Cette analyse a mis l'accent sur le lien entre les compétences de la firme et la création de valeur. Ces compétences trouvent leur

principale source dans les bases de connaissances co-construites avec les différentes parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.).

Ces nouvelles compétences ne sont pas sans conséquences de créer des coûts d'agence « cognitifs » ou « coûts d'agence de compétences ». Les coûts d'agence de compétences s'expliquent par les conflits issus des différences de compétences entre parties prenantes et dirigeants. La vision stratégique à adopter, la construction et le développement des bases de connaissance et de compétences ou, encore, les modes de résolution des problèmes de coordination, sont autant d'exemples de conflits qui sont à l'origine de ces coûts. Le rôle du système de gouvernance est d'accroître les gains de compétences et de réduire les coûts d'agence de compétences.

En répondant à la question de l'insertion de la notion de biais comportemental sur celles de gains et de coûts de compétences, (Charreaux, 2005) confirmait : « *à certains égards, ces notions comportent déjà une dimension comportementale puisque la constitution des bases de connaissances, qui sous-tendent les compétences et la formulation des stratégies, s'appuie sur des schémas mentaux, des « modèles » qui, souvent, sont des croyances communes et qui, à ce titre, s'inscrivent dans la catégorie des « biais » cognitifs¹* ». Les gains et les coûts de compétences, au sein de la théorie « cognitive » de la gouvernance, ont donc bien davantage une dimension comportementale associée à la notion d'orientation cognitive. Ainsi, le rôle du système de gouvernance est de faire prendre conscience de ces orientations plus ou moins explicites.

De nombreuses recherches sur les décisions managériales ont montré que les choix stratégiques portant, par exemple, sur les compétences à construire et à mobiliser, sont conditionnés par des erreurs évidentes de raisonnement. Dans ce contexte, le rôle du système de gouvernance consiste à protéger les dirigeants contre ces erreurs. Il est important de mettre l'accent sur le rôle du conseil dans l'élaboration et le contrôle de la stratégie et l'importance accordée au critère de la compétence, comme condition déterminante dans le recrutement des administrateurs externes.

Ainsi, nous pouvons réinterpréter le rôle d'autres mécanismes de gouvernance, et de même d'en introduire de nouveaux. Prenons l'exemple des réseaux de dirigeants et d'administrateurs, un mécanisme externe dont le rôle est perçu négativement dans la perspective disciplinaire. Ces réseaux peuvent constituer de moteurs pour la mobilisation de compétences et pour mettre à l'épreuve les schémas cognitifs des dirigeants et de prévenir ou de corriger leurs erreurs.

¹ Charreaux, Gérard, (2005), « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... », *Revue française de gestion* 2005/4 (n 157), p.229.

De fait de sa contribution dans la production des compétences et dans la construction des schémas mentaux, les systèmes de formation peuvent être considérés comme des mécanismes de gouvernance, dans une perspective d'intégration de l'argument comportemental dans la dimension compétence.

Dans la fin de son article intitulé « Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... » (Charreaux, 2005) s'interroge de la pertinence de cette perspective : « *La dimension cognitive permet de plus de reconsidérer le rôle de certains biais, par exemple ceux d'optimisme et de surconfiance souvent présents chez les dirigeants.*

Ces biais induisent certes des risques importants, mais inversement ne sont-ils pas une condition à l'existence même de l'esprit entrepreneurial, permettant une plus large exploration des opportunités et davantage d'innovation ? Un système de gouvernance qui viserait à éliminer systématiquement ce type de biais ne risquerait-il pas de conduire à une dégradation de la performance sur le long terme ?¹ »

L'intégration de la dimension comportementale dans les théories de la gouvernance peut s'opérer en sauvegardant un cadre d'analyse reposant sur la logique de la création de valeur, mais élargi pour tenir compte de l'incidence des biais comportementaux.

Le tableau, ci-dessous, résume l'évolution de la grille d'analyse selon les différentes approches de la gouvernance.

Tableau n6 : Influence sur la valeur et rôle du système de gouvernance selon les différentes approches

	Gouvernance juridico-financière	Gouvernance partenariale disciplinaire et « cognitive »	Gouvernance comportementale
Coûts	Coûts d'agence « informationnels » liés aux conflits d'intérêts entre dirigeants et investisseurs financiers : coûts de fonctionnement des mécanismes et pertes résiduelles définies par rapport à la norme idéale.	Approche par la remédiabilité : la notion de perte résiduelle n'est plus pertinente ¹² . – coûts d'agence informationnels généralisés aux différentes parties prenantes ; – coûts d'agence de compétences liés aux conflits de compétences entre les différentes parties prenantes : coûts de fonctionnement des mécanismes (incluant le coût des effets pervers).	Coûts d'agence et coûts de compétence modifiés par les biais comportementaux. Coûts de fonctionnement incluant le coût des effets pervers.
Gains	Les « gains » sont définis en termes de réduction des coûts d'agence informationnels, c'est-à-dire de rapprochement vers la norme. Il n'y a pas de gains d'exploration, tout se résumant à un problème de transfert d'information.	Gains « cognitifs » liés aux compétences conduisant à une meilleure vision, à la construction d'opportunités, à un meilleur avantage comparatif...	Gains de compétences modifiés par les biais comportementaux.
Rôle du système de gouvernance	Levier disciplinaire. Réduction des conflits d'intérêts et des coûts d'agence.	Leviers disciplinaire et cognitif. Accroître le gain net en tenant compte de l'interdépendance des gains et des coûts et des dimensions disciplinaires et cognitives	Leviers disciplinaire, cognitif et comportemental. Accroître le gain net en tenant compte de l'influence des biais comportementaux. Il peut être efficient de laisser certains biais subsister en partie.

Source : (Charreaux, 2005, p. 232)

La gouvernance comportementale est considérée comme un élargissement du modèle de la gouvernance partenariale et cognitive (au sens des compétences). Son intérêt réside dans sa

¹ Ibid. p.231.

capacité à expliquer l'inefficacité de certains mécanismes disciplinaires traditionnels ; et elle conduit à élargir le périmètre des institutions constitutives des systèmes de gouvernance. Ainsi, elle souligne le rôle positif joué par l'Etat dans la formation et la construction des compétences, dans la définition des grands axes d'une politique économique, et dans la protection des citoyens contre les biais à travers la formation et la protection sociale.

Cette théorie accorde une place importante à la dimension psychologique de la création de la valeur. La connaissance des comportements des acteurs et des groupes est un facteur déterminant pour la performance de l'entreprise.

Les deux principales hypothèses de cette théorie sont :

- La rationalité des individus est limitée.
- Une organisation se compose d'une coalition d'acteurs ayant des objectifs spécifiques qui est une source de différences et de conflits potentiels.

L'objectif devient la maximisation de la satisfaction des actionnaires. « Le processus de prise de décision est interactif et se dégage de la capacité d'apprentissage de l'organisation. »

2. Courant comportemental en Management Stratégique

L'approche cognitive et comportementale prend tout son sens dans une économie de marché et du savoir, caractérisée par la rapidité des cycles de renouvellement des produits et des services, de l'innovation et par une compétitivité accrue. A cet effet, les comportements des dirigeants ne peuvent pas être régulés avec l'exclusif mécanisme disciplinaire. La résolution des problèmes stratégiques, avec un esprit d'inclusion, est au cœur de l'analyse de la gouvernance dans l'approche comportementale. Ainsi, l'apprentissage organisationnel, la culture d'entreprise, l'écoute et la confiance sont les principaux mécanismes indispensables à mobiliser dans cette nouvelle approche (Mostefaoui & Pluchart, 2011).

2.1. Organizations and Markets¹ (Simon, 1991)

Dans la théorie économique classique et néoclassique, les marchés sont au cœur des préoccupations. Les transactions règnent dans cette théorie. Cependant, dès que les entreprises sont conçues pour devenir plus que de simples nœuds dans un réseau de transactions, pour être des producteurs, des transformateurs de facteurs en produits, des questions difficiles et importantes se posent à la théorie.

¹ Synthèse de Simon, Herbert A., (1991), « *Organizations and Markets* », in *Journal of Economic Perspectives*, p. 25-44.

Une grande partie du système composant l'entreprise ne consiste pas uniquement en des échanges de marché. La plupart des acteurs d'une économie moderne sont les employés, qui sont supposés échanger en tant qu'agents de la firme plutôt que dans leur propre intérêt.

Une série de questions porte sur la motivation des employés dans les entreprises, censés travailler pour maximiser les bénéfices de l'entreprise. La réponse simple, des néoclassiques, à la question de motivation découle du contrat de travail en vertu duquel les travailleurs maximisent leur utilité en acceptant l'autorité de l'entreprise. Ces questions sur le champ d'activité et le fonctionnement des entreprises ont donné naissance à une nouvelle branche, parfois appelée « la nouvelle économie institutionnelle », qui tente d'expliquer quand les activités se dérouleront sur le marché et à quel moment elles s'appliquent aux entreprises ; et cherche à expliquer également comment il est possible pour les entreprises de fonctionner efficacement.

Dans la littérature sur la nouvelle économie institutionnelle, deux idées majeures sont au centre des explications, les « coûts de transaction » et « l'opportunisme ». Parfois, les explications sont formulées en termes d'« asymétrie d'information » ou d'« information incomplète ». Dans d'autres écrits, ces sujets sont repris dans la théorie de l'agence, qui considère le contrat de travail comme un contrat optimal entre le donneur d'ordre et les agents, et étudie la manière dont les accords contractuels peuvent traiter les problèmes de motivation et autres.

2.1.1. La réalité des organisations

Les structures sociales des organisations sont composées de divisions et de départements. Les transactions de marché relient les entreprises, formant un réseau. Au sein des entreprises, les lignes d'autorité relient les patrons à divers niveaux de salariés.

Le terme « économie organisationnelle » ne serait-il pas le terme le plus approprié que « économie de marché » de fait de l'existence des transactions reliant les organisations. À quoi ressemble l'économie quand on la considère comme une économie organisationnelle, avec des relations de marché entre organisations? (Simon, 1991) a suggéré certaines des caractéristiques les plus importantes. Premièrement, la plupart des producteurs sont des employés d'entreprises et non des propriétaires. Du point de vue de la théorie classique, ils n'ont aucune raison de maximiser les profits des entreprises, sauf dans la mesure où ils peuvent être contrôlés par les propriétaires. Deuxièmement, le système est presque en équilibre neutre entre l'utilisation des transactions de marché et les relations entre autorités pour traiter un problème particulier: c'est-à-dire que de très petits changements dans la situation peuvent faire basculer l'équilibre d'un côté ou de l'autre.

2.1.2. Motivation et efficacité dans les organisations

La préoccupation de (Simon, 1991), dans cet article, consiste de trouver des réponses à la question suivante : qu'est-ce qui fait que les organisations fonctionnent aussi bien ou aussi mal qu'elles le font ? Adolf Berle et Gardiner Means ont posé le problème très nettement dans leur célèbre ouvrage, « *The Modern Corporation and Private Property* » (1933), en montrant que même aux plus hauts niveaux de la direction de la société moderne, il existe un grand fossé entre la propriété et le contrôle, et par conséquent, une grande opportunité de discordance entre l'objectif de propriétaires (profit) et les objectifs de dirigeants (statut de carrière, richesse, vie privée, etc.).

Demsetz et Lehn (1985) ont contesté l'argument de Berle et Means au motif que même les grandes entreprises présentent une concentration considérable de la propriété. Souvent, ces propriétaires sont également les principaux dirigeants actifs. La plupart des entreprises disposent de systèmes de récompenses qui rendent le conflit d'intérêts très réel.

Si les motivations des cadres supérieurs sont parfois contradictoires, le problème devrait être plus grave encore pour les employés qui ne sont pas propriétaires. Les agents des entreprises vont se dérober si leurs actions ne contribuent pas directement à leur propre intérêt économique.

Pour comprendre la réalité de la motivation des acteurs dans les organisations, (Simon, 1991) soutiendra l'idée que les motivations peuvent être dérivées de quatre phénomènes organisationnels dont les rôles sont amplement évoqués dans la littérature sur les organisations : autorité, récompenses, identification et coordination.

2.1.3. Autorité: la relation d'emploi

Le contrat de travail est un exemple de ce que l'on appelle parfois un « contrat incomplet », c'est-à-dire que certains de ses termes sont indéterminés. La question est de savoir pourquoi les dirigeants ayant de faibles participations en tant qu'actionnaires semblent travailler pour les bénéficiaires de l'entreprise. Les employés s'engagent à faire ce que l'on leur ordonne de faire pendant la durée du contrat. L'argument habituel (dans le cadre néoclassique) en faveur de l'existence de contrats incomplets est que, dans un monde d'incertitude, des actions devront être entreprises à la mesure des circonstances, sans délai pour la négociation. Cet argument n'implique pas que l'incertitude soit remplacée par une certitude absolue au moment de la décision. Au contraire, prendre des décisions dans des conditions d'incertitude peut être l'une des compétences importantes requises du décideur. Un contrat de travail contient toutes sortes de limitations implicites (et explicites) qui délimitent l'éventail d'actions que l'employé sera chargé d'accomplir.

La combinaison de l'incertitude de la part de l'employeur et de la large acceptation de l'employé fait du contrat de travail un marché très attrayant pour les deux parties. L'autorité dans les organisations n'est pas utilisée exclusivement, ni même principalement, pour commander des actions spécifiques. Le plus souvent, la commande prend la forme d'un résultat à produire, d'un principe à appliquer, ou de contraintes d'objectif. Seul l'objectif final a été fourni par la commande, et non pas la manière pour l'atteindre. Bien faire le travail ne consiste pas principalement à répondre aux commandes, mais bien davantage à prendre des initiatives pour faire progresser les objectifs de l'organisation.

Cette explication du contrat de travail et de l'autorité nous ramène à la question de la motivation. Pour que l'organisation fonctionne correctement, il ne suffit pas que les employés acceptent les commandes à la lettre. En fait, obéir aux règles de fonctionnement engendre un ralentissement du travail lors de conflits sociaux.

Ce qu'il faut, c'est que les employés prennent des initiatives et appliquent toutes leurs compétences et leurs connaissances pour faire progresser la réalisation des objectifs de l'organisation. Dans la plupart des organisations, les employés contribuent beaucoup plus pour atteindre les objectifs que le minimum que l'on pourrait en tirer en appliquant de manière prudente les termes du contrat de travail.

2.1.4. Les récompenses en tant que motivations

Une réponse évidente à la question de motivation est que les employés peuvent être motivés, pour accepter l'autorité, en leur attribuant des récompenses matérielles, une promotion et une reconnaissance pour faire progresser les objectifs organisationnels. Ces récompenses sont certes motivantes, mais elles ne fonctionnent de manière satisfaisante que lorsque certaines conditions sont remplies. La condition la plus importante est que la contribution de l'employé aux objectifs de l'organisation soit mesurable avec une précision raisonnable.

Bien que les récompenses matérielles jouent un rôle important dans le respect des objectifs et des pouvoirs de gestion de l'organisation, leur efficacité est toutefois limitée. Les organisations seraient beaucoup moins efficaces qu'elles ne le sont réellement si ces récompenses étaient le seul, voire le principal, moyen de motivation disponible. En fait, l'observation du comportement dans les organisations révèle d'autres motivations puissantes qui poussent les employés à accepter les objectifs et l'autorité de l'organisation comme bases de leurs actions. Nous passons maintenant au plus important de ces mécanismes : l'identification organisationnelle.

2.1.5. Fidélité : identification avec objectifs organisationnels

Fierté du travail et loyauté vis-à-vis des organisations sont des phénomènes répandus dans les organisations. Ces traits sont plus évidents chez les employés qualifiés et les cadres que chez les employés effectuant un travail très routinier. En partie, ces attitudes peuvent être attribuées au lien entre le succès général d'une organisation et les carrières personnelles et les récompenses monétaires qu'elle peut offrir à ses employés. La qualité et le succès d'une organisation dépendent très peu de l'énergie d'un seul employé (cadre supérieur).

Les motifs de fierté et de loyauté, envers l'organisation, sont basés sur une discrimination entre un « Nous » et un « ils ». L'identification organisationnelle devient une motivation pour les employés à travailler activement pour atteindre des objectifs organisationnels. Une image réaliste du fonctionnement des organisations doit inclure l'importance de l'identification dans les motivations des employés.

La force de la loyauté organisationnelle des employés doit être attribuée aussi à une composante cognitive importante. La rationalité limitée des humains ne nous permet pas de saisir les situations complexes, fournies par l'environnement, pour nos actions dans leur intégralité. La volonté des employés à tous les niveaux d'assumer la responsabilité de produire des résultats - pas simplement de « suivre les règles » - est généralement considérée comme un facteur déterminant du succès de l'organisation. Cette discussion implique que l'acceptation de la responsabilité sera affectée à la fois par le système de récompense et par les forces de l'identification organisationnelle.

2.1.6. Coordination

Pour comprendre les avantages relatifs des organisations et des marchés et les circonstances dans lesquelles l'une fonctionnerait plus efficacement que l'autre, il convient d'ajouter un élément supplémentaire à notre description des organisations. Les organisations, par le biais du mécanisme d'autorité, offrent un moyen de coordonner les activités de groupes d'individus d'une manière qui n'est pas toujours facile à réaliser par les marchés.

Les marchés, dans la théorie économique néoclassique, ne comportent généralement que des prix et des quantités, avec moins d'importance à l'information. Mais les contrats réels négociés entre les entreprises spécifient généralement beaucoup plus que les prix et les quantités. Ils nécessitent un échange massif d'informations, à la fois en négociation et en exécution. Les contrats entre les entreprises, comme à l'intérieur de l'entreprise, nécessitent la circulation d'une grande quantité d'informations, entre les différents groupes impliqués dans ces contrats.

Il existe une différence importante dans le fonctionnement des mécanismes de coordination au sein et entre les organisations. La coordination entre les organisations dépend presque entièrement des motivations et des avantages économiques, et devient gravement imparfaite chaque fois que des externalités majeures sont présentes. En revanche, au sein des organisations, l'identification est une force puissante pour combattre les externalités produites par l'attachement aux sous-objectifs, en raison de la fidélité qu'elle peut générer aux objectifs de l'ensemble du système.

En particulier, l'identification devient un moyen important de supprimer ou de réduire les inefficacités désignées par les termes « aléa moral » et « opportunisme ».

La primauté du profit en tant que garant de l'efficacité organisationnelle est remplacée par des objectifs organisationnels, combinés à des identifications organisationnelles et à des récompenses matérielles, qui motivent tous les employés à participer à la réalisation de ces objectifs.

2.2. Footnotes to Organizational Change¹ (March, 1981)

2.2.1. Multiplicateurs de compétences

Les organisations ont souvent pour procédure d'impliquer des personnes potentiellement pertinentes dans la prise de décision, la planification, la budgétisation, etc. Les individus varient dans leur statut, leur connaissance d'un problème et leur intérêt. Les personnes qui participent un peu plus que les autres deviennent légèrement plus compétentes pour discuter des problèmes du groupe que les autres. Cela les incite à participer encore plus, ce qui les rend encore plus compétents. Généralement, les organisations tirent des enseignements de leurs expériences. Cela augmente leurs capacités dans les zones de succès.

2.2.2. Comportement satisfaisant

Il a été suggéré que les organisations satisfassent, c'est-à-dire qu'elles recherchent des alternatives qui satisferont un objectif plutôt que de rechercher l'alternative ayant la valeur attendue la plus élevée possible. Les organisations satisfaisantes peuvent être considérées comme des organisations maximisant la probabilité d'atteindre leurs objectifs.

¹ Synthèse de March, James G., (1981), « *Footnotes to Organizational Change* », in *Administrative Science Quarterly*, p. 563-577

2.2.3. Critère de performance.

Les organisations doivent mesurer la performance de leurs collaborateurs. L'importance de rendre les critères de mesure précis et visibles est un thème familier des discussions sur le contrôle de gestion, de même qu'il existe un problème de fournir des mesures de performance similaires dans les organisations à but non lucratif. La mesure des performances suscite également une préoccupation exagérée vis-à-vis des critères de performance. Les performances mesurées peuvent être améliorées en les modifiant ou en modifiant leurs critères de mesure. Il est souvent plus efficace, à court terme, de consacrer des efforts aux critères plutôt qu'à la performance ; une idéologie de base peut stimuler l'intelligence des collaborateurs dans les organisations à l'identification des critères de performance.

2.2.4. Apprentissage

Les organisations tirent les leçons de leurs expériences en répétant les actions associées à de bons résultats et en évitant les actions associées à de mauvaises. Si le monde a un sens simple et est stable, alors répéter des actions associées à de bons résultats est intelligent. Pourtant, le monde n'est parfois ni assez stable, ni assez simple pour faire de l'expérience un bon enseignant. L'utilisation de l'apprentissage par association et par l'expérience dans des mondes complexes peut donner lieu à un meilleur apprentissage.

2.2.5. Problèmes vs solutions

Il semble exister de nombreuses preuves que, lorsque les performances ne répondent pas aux aspirations, les organisations recherchent de nouvelles solutions, c'est-à-dire de nouvelles personnes, de nouvelles façons de faire et de nouvelles alliances. Nous pouvons identifier au moins trois explications différentes pour un changement induit par une solution (ou une opportunité) :

Dans le premier cas, les organisations sont confrontées à un grand nombre de problèmes d'importance égale, mais avec quelques solutions seulement. Ainsi, les chances de trouver une solution à un problème particulier sont minimales ; si on commence par une solution, il y a de fortes chances pour que la solution corresponde à un problème auquel l'organisation est confrontée. Par conséquent, une organisation recherche des solutions plutôt que des problèmes et fait correspondre toute solution trouvée à un problème concret. Une deuxième explication est qu'il est souvent difficile d'établir le lien entre les solutions individuelles et les problèmes individuels. Ensuite, presque toutes les solutions peuvent être associées à presque tous les problèmes, à condition qu'elles surviennent à peu près au même moment.

Une troisième interprétation est que le changement n'est pas stimulé par l'adversité mais par le succès ; moins par un sens des problèmes que par un sentiment de compétence ; et par la conviction que le changement est possible, naturel et approprié. Une organisation moderne adopte de nouvelles choses car c'est ce que signifie être moderne. Lorsque le sens de la compétence est un stimulant majeur pour le changement, des problèmes sont créés pour les résoudre ; et les solutions et opportunités stimulent la prise de conscience de problèmes.

2.2.6. Transformation et innovation dans les organisations

Les organisations sont également transformées dans le processus de l'innovation. Les organisations développent et redéfinissent les objectifs tout en prenant des décisions et en s'adaptant aux pressions de l'environnement ; des modifications mineures peuvent conduire à des améliorations plus importantes et l'intention initiale peut être entièrement modifiée.

Ces transformations semblent souvent refléter des occasions dans lesquelles les actions prises par une organisation deviennent la source d'une nouvelle définition d'objectifs. Les objectifs des organisations, ainsi que les objectifs des individus qui les composent, changent lors de l'introduction d'innovations ou lors d'un changement organisationnel. En conséquence, les actions affectent les préférences au nom desquelles elles sont prises ; et la découverte de nouvelles intentions est une conséquence commune d'un comportement intentionnel.

2.2.7. Environnements créés

Dans les modèles simples de changement organisationnel, on suppose généralement que des mesures sont prises en réponse à l'environnement, mais que l'environnement n'est pas affecté par les actions de l'organisation. Les options sont pratiques, mais les organisations créent en partie leurs environnements et les complications qui en résultent sont importantes.

Les organisations créent leurs propres environnements en interprétant et en agissant dans un monde confus. Ce n'est pas seulement que le monde est perçu de manière incomplète ou inexacte, mais aussi que les actions entreprises construisent en fait l'environnement. Bien entendu, il est possible que les organisations agissent de manière stratégique dans un environnement qu'elles contribuent à créer, mais les environnements créés ne sont généralement pas expérimentés différemment des autres environnements. Lorsque des environnements sont créés, les actions entreprises par une organisation pour s'adapter sont en partie des réponses à ses actions précédentes, reflétées dans l'environnement. Il est possible de considérer une organisation comme un enchevêtrement de trois systèmes : l'individu, l'organisation et l'ensemble des organisations que l'on peut appeler l'environnement. De nombreuses

complications dans l'étude du changement organisationnel sont liées à l'interaction de ces trois systèmes, comme en témoigne le grand nombre d'études qui traitent de la gestion du changement en termes de relations entre l'organisation et ses membres, entre organisation et son environnement et entre organisations.

Il semble très probable que les personnes impliquées dans des organisations et les systèmes d'organisations aient des exigences différentes en matière de changement organisationnel. Cependant, il n'y a pas de raison a priori particulière de supposer que les aspirations individuelles au changement et à la stabilité seront cohérentes entre elles ou répondront aux exigences en matière de survie organisationnelle.

2.2.8. Changement et altruisme

Introduire de nouvelles idées dans les organisations, à un rythme suffisant pour soutenir le système d'organisation, a pour conséquence de nombreux problèmes. La solution classique à de ces problèmes implique une sorte de collaboration qui surmonte les risques. Il existe des accords explicites de partage des risques, mais la plupart du temps, les systèmes organisationnels ont développé une culture d'altruisme implicite qui introduit des éléments non rationnels décentralisés dans des procédures de choix rationnel au lieu de s'appuyer sur des arrangements contractuels explicites. Ces éléments culturels ont des implications latentes pour l'innovation et le changement dans les organisations. Les nouvelles idées sont soutenues dans une organisation par des mécanismes qui les protègent avec altruisme ; par exemple, par une flexibilité organisationnelle, des incitations de gestion, une action symbolique, etc.

Les systèmes d'incitation tentent de lier les récompenses individuelles aux résultats organisationnels, de sorte que les dirigeants se développent en développant l'organisation. L'idéologie de la bonne gestion associe toutefois les dirigeants à l'introduction de nouvelles idées, de nouvelles formes d'organisation, de nouvelles technologies, de nouveaux produits, etc.

Le choix et la prise de décision touchent certaines des valeurs les plus importantes des cultures développées et deviennent ainsi des domaines symboliques majeurs dans les organisations contemporaines. Les valeurs symboliques, y compris celles associées au changement, sont importantes et omniprésentes pour dominer d'autres facteurs dans une situation de décision. Le symbolisme se transforme facilement en motivation personnelle pour les professionnels et pour les dirigeants, car ils expriment leur compétence et leur autorité par l'introduction de changements ou de symboles de changements.

Les organisations n'ont pas toujours un ensemble d'objectifs bien défini ; leurs préférences sont souvent ambiguës, imprécises, incohérentes, instables et influencées par leurs choix.

L'apprentissage est confirmé par l'ambiguïté de l'expérience, et les actions deviennent particulièrement sensibles aux schémas de participation et d'attention des acteurs de l'organisation. De plus, les incertitudes liées à l'essai de deviner les préférences futures augmentent considérablement la variance dans les estimations qui pourraient être faites de l'utilité attendue de l'action actuelle et diminuent ainsi la fiabilité du processus.

Enfin, les organisations sont des combinaisons complexes d'activités, de buts et de significations ; ils accomplissent des tâches coordonnées qui seraient inconcevables sans eux et sans lesquels il est difficile d'imaginer une société moderne développée. Cette intégration impressionnante des organisations formelles ne doit cependant pas occulter les nombreuses façons dont les organisations sont couplées. Le comportement est vaguement couplé aux intentions. Les actions dans une partie de l'organisation sont vaguement couplées aux actions dans une autre partie ; les décisions d'aujourd'hui sont vaguement liées aux décisions de demain. Un tel couplage ne semble pas être évitable. Les limites imposées à la coordination, à l'attention et au contrôle sont des restrictions inhérentes à la mise en œuvre de la rationalité dans l'action organisationnelle. Ces phénomènes organisationnels garantissent un certain degré de sottise au sein d'une organisation, aussi dévouée soit-elle pour la coordination et le contrôle rationnels. Il est beaucoup plus difficile d'évaluer si le mélange de rationalité et de sottise observé dans les organisations est optimal. L'idéologie sous-jacente au développement de l'ingénierie décisionnelle sous-estime probablement l'importance de la sottise, et l'idéologie sous-jacente à l'enthousiasme, suscité par certaines versions de créativité, sous-estime probablement l'importance de l'analyse systémique. Il n'est pas non plus facile de concevoir des régimes réalistes d'information ou de contrat qui permettront de manière fiable d'atteindre l'optimum. Les difficultés d'analyse sont non seulement importantes, mais, outre ces problèmes, le caractère culturel de la solution existante pose également problème. Le mélange de sottises et de rationalité est profondément enraciné dans les règles, les incitations et les croyances de la société et de l'organisation.

Les éléments abordés au long de cette synthèse peuvent avoir des implications pour le leadership organisationnel et pour la recherche sur l'adaptation dans les organisations. La perspective générale dépend de la proposition selon laquelle les processus de base par lesquels les organisations agissent, répondent à leurs environnements.

Les organisations réagissent de manière essentielle à l'environnement, y compris à cette partie de l'environnement que l'on pourrait appeler leadership. Les dirigeants proposent des changements, y compris des changements insensés ; ils essaient de faire face à l'environnement et de le

contrôler ; ils répondent aux autres membres de l'organisation ; ils donnent des ordres et manipulent des incitations.

Une telle vision des organisations suppose que l'efficacité du leadership dépend souvent de la possibilité de programmer de petites interventions de manière à ce que la force des processus organisationnels amplifie les interventions. Il est possible d'identifier quelques règles pour de telles actions, mais un développement complet des stratégies de gestion nécessite une compréhension plus approfondie du changement dans les organisations, et de la manière de diriger les conventions par lesquelles une organisation réagit à son environnement, à ses expériences et à ses anticipations.

2.3. Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science¹ (Simon, 1959)

Les dernières années ont été marquées par de nouvelles explorations importantes entre l'économie et la psychologie. Pour l'économiste, la question immédiate qui se pose à propos de ces développements est de savoir s'ils incluent de nouvelles avancées en psychologie pouvant être utilement appliquées à l'économie.

Nous classons généralement le travail en économie selon deux dimensions: a) qu'il s'agisse des industries et de l'ensemble de l'économie (macroéconomie) ou des différents acteurs économiques (microéconomie); et b) s'il s'efforce de décrire et d'expliquer le comportement économique (économie descriptive) ou d'orienter les décisions, qu'il s'agisse des politiques publiques (macroéconomie normative) ou du consommateur ou de l'homme d'affaires (microéconomie normative).

La microéconomie descriptive, regroupée sous les noms de « science de la gestion », « économie de l'ingénierie » et « recherche opérationnelle », constitue aujourd'hui un domaine d'activité florissant.

Pour prédire le comportement à court terme d'un organisme adaptatif, ou son comportement dans un environnement complexe et en évolution rapide, il ne suffit pas de connaître ses objectifs. Nous devons également en savoir beaucoup sur sa structure interne, et en particulier sur ses mécanismes d'adaptation.

La complexité et l'instabilité de l'environnement deviennent un élément central des choix auxquels l'homme économique est confronté. Pour expliquer son comportement face à cette complexité, la théorie doit le décrire comme un organisme adaptatif et sans particularité ; elle

¹ Synthèse de Simon, Herbert A., (1959), « Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science », in American Economic Association, p. 253-283.

doit inclure au moins une description des processus et des mécanismes par lesquels l'adaptation a lieu.

Énumérons un peu plus concrètement certains problèmes spécifiques:

- a) La théorie classique postule que le consommateur maximise l'utilité. Les progrès récents de la théorie du choix rationnel du consommateur ont montré que l'existence d'une fonction d'utilité et de ses caractéristiques peut être étudiée de manière empirique.
- b) La séparation croissante entre propriété et direction a attiré l'attention sur les motivations des dirigeants et l'adéquation de l'hypothèse de maximisation des bénéfices de l'entreprise. La recherche sur les relations humaines a soulevé diverses questions sur la motivation des dirigeants et des employés.
- c) Lorsque les hypothèses de prévision parfaite ont été supprimées, pour gérer les incertitudes liées à l'environnement, il fallait élargir la définition de la rationalité dans un autre sens afin de prendre en compte les prévisions et la formation d'attentes.
- e) L'élargissement de la définition de la rationalité, pour englober les conflits d'intérêts et l'incertitude, empêchait d'ignorer la distinction entre l'environnement objectif dans lequel évolue l'acteur économique réellement, et l'environnement subjectif qu'il perçoit et auquel il réagit.

2.3.1. Les objectifs des entreprises

L'hypothèse cruciale dans la théorie de l'entreprise est que l'entrepreneur s'efforce de maximiser sa part résiduelle, son profit. Les critiques contre cette hypothèse ont été fréquentes. Nous pouvons classer les plus importantes d'entre elles de la manière suivante:

- a) La théorie laisse ambiguë s'il s'agit de maximiser le profit à court ou à long terme. **b)** L'entrepreneur peut obtenir toutes sortes de « revenus moraux » de l'entreprise, indépendamment des récompenses monétaires. S'il veut maximiser son utilité, il parviendra parfois à compenser une perte de profits avec une augmentation de revenus moraux.
- c) L'entrepreneur peut ne pas vouloir maximiser, mais peut simplement vouloir obtenir un rendement qu'il considère comme satisfaisant.
- d) On observe souvent que, dans les conditions modernes, les détenteurs d'actions et les dirigeants actifs d'une entreprise constituent des groupes distincts, de sorte que ces derniers ne sont peut-être pas motivés à maximiser leurs bénéfices.
- e) Lorsque la concurrence est imparfaite entre les entreprises, la maximisation est un objectif ambigu. L'action optimale pour une entreprise dépend des actions des autres.

2.3.2. Satisfaisant ou maximisant

Les modèles de comportement satisfaisant sont plus riches que les modèles de comportement maximisant, car ils traitent l'équilibre et la méthode pour y parvenir aussi. Les études psychologiques sur la formation et le changement des niveaux d'aspiration soutiennent des propositions suivantes :

- a) Lorsque la performance est inférieure au niveau d'aspiration, une recherche est effectuée (en particulier, la recherche de nouvelles alternatives d'action).
- b) Parallèlement, le niveau d'aspiration commence à s'ajuster jusqu'à ce que les objectifs atteignent des niveaux pratiquement réalisables.
- c) Si les deux mécanismes, décrits ci-dessus, fonctionnent trop lentement pour adapter les aspirations à la performance, le comportement émotionnel - l'apathie ou l'agressivité, par exemple - remplacera le comportement adaptatif rationnel.

Il existe certaines preuves empiriques selon lesquelles les objectifs des entreprises sont, en fait, formulés en termes satisfaisants. Cyert et March¹ ont tenté de tester le modèle de satisfaction de manière plus directe. Ils ont trouvé certaines preuves que les entreprises ayant une part de marché en baisse s'efforçaient plus vigoureusement d'augmenter leurs ventes que les entreprises dont les parts de marché étaient stables ou en augmentation.

2.3.3. Conflit d'intérêts

Le conflit d'intérêts entre acteurs économiques ne pose aucun problème à la théorie économique classique. En effet, il est au cœur de la théorie, et chaque acteur traite les autres acteurs comme parties de son environnement, « donné », et ne cherche pas à prédire leur comportement et à l'anticiper.

Au lieu de prendre l'environnement comme un « acquis » connu du décideur économique, il est indispensable d'intégrer, dans la théorie, les processus d'acquisition de connaissances sur cet environnement. Ce faisant, il nous oblige à inclure, dans notre modèle, certaines de ses propriétés en tant qu'organisme d'apprentissage, d'estimation, de recherche et de traitement de l'information.

Il existe un moyen de réincorporer la formation d'attentes dans le corpus de la théorie économique. Il s'agit de traiter la collecte d'informations comme l'un des processus de production, et lui appliquer les principes habituels et les règles d'analyse marginale.

¹ Cité par (Simon, 1959, p. 264)

2.3.4. Cognition humaine et économie

Les informations fournies par le décideur sur son environnement sont beaucoup moins qu'une approximation de l'environnement réel. Le terme « approximation » implique que le monde subjectif du décideur ressemble de près à l'environnement extérieur, mais manque peut-être d'une certaine finesse dans les détails. En réalité, le monde perçu est incroyablement différent du monde réel. Le modèle décisionnel est représenté par un « filtre » dans l'environnement réel avec ses propres caractéristiques.

Le filtrage n'est pas simplement une sélection passive d'une partie d'un ensemble présenté, mais un processus actif consistant à attirer l'attention sur une très petite partie de l'ensemble et à exclure d'emblée presque tout ce qui ne fait pas partie du champ d'application.

2.3.5. Implications pour l'économie

L'hypothèse avancée par (Simon, 1959) présente un intérêt particulier pour l'économie : l'homme économique est un être satisfaisant dont la résolution de problèmes repose sur une activité de recherche permettant de répondre à certains niveaux d'aspiration plutôt qu'un être maximisant dont la résolution consiste à trouver les meilleures alternatives en termes de critères spécifiés.

Une autre hypothèse consiste à ce que les objectifs opérationnels (ceux associés à un critère de succès observable et à des moyens de réalisation relativement limités) jouent un rôle beaucoup plus important dans le choix des alternatives, que d'autres objectifs non opérationnels.

Au fur et à mesure que la complexité de l'environnement augmente, ou que sa vitesse de changement s'accroît, nous devons en savoir davantage sur les mécanismes et les processus que l'acteur économique utilise pour se connecter à cet environnement et atteindre ses objectifs.

Les besoins de la macroéconomie normative et de la science de la gestion pour une théorie plus complète de l'entreprise ont conduit à un certain nombre de tentatives visant à comprendre les processus de prise de décisions. Dans ces deux domaines, les notions de comportement adaptatif et satisfaisant, largement inspirées de la psychologie, remettent en question la vision classique de l'entrepreneur maximisant.

La prévision du futur est un autre élément commun à de nombreux processus de décision, particulièrement important pour expliquer les phénomènes de cycle économique. Les psychologues et les économistes ont appliqué une grande variété d'approches, empiriques et théoriques, à l'étude de la formation des attentes. Les enquêtes sur le comportement des consommateurs et des entreprises, les théories de l'induction statistique, les théories de l'apprentissage stochastique et les théories de la formation de concepts ont toutes convergé sur ce

problème. La complexité, même qui a rendu indispensable une théorie du processus de décision, a rendu sa construction extrêmement difficile.

Au fur et à mesure que la science économique jugera de plus en plus nécessaire de comprendre et d'expliquer les déséquilibres, ainsi que les équilibres, elle trouvera un usage croissant pour la communication avec ces sciences sœurs de la psychologie et de la sociologie.

2.4. Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime !¹ (Hafsi & Youssofzai, 2008)

Dans les entreprises modernes, l'attitude normative de servir le seul intérêt de l'actionnaire est la source de beaucoup de problèmes stratégiques et éthiques.

Dans cet article, (Hafsi & Youssofzai, 2008) ont utilisé leurs recherches récentes pour montrer que :

- 1) l'entreprise n'est pas viable si elle se focalise seulement sur l'intérêt des actionnaires,
- 2) beaucoup d'entreprises à travers le monde sont stratégiquement florissantes même si elles sont soumises à des règles sociétales qui les obligent à ne considérer les actionnaires que comme l'une des multiples parties à satisfaire,
- 3) le monde des organisations ne peut survivre qu'en s'éloignant de l'individualisme féroce qu'impose l'actionnaire en l'équilibrant avec une perspective plus éthique et plus communautaire,
- 4) l'actionnaire gagnerait plus à long terme,
- 5) les gestionnaires doivent être libérés de cette exigence pour pouvoir enfin donner la mesure de leurs compétences stratégiques.

2.4.1. L'essence de la tâche des dirigeants

Les premières tentatives de définir les fonctions des dirigeants a été l'affaire de Bernard en 1938 (Hafsi & Youssofzai, 2008, p. 113). Il a développé une théorie sur la coopération pour mieux décrire la tâche fondamentale de la direction. Il a montré que la coopération est au cœur de la réalisation des objectifs. Cette coopération se construit dans le temps ; sa création et son maintien constituent le métier du dirigeant.

Les personnes coopèrent lorsqu'elles perçoivent que leur contribution correspond à ce qu'elles en retirent. Les organisations tentent toujours de convaincre leurs membres que leurs objectifs sont communs. Ce principe est qualifié, par Barnard, de la persuasion. Dans son œuvre, Barnard

¹ Synthèse de Hafsi, Taïeb; Youssofzai, Fahim, (2008), « Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime ! », in *Revue française de gestion*, p. 111-130.

faisait référence uniquement aux membres internes de l'organisation, c'est-à-dire ses employés, ses cadres, ses dirigeants.

Si nous élargissons cette conception pour inclure toutes les parties qui participent aujourd'hui au bon fonctionnement de l'entreprise (employés, dirigeants, actionnaires, partenaires d'affaires, les communautés environnantes), nous pouvons parler de la nécessité pour tous ces acteurs de coopérer pour la réussite de l'organisation.

Dans la conception de Bernard, les dirigeants veillent à la coopération entre les acteurs, en clarifiant les objectifs, en assurant le maintien de l'efficacité et de l'efficience, et en proposant des stimulations matérielles et immatérielles aux membres de l'organisation.

Tous les théoriciens du management stratégique des entreprises ont poursuivi la conception de Barnard, et ont complété sa conception en clarifiant les démarches qui permettaient le succès de l'entreprise.

Le concept de « stratégie » a été développé afin de prendre en compte tous les intérêts des parties et de développer des alternatives qui les satisfont au mieux ; ce qui a donné l'émergence, en management stratégique, à « l'intégration ».

Pour les théoriciens, comme pour les praticiens à succès, l'actionnaire arrivait en « fin de parcours », car il pouvait récolter les bénéfices d'une coopération réussie.

Au plan théorique, Simon a établi une analyse pour mieux comprendre les difficultés de la coopération. La qualité des informations, disposées par le décideur, déterminent la qualité des décisions. La qualité de la coopération entre les membres de l'organisation impacte directement la qualité des informations. Donc, la mobilisation et la motivation des acteurs à la coopération déterminent la qualité des informations transmises, et par conséquent, la qualité des décisions.

Simon a montré que la tâche du dirigeant consiste à influencer les décisions, pour les rendre cohérentes et adéquates avec les objectifs de l'organisation, en intégrant des prémisses pour guider les décisions. Les acteurs sont amenés à coopérer pour prendre les meilleures décisions, même avec des intérêts divergents. Cette démarche permettra au dirigeant de maintenir l'organisation dans une trajectoire favorable. Suite à cette situation, il pourra même garantir sa pérennité et son succès.

2.4.2. Exemple d'entreprises japonaises

Les entreprises japonaises avaient une capacité supérieure de coopération. Ainsi, en situation de complexité, leur avantage concurrentiel était difficile à battre. Ces entreprises avaient réussi à générer un niveau de coopération supérieur à celui qu'obtenaient les entreprises occidentales.

Cette réussite a facilité l'émergence de nouvelles théories insistant plus sur l'altruisme et le désir de contribuer à la satisfaction des intérêts communs. A cet effet, « *la Stewardship theory remet en cause les prémisses de la théorie de l'agence et prétend que les gestionnaires peuvent, même si leurs intérêts et ceux des principaux ne sont pas parfaitement alignés, adopter une attitude qui au lieu d'être égoïste et aut centrée, est plutôt coopérative et centrée sur l'organisation* » (Hafsi & Youssofzai, 2008, p. 117).

2.4.3. Des entreprises en Amérique du Nord

Dans son livre « *From Good to Great* », Jim Collins insistait, dans une étude sur un certain nombre d'entreprises américaines performantes, sur la capacité à avoir des personnes, une pensée et une action disciplinées. Il a cité les principes suivants :

- 1) un leadership de niveau 5, préoccupé par la performance de l'organisation, au détriment de sa réussite personnelle ;
- 2) choisir des personnes-clés pour l'atteinte des objectifs ;
- 3) confronter la réalité, en restant optimiste et convaincu de l'atteinte des objectifs.
- 4) développer les compétences,
- 5) intégrer la discipline dans la culture de l'entreprise et ;
- 6) avoir la capacité d'utiliser la technologie pour accélérer le développement de l'entreprise.

La discipline doit être ancrée dans les comportements de tous les acteurs dans l'entreprise. Ainsi, les dirigeants doivent afficher de comportements honnêtes, dans le cadre du contrat social avec tous les associés de l'entreprise. La discipline implique le partage du risque dans les situations difficiles. En absence de cette attitude, le désir de la coopération sera certainement réduit.

2.4.4. La nécessité de choix stratégiques indépendants

La séparation du propriétaire (le principal) du gestionnaire (l'agent) constitue le problème le plus important de la gouvernance. Le défi de la gouvernance est de garantir l'alignement des décisions de l'agent avec la performance de l'entreprise, étant donné qu'il est au contact des réalités. Laisser trop de liberté à l'agent constitue une erreur en matière de gouvernance, autant que limiter sa contribution.

La nature du choix stratégique amplifie ce problème. Les éléments d'analyse, de tel choix, sont relativement objectifs, et font partie du profil de l'agent. L'analyse permet au gestionnaire d'avoir les informations nécessaires pour décider, mais elle reste insuffisante pour un bon choix stratégique ; l'intuition joue un rôle important dans ce processus. Selon Simon (1983), l'intuition est liée à l'expérience du dirigeant. De ce fait, la qualité de la décision stratégique est

déterminée, en partie, par l'apprentissage du dirigeant. Ce dernier doit prendre les décisions sans manipuler la valeur créée.

Ainsi, la qualité des analyses et de l'intuition du dirigeant constitue des clés pour la performance de l'entreprise. Les dirigeants, selon Selznick (1990), sont les porteurs des valeurs de l'organisation et qui la protègent des dérives stratégiques.

Le choix stratégique du dirigeant sera très limité par la manipulation de l'information, par les actionnaires, et par l'établissement de mécanismes stricts de récompense.

Thompson dans son livre « *Organizations in Action* », publié en 1967, a identifié les mécanismes permettant le bon fonctionnement de l'entreprise. Dans un environnement caractérisé par l'incertitude, « *l'entreprise doit se construire, définir son domaine d'activité, se structurer, définir ses rapports avec ses multiples acteurs internes et externes, en cohérence avec la nature de l'environnement et les exigences de la technologie* » (Hafsi & Youssofzai, 2008, p. 126).

L'intégration est au centre de cette préoccupation, et dont la réussite y dépend. L'intégration des activités démultiplie l'efficacité de l'action ; elle est au cœur du métier du dirigeant. L'intégration suppose que les changements de l'environnement obligent le dirigeant à être vigilant pour apporter les ajustements nécessaires afin d'assurer une meilleure adaptation. La liberté raisonnable et évaluée, du dirigeant, est indispensable pour cette intégration, au fait qu'il est le responsable de la répartition des tâches, de la définition des structures, des récompenses, de la communication, de la planification, et du partage des valeurs qui animent l'organisation et ses membres.

Encadré n°1 : Expérience de Sony

Pour maintenir pendant des décennies un haut niveau d'innovation, les dirigeants de Sony ont créé une multitude de mécanismes qui gardent les meilleurs employés, cadres et associés motivés pour collaborer. Ainsi, par exemple, Sony organisait tous les ans une foire interne dans laquelle les employés venaient présenter leurs propositions de produits à leurs dirigeants. Lorsqu'un produit était « acheté » l'auteur était récompensé, mais de manière raisonnable. Il était reconnu officiellement pour sa contribution au développement de l'entreprise et il recevait une modeste récompense financière.

Source : (Hafsi & Youssofzai, 2008, p. 127)

« *Il est clair que les entreprises qui réussissent sont à la fois différentes des autres et capables de susciter un niveau de coopération de la part de leurs employés d'abord, de leurs associés ensuite, qui réduit les freins et démultiplie la valeur des efforts. Ces entreprises sont capables d'un niveau d'adaptation qui assure leur survie à terme* » (Hafsi & Youssofzai, 2008, p. 128).

Les facteurs techniques et moraux sont tous les deux déterminants pour la réussite de la coopération. Les premiers contribuent à la cohérence et à l'intégration des actions, les deuxièmes sont nécessaires pour apporter les valeurs nécessaires à la performance à long terme. Le rôle du dirigeant, ici, est indispensable ; il doit partager ces valeurs et les articuler de manière claire.

« *Les dirigeants doivent alors avoir des qualités morales, certains diront humanistes, qui en font selon l'expression de Selznick, des « Hommes d'État », des personnages au service des autres, dont la mission est d'apporter une contribution de civilisation* » (Hafsi & Youssofzai, 2008, p. 129).

2.5. Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique¹

Le noyau dur de la littérature sur la gouvernance des entreprises se fonde sur la théorie positive et normative de l'agence. L'objectif principal de cette approche est l'alignement des comportements des dirigeants de l'entreprise sur l'intérêt des actionnaires de la société. Fondée sur les droits de propriété, cette approche s'avère défailante pour discipliner les dirigeants, et insuffisante face à la concentration des pouvoirs et la mutation des processus de création de valeur avec l'émergence d'un troisième capitalisme, cognitif, fondé sur la coopération d'intelligences et l'appropriation des connaissances.

« *En lieu et place du gouvernement formel de la société de capitaux, il s'agit de rechercher les voies et moyens de la gouvernance d'une entreprise entendue comme projet sans cesse continué et renouvelé auquel participent de nombreuses parties prenantes* » (Martinet, 2008, p. 97). Il s'agit d'un processus adapté à la complexité des activités économiques d'aujourd'hui, et en s'éloignant du référentiel bureaucratique hiérarchique qui prétend l'exercice du pouvoir avec une autorité stricte. *Une gouvernance plus complexe, ouverte, horizontale, inclusive apparaît comme condition nécessaire pour guider et réguler la construction d'une entreprise durable et responsable.*

2.5.1. La nature de l'entreprise

La pensée économique des droits de propriété, comme théorie générale des relations sociales, à postulé que :

- 1) toute relation peut être considérée comme un échange de droits de propriété ;
- 2) un droit de propriété est un droit socialement validé à consommer, obtenir un revenu, aliéner un actif ;

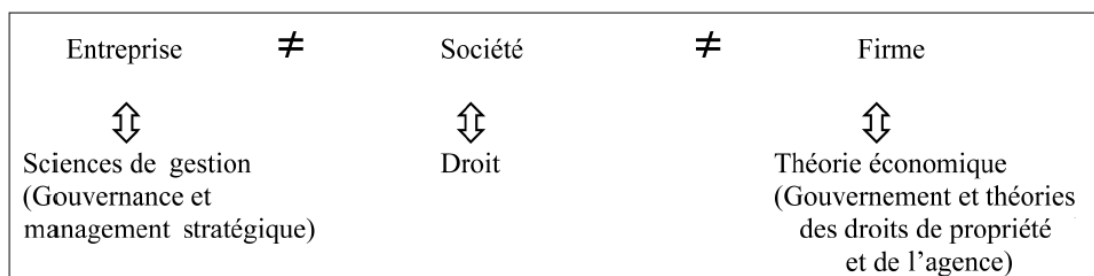
¹ Synthèse de Martinet, Alain-Charles, (2008), « *Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique* », in *Revue française de gestion*, p. 95-110

3) les coutumes, règles, normes participent, au-delà de la loi, à définir les usages autorisés, socialement validés ou légitimes des actifs ;

4) le contrôle de l'usage d'un actif permettant indirectement le contrôle d'actifs humains, toute relation entre les hommes peut être ramenée à une relation entre des choses.

La nature de la firme a été étudié par Coase, qui l'a donné une définition plus réaliste. Pour cet auteur, la firme se présente comme un système de rapports qui apparaît lorsque la direction des ressources dépend d'un entrepreneur. Sa nature est déterminée par le contrat de travail par lequel le facteur travail accepte, pour une certaine rémunération qui peut être fixe ou variable, d'obéir aux directives d'un entrepreneur, dans certaines limites » (Coase, 1937)¹.

Figure 1 – Entreprise, société, firme : que se propose-t-on de gouverner ?



Source : (Martinet, 2008, p. 101)

2.5.2. Le projet : du gouvernement à la gouvernance

Le gouvernement de l'entreprise, tels qu'il est abordé depuis les années 1970, peut être considéré comme restreint, au moins de trois points de vue :

- 1) la préoccupation majeure est le pouvoir de contrôle des dirigeants par les actionnaires ;
- 2) il vise uniquement une efficacité statique, qui consiste à la minimisation des coûts de contrôle, par le moyen d'une relation d'agence ;
- 3) il se contente de critères structurels à prétention universelle (nombre d'administrateurs indépendants, séparation des fonctions de président et de directeur général, etc.)

Sa mission principale consiste donc à établir une structure et des mécanismes de gouvernement de la relation actionnaires/dirigeants de façon à surveiller ces derniers et à les inciter à maximiser la valeur actionnariale.

En revanche, si on modélise l'entreprise comme l'articulation problématique, en constante construction/déconstruction, d'une entité productive, d'une organisation sociale et d'un système politique, alors l'on est logiquement conduit à rechercher les voies et moyens d'une gouvernance partenariale, cognitive, politique, dynamique, et processuelle.

¹ Cité par (Martinet, 2008, p. 100).

2.5.3. La gouvernance de l'entreprise durable et responsable

Pour (Martinet, 2008), il s'agit de poser les principes, de construire les concepts, de guider l'élaboration des dispositifs propres à la gouvernance de l'entreprise en lieu et place des mécanismes imposés par les théories contractualistes d'un gouvernement de la firme réduit à aligner les intérêts des actionnaires et des dirigeants.

L'entreprise est modélisée en respectant les fondements suivants :

- l'entreprise est considérée, à la fois, comme agent de production, organisation sociale et système politique ;
- l'entreprise est « en société », en même temps qu'elle est « en marché ». Elle gère des transactions économiques avec ses partenaires, et elle est aussi en interactions socio-politiques avec eux ;
- la politique et la stratégie trouvent leurs origines dans les intentions et les projets formés par le dirigeant pour assurer la survie et le développement de l'entreprise;
- ces intentions et ces projets délibérés doivent se composer et s'enrichir des stratégies émergentes émanant des autres niveaux de l'organisation ou des incitations extérieures ;
- la politique et le management stratégique de l'entreprise doivent donc créer et réguler, sur la durée les conditions de congruence économique, financière et technique, mais aussi sociale, culturelle, politique et écologique.

Dans la formation des stratégies, les dirigeants ne doivent pas être enfermés dans une rationalité à priori ; ils doivent procéder à des rationalisations pluridimensionnelles, composées de différents éléments de leur environnement. « *Ainsi, l'entreprise est une construction/destruction sans cesse renouvelées d'une constellation évolutive de parties prenantes aux intérêts à la fois coopératifs et compétitifs* » (Martinet, 2008, p. 104).

Selon (Martinet, 2008), il convient de travailler sur le développement d'une gouvernance élargie, *organisationnelle*, reposant sur une architecture institutionnelle, avec le souci de réguler les systèmes et les processus de management stratégique. Ce dernier n'est pas séparable de la gouvernance de l'entreprise. Il convient d'inciter les dirigeants à construire une entreprise responsable et durable (RSE), à développer une politique générale d'entreprise *ambitieuse*. Ainsi, la régulation des pouvoirs des dirigeants et la garantie d'une cohérence avec le management, sont les missions principales de cette gouvernance.

La création de la valeur nécessite un discours managérial incitant les acteurs internes à contribuer avec efficacité à la maximisation des intérêts des parties prenantes. En contrepartie, l'entreprise doit garantir et développer leur employabilité. Selon (Martinet, 2008, p. 106), il convient « *d'harmoniser les règles et procédures de gouvernance avec les structures*

organisationnelles et processus de management afin de construire à l'intérieur une justice organisationnelle et distributive acceptable et d'inciter l'entreprise comme entité à habiter ses territoires d'implantation plutôt qu'à les exploiter, à respecter les collectifs et les liens sociaux, plutôt qu'à les dissoudre en érigeant le contrat individuel en figure universelle du management ».

L'entreprise est le lieu d'une ingénierie de plus en plus complexe rassemblant des actifs divers apportés par des acteurs internes et externes multiples. Elle ne peut se développer durablement et en responsabilité qu'avec une gouvernance et un management assumant la contribution majeure à la valeur des différents apporteurs de ressources, compétences, savoirs, connaissances.

2.6. Ethique et gouvernance d'entreprise¹ (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010)

Le dirigeant doit prendre des décisions à partir de paramètres nombreux et de plus en plus complexes. Il doit optimiser son processus décisionnel au lieu de chercher la maximisation de la valeur. La rigueur de ce processus est assurée par l'instauration des règles régissant les différentes parties prenantes. Dans le cas des décisions stratégiques, toute perte de valeur pour les (ou une des) parties aura des effets négatifs sur la légitimité de la valeur créée pour l'entreprise.

Une étude de grande ampleur², portant sur l'incidence de l'ensemble des mécanismes de gouvernance des entreprises sur la performance des firmes américaines, a affirmé que l'approche actionnariale n'explique qu'une part très faible de la performance. Ce système de gouvernance est moins favorable à la création de compétences permettant de garantir un avantage compétitif pour l'entreprise, du fait qu'il accorde moins d'importance à la construction de réseaux de contacts avec les différentes parties prenantes.

Contrairement au système actionnarial, le système cognitif de la gouvernance repose sur une vision qui conduise à accorder davantage d'importance au développement des compétences de l'entreprise et aux capacités des firmes à innover, à créer de nouvelles occasions d'investissement et à modifier leur environnement. Ainsi, la gouvernance d'entreprise s'apprécie à partir des processus décisionnels menant à la prise en compte des intérêts des différentes parties prenantes.

La gouvernance d'entreprise propose de remplacer les anciens modes de gestion, devenus obsolètes, des mécanismes plus souples de coordination et d'intégration, et cela en raison de la complexité des situations et la diversité des parties prenantes (Chevalier, 1996).

¹ Synthèse de Dionne-Proulx, Jacqueline; Larochelle, Gilbert, (2010), « *Éthique et gouvernance d'entreprise* », in *Management & Avenir*, p. 36-53.

² Cité par (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010, p. 42).

Trois types de changements majeurs dans le management vont être procurés par ce système de gouvernance :

1. la recherche de la réduction de la part des risques liés à l'incertitude par une démarche stratégique élaborée avec une plus grande rigueur ;
2. établissement des procédures d'échange et de négociation entre les différents pôles de pouvoir, avec une prise en compte pertinente de leur diversité ;
3. implantation de stratégies de participation, en impliquant les parties, intéressées par les décisions, dans les processus de décision.

Ainsi, avec ce type de gouvernance, la création de la valeur pour l'actionnaire et le développement des compétences de la firme et de son capital humain seront pris en considération. Cette nouvelle vision conduit à placer le capital humain au centre des préoccupations de la gouvernance. Elle préconise l'obligation de l'investissement dans le développement du capital humain, et dans les relations avec les parties prenantes en général. Ce modèle positionne la gouvernance d'entreprise dans le champ des valeurs, du partenariat et du dialogue.

Il favorise l'autonomie encadrée des acteurs, comme une source potentielle de création de valeur, par des modes de gestion renouvelés reposant sur leur responsabilisation.

L'innovation et le développement de nouvelles compétences sont des moteurs pour la création de la valeur. La réalisation de cet objectif amène les dirigeants à renforcer durablement les capacités institutionnelles, par la connaissance des aspects juridiques, financiers et éthiques ; et la connaissance des rôles et responsabilités des administrateurs, des dirigeants et des membres du conseil. Aussi, l'analyse stratégique, la clarification du projet d'entreprise, les objectifs stratégiques et les enjeux de l'entreprise sont autant d'éléments essentiels à prendre en compte dans cette perspective.

La mobilisation des ressources humaines autour du projet commun, par le partage de repères tangibles de création du sens, est indispensable pour la création de la valeur à termes. « *Au-delà du respect des seuls aspects juridiques, la volonté politique de l'entreprise de déployer une stratégie respectueuse de ses partenaires, de considérer les travailleurs comme acteurs porteurs d'évolution et de régulation sont des éléments majeurs à considérer dans une gouvernance renouvelée dans une perspective éthique* » (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010, p. 49).

2.7. Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations¹ (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011)

L'encadrement de la prise de décision du dirigeant est l'objectif principal de la gouvernance de l'entreprise. L'objet de la gouvernance est centré sur le dirigeant. Il est donc indispensable de mobiliser le champ de la gestion des ressources humaines dans cette réflexion sur l'étude de la relation entre gouvernance et prise de décision. Le positionnement de la gouvernance dans le champ de la GRH est important, du fait que l'objet de la gouvernance consiste au contrôle des actions du dirigeant. A travers ce positionnement interdisciplinaire, nous pouvons réinterpréter l'influence du comportement du dirigeant, avec ses ressources managériales, sur la gouvernance. Dans cette perspective, il convient de (re)chercher « *le lien perdu entre caractéristiques du dirigeant et performance de la firme* », en s'interrogeant sur son comportement vis-à-vis des différentes parties prenantes lors du processus de décision. Il est indispensable d'appréhender la complexité de l'environnement décisionnel du dirigeant et d'interroger son statut de leader.

2.7.1. Contexte organisationnel et objectif de la gouvernance

2.7.1.1. Situation conflictuelle ou système coopératif ?

La gouvernance des entreprises renvoie à l'analyse approfondie des conditions et des difficultés inhérentes à la coopération entre les individus, en milieu incertain et instable. La préoccupation majeure provient de la distinction entre systèmes conflictuels et coopératifs. Le problème organisationnel consiste alors à transformer le système conflictuel en un système coopératif, avec un groupe d'individus agissant au nom d'un objectif commun.

Les théories du courant contractuel de la gouvernance se sont mobilisées pour identifier les sources et la nature des coûts conflictuels, et les mécanismes permettant de minimiser ces coûts. La gouvernance d'entreprise devient la variable explicative de l'efficacité des organisations. Cette efficacité se traduit par leur aptitude à installer un système coopératif efficient.

Dans cette perspective, La gouvernance d'entreprise, dans la théorie de l'agence, est appelée à minimiser la divergence d'intérêt, avec des mécanismes permettant de réduire deux types de coûts d'agence : les coûts d'agence explicites, et les coûts d'agence implicites.

Sous l'angle de la théorie positive de l'agence, le système de gouvernance a pour objet d'étudier les choix managériaux du dirigeant, qui sont à l'origine des conflits potentiels en matière de création et de répartition de la valeur. En ce sens, la gouvernance peut aussi être définie comme

¹ Synthèse de Chatelin-Ertur, Céline; Nicolas, Eline, (2011), « Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations », in La Revue des Sciences de Gestion, p. 131-144

l'ensemble de mécanismes encadrant le processus décisionnel du dirigeant en matière de création/répartition de la valeur.

2.7.1.2. Minimisation des conflits ou gouvernance de la ressource managériale ?

La convergence d'intérêts, entre le dirigeant et les autres parties prenantes lors de la prise de décisions, détermine en partie l'efficacité des mécanismes de la gouvernance. Ces derniers ont pour objectif de minimiser les conflits potentiels d'agence. A cet effet, le comportement décisionnel du dirigeant sera influencé par ces mécanismes, qui encadrent sa latitude managériale.

Dans cette perspective, le processus décisionnel est appréhendé d'un point de vue statique. Cette vision s'intéresse plus à l'allocation des droits décisionnels (de gestion et de contrôle) qu'au processus décisionnel en lui-même.

En revanche, le processus décisionnel managérial doit être examiné en dynamique pour comprendre comment le dirigeant gère au sein d'un système de gouvernance son espace discrétionnaire résiduel. Pour comprendre la relation entre la gouvernance et la prise de décision, il est indispensable de mettre la lumière sur le comportement du dirigeant dans les situations de travail. Ce comportement est appréhendé, dans les travaux sur la GRH, comme une variable explicative de la performance. « *Ce rapprochement permet de considérer que le dirigeant, en tant que ressource humaine, influence par son comportement les propriétés du système de gouvernance supposé l'encadrer* ».

2.7.1.3. A l'origine de l'espace discrétionnaire du dirigeant : la zone d'incertitude

La rationalité limitée et le risque d'opportunisme sont deux hypothèses développées par les approches contractuelles suite à l'incertitude environnementale qui caractérise la prise de décision. Cette incertitude cause une incomplétude contractuelle pour l'ensemble des parties constituant le système de gouvernance. A cet effet, la prise de décision, relative à la création et à la répartition de la valeur, se réalise dans des situations d'incertitude. Dans la plupart de ces situations, il n'existe pas de réponses formalisées pour les problèmes rencontrés. Afin de surmonter cette situation d'incertitude, le dirigeant est appelé à déployer ses compétences et/ou son réseau de contacts. Ainsi, il peut tirer une forme d'autonomie de cette situation.

La maîtrise de la situation d'incertitude rassure le pouvoir du dirigeant dans l'organisation, qu'il peut l'utiliser pour ou contre les intérêts des parties prenantes.

Maîtriser une zone d'incertitude est une nécessité pour le dirigeant pour pouvoir prendre les décisions appropriées. De même, la zone d'incertitude peut constituer une source

d'apprentissage, pour l'individu et pour l'organisation, permettant de renforcer la capacité de l'organisation à développer et à exploiter des compétences de manière collective. L'individu est au cœur de l'apprentissage organisationnel, il est amené à utiliser son expérience pour s'adapter et pour prendre les décisions appropriées.

La façon de traitement de la zone d'incertitude et la qualité des arbitrages effectués par le dirigeant renforcent son rôle d'acteur clé dans l'apprentissage organisationnelle. Ainsi, le comportement managérial constitue une composante essentielle dans le système de gouvernance. En plus de son caractère disciplinaire, la gouvernance est aussi habilitante dans la mesure où elle permet au dirigeant de faire des arbitrages dans ses décisions de création de la valeur. Ainsi, le premier caractère borne la zone d'incertitude et le deuxième la préserve. Dans cette zone d'incertitude, le dirigeant a pour mission de faire des choix stratégiques porteurs de valeur, et de la répartition de celle-ci.

2.7.2. Quel statut pour la gouvernance ?

L'intuition, la créativité et le jugement jouent un rôle fondamental dans les arbitrages effectués par le dirigeant dans le processus décisionnel.

L'intuition est définie comme la capacité de définir et de déceler rapidement les possibilités d'une situation donnée. Elle relève de la personnalité du dirigeant et de son potentiel créatif. Dans le processus décisionnel, la dimension créative est déjà intégrée dans le champ de la gouvernance dans sa dimension habilitante.

Le jugement du décideur pose le problème de lien entre pouvoir et intelligence. Le recours à l'intellect et aux heuristiques occupe une importance cruciale dans tous les aspects du processus décisionnel, afin de lever l'incertitude et faire face à l'insuffisance informationnelle. Ainsi, le calcul rationnel n'est pas l'unique facteur décisif dans le processus décisionnel. Le leader est amené à accorder une importance croissante à ces facteurs pour booster sa capacité d'adaptation à un contexte fort complexe et instable qui caractérise son environnement décisionnel.

Du fait de l'incertitude, certaines situations rendent impossible le recours au calcul rationnel. *En ce sens, le système de gouvernance peut être envisagé de manière alternative comme un dispositif cognitif collectif permettant à l'individu d'opter pour un comportement conforme aux règles de ce dispositif, sans calcul rationnel nécessaire, mais par convention* » (Gomez P.-Y. , 1997).

Tableau n° 7 : Approche comparée de la gouvernance des organisations selon la perspective retenue

	<i>Perspective statique</i>	<i>Perspective dynamique</i>
Définitions de la gouvernance	« ensemble de mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants , autrement dit, qui « gouvernent » leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire (G. Charreaux, 1997, p. 1)	Processus d'appropriation par le dirigeant, d'une zone d'incertitude résiduelle liée aux composantes habilitante et disciplinaire des mécanismes organisationnels et à une convention dominante , afin d'exercer ses fonctions de gestion et de contrôle de la création et de la répartition de la valeur
Nature de la gouvernance	- mécanismes organisationnels - intentionnels et spontanés, spécifiques ou non (substituables ou complémentaires)	Normes construites et tacites
Objet de la gouvernance	- Pouvoirs et décisions managériaux - Conduite managériale - Espace discrétionnaire	Zone d'incertitude endogène mobilisée pour l'exercice des fonctions de gestion et de contrôle

Source : (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011, p. 137)

Le comportement du dirigeant, en interaction avec le système de gouvernance, apparaît en effet crucial. En tant que ressource humaine de l'entreprise, il est un acteur dont les choix stratégiques se posent en termes de prise de contrôle de la zone d'incertitude inhérente à tout système de gouvernance.

2.8. Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity (Minoja, 2012)

La clé principale de la théorie des parties prenantes est que l'objectif de la firme consiste à créer et répartir la valeur avec une multitude de parties prenantes « *Stakeholders* », et que l'atteinte de cet objectif dépend de la coopération entre ces parties. La création de la valeur constitue la clé de la pérennité pour la firme. Ainsi, la théorie des *Stakeholders* fournit un guide d'action pour les managers. Ainsi, plusieurs auteurs, de la théorie des *Stakeholders* et de la Responsabilité Sociale des Entreprises, ont recommandé l'intégration de la politique sociale de l'entreprise dans le champ du management stratégique. Ce courant de pensée vient comme une critique à l'idée consistant à séparer le business de l'éthique ou de la société. Un nombre significatif d'études ont démontré qu'en étant socialement responsable (ou ayant l'intention de servir les différentes parties), la firme renforcera son avantage concurrentiel.

Dans son article, (Minoja, 2012) a proposé un modèle conceptuel en intégrant les choix stratégiques dans le management de la décision des *Stakeholders*. En second lieu, le modèle a essayé d'avancer la théorie en intégrant l'éthique et le management stratégique. En dernier, le modèle représente une tentative de développer une approche dynamique au management des *Stakeholders*.

En supposant que la logique nominale ou instrumentale pour servir les différents intérêts des parties, les managers doivent développer des outils et des pratiques spécifiques. Donaldson and Preston (cité par Minoja, 2012, p. 69) ont affirmé que la théorie des *Stakeholders* est une théorie

managériale, dans le fait qu'elle recommande des attitudes, des structures et des pratiques qui, en interaction, constituent un *Stakeholders Management*. Plusieurs contributions, focalisées sur cette perspective, ont recommandé le développement et l'implantation des politiques et des pratiques qui prennent en considération les objectifs et les intérêts des différentes parties. Cette attitude devient une compétence cruciale, et elle est de plus en plus ancrée dans la culture organisationnelle. De même, cette attitude doit être conjuguée par des actions de changements nécessaires au processus de décision d'allocation des ressources managériales.

La littérature récente sur le management des *Stakeholders* a avancé deux exigences majeures. La première est pour l'intégration du management des *Stakeholders* et la stratégie de l'entreprise, et pour l'intégration de l'éthique et le management stratégique. La seconde est pour le développement d'une approche dynamique management /responsabilité des *Stakeholders*.

Les propositions suivantes représentent les premières tentatives pour développer une approche dynamique pour le management des *Stakeholders* :

- la firme doit viser l'amélioration du bien-être de l'ensemble des parties, et le bien-être des apporteurs de capitaux ;
- même avec l'orientation positive à long terme, le bien-être des *Stakeholders* doit avoir une amélioration à court terme ;
- la satisfaction des *Stakeholders*, à court et à long termes, doit être strictement en interaction avec les dynamiques de la stratégie de la firme. Les changements stratégiques doivent prendre en considération les équilibres dans les relations entre les parties ;
- l'engagement éthique, envers les intérêts des différentes parties, requière de la part des managers une double orientation. D'une part, les managers sont obligés à développer des stratégies permettant de créer de la valeur pour l'ensemble des parties, et à terme. En second lieu, ils doivent implémenter les stratégies et gérer les changements, avec une manière permettant de contrôler et de limiter les fluctuations et les perturbations à court terme, pour les parties prenantes. Ces deux situations conflictuelles sont requises simultanément ;
- les interactions dynamiques, entre le management des *Stakeholders* et la stratégie de la firme pour la création des relations de satisfactions mutuelles, constituent une tâche sans fin pour le manager ;
- la créativité, l'innovation et la conduite du changement, et l'apprentissage constituent les clés permettant de gouverner ce système de relations, et d'étendre les frontières de la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes. Ces leviers doivent être encouragés pour favoriser l'intégration de l'éthique dans le processus de la définition et de l'implantation de la stratégie ;

- la croissance est un choix dynamique et stratégique que la firme peut choisir pour élargir la part de la valeur pour les parties, à court et à long termes.

2.9. De nouvelles ressources pour gouverner (Roullet & Droulers, 2014)

Gouverner, gérer au mieux et exercer le pouvoir de manière efficace suppose de comprendre ses salariés, voire de prévoir ou prédire leurs attentes et comportements. Ainsi, cela implique une compréhension de la *psychologie humaine*.

C'est aussi et avant tout *décider*, c'est-à-dire opter pour un choix optimal dans l'optique de l'atteinte des objectifs. On distinguera ici gouvernance et management, dans la mesure où le manager doit comprendre les processus de décision et où les individus chargés de la gouvernance doivent comprendre les mécanismes psychologiques qui gouvernent le management.

Partant de la conviction de la maîtrise de la psychologie humaine, les dirigeants stratèges du XXI^e siècle éprouveront nécessairement un intérêt croissant à l'égard des neurosciences cognitives et affectives.

Conclusion

Aujourd'hui, il semble que la gouvernance disciplinaire actionnariale domine dans le domaine des théories de la gouvernance. A cet effet, le développement de nouvelles idées, en termes de processus de création de la valeur, peut être ralenti. Ainsi, le développement de pratiques managériales plus efficaces peut être limité.

Avec le progrès des connaissances et les modifications des caractéristiques de l'entreprise, le système de gouvernance, propre à l'entreprise, doit évoluer afin d'optimiser son processus de création de la valeur, et pour assurer sa pérennité.

La théorie de la gouvernance cognitive et la théorie de la gouvernance comportementale ont permis une meilleure compréhension des leviers de création de valeur. Pour la première, la création de la valeur trouve sa source dans les connaissances et les compétences des acteurs. Dans une perspective d'entreprise durable, l'asymétrie d'information et les conflits d'intérêts viennent en dernière position. Pour maximiser la valeur, il est indispensable de transformer l'information en connaissance pour mettre en place un processus productif optimal. Ce courant permet de mieux expliquer le processus de création de la valeur.

La théorie comportementale souligne l'importance d'inclure certains facteurs comportementaux dans l'analyse du processus de création de la valeur de l'entreprise. Selon cette théorie, les biais comportementaux des acteurs ne leur permettent pas de prendre des décisions optimales par rapport à une norme idéale. Ainsi, les biais comportementaux deviennent un critère pour étudier l'influence des différents mécanismes de gouvernance.

Un progrès dans l'explication de la création de valeur a été enregistré suite à l'adoption de cette vision élargie des systèmes de la gouvernance. Ainsi, l'entreprise sera capable de mettre en œuvre des mesures qui permettront la maximisation de la valeur créée.

La prise en compte de la contingence et de la complémentarité entre les mécanismes de gouvernance est essentielle. A cet effet, les recherches n'étudiant qu'un seul mécanisme négligent l'aspect systémique de la gouvernance, et la compréhension du processus de création de richesse est relativement limitée.

En cherchant à maximiser la création de valeur actionnariale, par des mesures stratégiques de court terme, il est probable que les dirigeants d'entreprises réduisent la création de la valeur organisationnelle, en provoquant des conflits d'intérêt. Ces derniers peuvent engendrer des conséquences économiques et sociétales, négatives pour le bien-être des individus et la création de valeur : tensions, grèves, manifestations... « *Par une meilleure prise en compte de toutes les parties prenantes et des différents leviers créateurs de valeur, les pratiques liées à des théories*

plus complètes permettent d'améliorer la création de valeur organisationnelle » (Moris, 2012, p. 156).

Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées à des défis adaptatifs dans un contexte d'évolution des sociétés, des marchés, des clients, des concurrents et des technologies, et dont elles sont tenues à faire face aux changements. Dans de telles circonstances, les leaders ont une tâche difficile qui consiste à mobiliser toute l'entreprise. Leur travail est nécessaire lorsque les valeurs et les points de vue légitimes dans l'entreprise deviennent contradictoires. Les défis adaptatifs apparaissent tous les jours et à tous les niveaux de l'entreprise. Les problèmes d'adaptation sont souvent des problèmes systémiques dont les managers n'ont pas de réponses toutes faites.

De nos jours, toute entreprise qui ne s'adapte pas serait condamnée. De ce fait, mobiliser le personnel à accomplir le travail adaptatif est une qualité incontournable de leadership. Certainement, les dirigeants ont atteint les sommets de la hiérarchie par la vertu de leurs compétences, mais un défi adaptatif nécessite de déplacer la responsabilité vers les collaborateurs. Les solutions des défis résident dans l'intelligence collective des collaborateurs. Ces derniers sont des ressources qui doivent trouver comment accéder aux solutions. L'adaptation est souvent perturbante, de fait qu'elle oblige aux collaborateurs d'accepter des fonctions et des relations nouvelles.

Les salariés montrent la volonté aux dirigeants d'assumer les problèmes. Or, les leaders doivent poser les vraies questions au lieu d'apporter les solutions, pousser les collaborateurs à s'adapter au lieu de les protéger des menaces externes, développer de nouvelles relations au lieu de les orienter dans leurs rôles, mettre en cause les méthodes de travail au lieu de maintenir les normes. C'est ainsi qu'il sera indispensable de construire les liens et les passerelles entre la gouvernance, dans sa vision comportementale, et le leadership des cadres dirigeants pour assurer une meilleure création et répartition de la valeur.

Dans le chapitre suivant, nous allons définir, dans une optique managériale, le concept de leadership et les principales théories relatives à ce concept.

CHAPITRE 2 : LE LEADERSHIP: THEORIES, CONCEPTS ET PRATIQUES

Section 1 : La réalité du travail des cadres.

Section 2 : Le leadership.

Section 3 : Paradigme de la thèse « La théorie Path-Goal du leadership ».

CHAPITRE 2 : LE LEADERSHIP : THEORIES, CONCEPTS ET PRATIQUES

Introduction

“The importance of business leadership is well articulated by this observation: A good leader can make a success of a weak business plan, but a poor leader can ruin even the best plan”

Oracle, *“Seven Steps for Effective Leadership Development”*, June 2012

Le leadership a une longue histoire dans les recherches en psychologie et en comportements organisationnels (van Knippenberg, van Knippenberg, Van Kleef, & Damen, 2008).

« *C'est quoi un leader ? Pourquoi ce terme est aussi souvent employé alors que le sens exact et les contours sont encore flous ?* » (Micheletti, 2017). Les chercheurs ont tendance à définir le leadership en s'accordant à leur perspective et leur objectif de recherche (Yukl, 1989).

Ainsi, le leader est une personne qui aide et oriente le groupe pour atteindre des objectifs communs. « *A leader is someone who helps a group create and achieve shared goals. The leader need not be a single individual, and leadership in a group can change as issues and contexts change* » (Nye, 2016, p. 1). Selon (Casanova, 2017), le leadership est un concept complexe qui peut être défini comme la capacité d'influencer, de motiver les autres et de leur permettre de contribuer à l'efficacité et à la réussite de l'organisation à laquelle ils appartiennent.

Une définition élargie, intégrant plusieurs éléments, a été proposée par (Winston & Patterson, 2006). Selon ces auteurs, « *A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization's mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concerted coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives* » (Winston & Patterson, 2006, p. 7).

L'avantage principal du leadership réside sur le fait que chaque individu peut devenir acteur du changement à travers le leader (Micheletti, 2017).

Certains leaders agissent avec une autorité formelle, tels que les présidents et les dirigeants d'entreprises, tandis que d'autres agissent avec une autorité informelle. Le leadership est une relation, entre le leader et ses subordonnés, qui se varient selon les contextes (Nye, 2016).

Le leader qu'il soit transformateur (créateur) ou transactionnel (gestionnaire) reste difficile à cerner. Qu'est ce qui fait réellement un leader ? La multiplicité des théories montre bien que le mystère n'est pas encore levé. Enfin, le plus souvent son efficacité ne peut s'évaluer qu'à posteriori (Casanova, 2017).

Section 1 : La réalité du travail des cadres

1. Le regard de Mintzberg Henry¹

Le cadre planifie, organise, motive, dirige et contrôle. Ceux sont là les grandes composantes de son travail. Il ajoute la prévision, l'ordre, la direction, l'intégration des efforts et l'efficacité aux contributions des autres. C'est là le meilleur sens qu'on peut donner au mot « gérer », tel est le travail du cadre.

En rassemblant les résultats des études empiriques portant sur le travail de plusieurs catégories de cadres, (Mintzberg, 2000) a développé les conclusions majeures suivantes :

1. Le travail des cadres est semblable, il peut être décrit à l'aide de dix rôles de base et de six ensembles de caractéristiques.
2. Les différences entre le travail des cadres peuvent être décrites à l'aide des caractéristiques et des rôles communs par une attention spéciale accordée à un rôle.
3. Chaque cadre a une partie du travail ordinaire et régulier, de même qu'une importante partie de son travail est difficile et non programmée. Toutes ces activités sont reliées à son rôle d'encadrement.
4. Dans son organisation, le cadre est généraliste de fait qu'il traite les exceptions ; et il est spécialiste en assurant un travail d'encadrement par des rôles spécifiques et par des aptitudes particulières.
5. La totalité du travail du cadre s'appuie sur une base de données développée de plusieurs sources d'informations. Ce volet est un élément crucial pour la prise de décision et pour l'élaboration de la stratégie de l'entreprise.
6. Du fait que le travail du cadre est prédéfini, il est conduit à accepter une charge de travail très importante. Son travail est marqué par la superficialité, ce qui constitue un risque majeur pour lui.
7. Une part importante du travail du cadre se caractérise par la circulation de l'information verbale et le suivi des processus intuitifs et non explicites. Cette posture suppose que l'influence du spécialiste de gestion n'est pas trop forte.
8. La complexité de l'environnement de l'organisation suppose que les cadres dirigeants sont soumis à des pressions accrues dans leur travail. Ces pressions leurs conduisent à être superficiels dans leur travail.
9. Le spécialiste de gestion peut aider le cadre dirigeant à affronter ses pressions à condition qu'il comprenne mieux son travail et qu'il a un accès à sa base de données verbale.

¹ Synthèse des travaux de Mintzberg, Henry (2000), « Le manager au quotidien : Les dix rôles du cadre », 1^{ère} édition.

10. Il est nécessaire d'étudier le travail du cadre de façon systématique du fait qu'il se caractérise d'une complexité extraordinaire. Donc, il faut le comprendre avec précision pour pouvoir l'améliorer.

1.1. Quelques caractéristiques du travail des cadres

Les caractéristiques du travail des cadres peuvent être regroupées en six ensembles :

1. La quantité et le rythme du travail du cadre.
2. La structure de ses activités.
3. Les relations, dans son travail, entre l'action et la réflexion.
4. L'utilisation des différents moyens de communication.
5. Ses relations de travail avec d'autres personnes.
6. L'interaction entre les droits et les devoirs.

1.1.1. Beaucoup de travail, un rythme soutenu

Les études menées sur les PDG montrent qu'ils pensent à leur activité professionnelle de façon permanente. Carlson (1954)¹ discute les effets de ce rythme en affirmant que cette charge de travail a des effets négatifs : elle réduit la vie familiale et la vie professionnelle, elle entraîne des voyages de nuit, des week-ends passés hors de la maison, et même, dans certains cas, elle est la cause d'un certain isolement intellectuel, du fait que les PDG ont rarement le temps de lire.

En revanche, les études portant sur les cadres moyens et les cadres subalternes démontrent qu'ils travaillent sans arrêt et avec une grande intensité, sans pour autant qu'ils passent un temps important dans leur travail.

L'étude de Mintzberg portant sur les directeurs généraux a montré qu'ils travaillent sans arrêt pendant les heures de travail dans des activités de courriel, de téléphone et de réunion.

« Gérer une organisation est donc une activité prenante. La quantité de travail qu'il faut faire, ou que le cadre choisit de faire, au cours de la journée est importante, et le rythme est soutenu sans discontinuer. » Les cadres sont considérés comme des personnes ayant le pouvoir et le statut de leurs fonctions. De ce fait, ils sont incapables d'échapper à leur environnement.

L'absence d'une définition précise du travail du cadre est à l'origine de ce rythme et de cette charge de travail. De plus, le cadre est responsable du succès de son organisation.

¹ Cité par (Mintzberg, 2000).

1.1.2. Une activité caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation

Le cadre ne peut espérer aucune concentration du travail comme un opérateur sur machine, un ingénieur ou un vendeur. Ses activités sont caractérisées par la brièveté, la variété et la fragmentation. Il est intéressant de remarquer que les caractéristiques du travail de l'agent de maîtrise sont opposées à celles du travail des opérateurs.

Après la collecte l'analyse des données, les chercheurs ont tenté de dégager des structures d'activités, mais au contraire il n'est pas possible de dire qu'il y a une différence entre les moments de la journée pour faire une activité. Bien qu'il existe des structures mensuelles et saisonnières, (Mintzberg, 2000) a affirmé qu'il existe peu de structures de court terme.

Les cadres sont rarement désireux ou capables de passer beaucoup de temps sur un problème, de même que leurs conversations téléphoniques sont brèves et précises. Les réunions programmées consacrées à plusieurs problèmes ou à un problème complexe prennent plus de temps.

1.1.3. La préférence pour l'action

Le cadre gravite autour des éléments les plus actifs de son travail : les activités courantes, spécifiques et bien définies, et qui sont qualifiées de non routinières. Il a le désir de disposer de l'information la plus actuelle. A ce propos, la communication instantanée est très intéressante, de fait que les informations qui circulent de façon informelle sont actuelles et chaudes.

Les cadres gèrent leur temps de façon à préférer ce qui est spécifique au détriment de la routine. Carlson (1951)¹ a affirmé que : « *les cadres dirigeants ont tendances à être esclaves de leur carnet de rendez-vous. On peut rarement voir deux cadres dirigeants discuter sans leur carnet à la main et ils se sentent perdus quand ils ne l'ont pas à portée de main.* »

Les activités des cadres dirigeants traitent des questions spécifiques plutôt que de questions générales ; de même que l'image classique du cadre planificateur ne correspond pas à la réalité. Il est préférable de ne pas considérer la planification et la prise de décision comme des activités séparées, elles sont plutôt mêlées dans la trame des contacts et des interactions.

Le cadre adopte ce type de comportement à cause de la nature même de son travail. La pression et l'environnement du cadre n'encouragent pas le développement de planificateurs et de penseurs. Ces conditions créent des manipulateurs d'information et des adaptateurs qui préfèrent les situations concrètes.

¹ Cité par (Mintzberg, 2000, p. 49).

1.1.4. L'importance de la communication verbale

Pour les cadres, les principaux moyens de communication sont : le courrier, le téléphone, les réunions programmées et non programmées et la tournée.

Les études ont montré que les cadres préfèrent les moyens de communication verbaux. Ils accordent peu d'attention au courrier ; et dont son traitement apparaît comme une corvée. Il n'est pas un moyen de communication adapté pour le cadre qui préfère l'action.

Le téléphone et les réunions non programmées sont utilisés quand les interlocuteurs se connaissent bien et ils désirent transmettre ou obtenir des informations rapidement. Ces deux moyens de communication sont aussi utilisés pour transmettre des informations instantanées ou formuler des demandes importantes.

Les réunions programmées consomment plus de temps pour les cadres dirigeants. Elles leurs donnent l'occasion de rencontrer des groupes nombreux, internes et externes de l'organisation. Elles rassemblent souvent des personnes avec lesquelles le directeur général n'a pas de relation de travail étroite. En général, trois types d'activités requièrent des réunions programmées : la cérémonie, l'élaboration de la stratégie et la négociation, de fait que ces activités prennent plus de temps et exigent la présence de plusieurs personnes.

Les tournées donnent au cadre l'opportunité d'observer l'activité en cours, tout en ayant des contacts totalement informels.

En conclusion, nous pouvons affirmer que les cadres font preuve d'une préférence marquée pour la communication verbale, au détriment du courrier et de documents volumineux.

1.1.5. Le cadre, à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts

Les relations du cadre sont maintenues avec trois groupes de personnes : les supérieurs, les subordonnés et les personnes externes à l'organisation. L'étude de la nature et de la variété des contacts, internes et externes, est très intéressante. Pour avoir accès à l'information externe, le cadre dirigeant est amené à développer un réseau d'informateurs par le développement d'un système d'information.

Les études montrent que les cadres interagissent avec une grande variété de subordonnés, et ils n'hésitent pas à court circuiter les lignes hiérarchiques formelles :

« l'image classiquement acceptée de l'organisation qui fonctionne comme une hiérarchie où les communications se font en respectant l'organigramme, peut conduire à des erreurs dangereuses. L'encadrement ne fonctionne pas comme un flux d'informations qui remonte à travers une succession de filtres, et un flux de décisions et de directives qui descend à travers une suite d'amplificateurs » (Mintzberg, 2000, p. 59).

Le cadre cherche à obtenir les informations de façon rapide et efficace même en ne pas respectant les lignes hiérarchiques.

1.1.6. Un mélange de droits et de devoirs

Le cadre a pour responsabilité de créer un tout qui est supérieur à la somme de ses parties, une entité productive dont il sort plus que la somme des ressources qu'on y a mises. Le cadre a en deux domaines une marge de manœuvre importante :

Il est dans une position où il peut prendre un ensemble de décisions initiales qui définissent une bonne partie de ses engagements à long terme. Le contrôle s'exerce par un nombre faible de décisions cruciales dont une grande partie est émise dans la période qui suit immédiatement la prise de poste.

Le cadre imprime sa volonté en contrôlant, ou en utilisant pour ses objectifs propres, les activités dans lesquelles il doit s'engager. Il est possible de faire plus que la résolution des problèmes et l'éloignement des pressions.

1.2. Les rôles professionnels du cadre

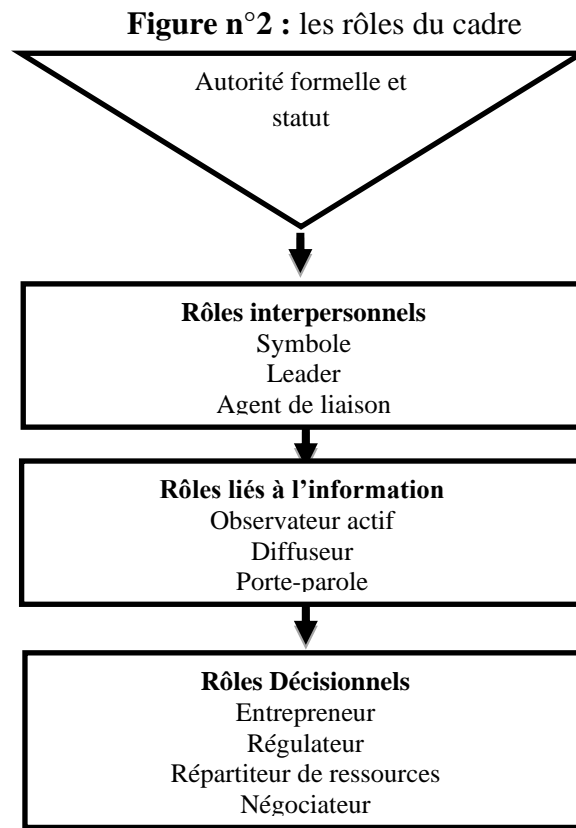
Le rôle peut être défini comme un ensemble organisé de comportements appartenant à un poste de travail ou à une position identifiable. La personnalité individuelle peut avoir une influence sur la façon dont le rôle est tenu.

Nous pouvons ranger les activités du cadre en trois catégories : des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et des rôles décisionnels.

Grâce à ses rôles interpersonnels, le cadre est dans une position privilégiée pour obtenir des informations aussi bien de l'extérieur, grâce à ses contacts avec des personnes situées hors de l'organisation, que de l'intérieur grâce à ses activités de leader. Il en résulte qu'il émerge comme le centre nerveux et le point-clef d'un certain type d'informations organisationnelles. De là proviennent les trois rôles liés à l'information ; dans le rôle d'observateur actif, le cadre reçoit et recherche des informations qui lui permettent de comprendre son organisation, dans le rôle de diffuseur, il transmet certaines informations à son organisation, et dans le rôle de porte-parole il communique à l'extérieur des informations sur son organisation.

La position remarquable du cadre dans le circuit des informations, son statut et son autorité le place à un point central du système par lequel sont élaborées les décisions importantes (stratégiques). Dans ce domaine, on peut identifier quatre rôles : dans le rôle d'entrepreneur la fonction du cadre est de prendre l'initiative de changements ; dans le rôle de régulateur, le cadre monte en première ligne quand son organisation est menacée, et dans le rôle de négociateur il

traite des situations dans lesquelles il se sent obligé d'entamer des négociations au nom de son organisation.



Source : (Mintzberg, 2000).

1.2.1. Les rôles interpersonnels

Ce sont les activités directement liées au statut et à l'autorité du cadre ; et elles permettent de développer les relations interpersonnelles qui ont une importance essentielle.

Le cadre comme symbole. C'est un rôle simple et fondamental, dans lequel le cadre est considéré comme un symbole suite à son autorité formelle. Ces activités se caractérisent par le fait qu'elles n'impliquent pas une activité appréciable de décision ou de traitement de l'information. Malgré l'importance de ces activités, elles ne se situent pas au cœur du travail du cadre.

Le cadre comme leader. La direction à suivre, les conseils et la motivation sont autant d'éléments recherchés par les membres de l'organisation, et dont le cadre dirigeant est amené à les satisfaire en accomplissant son rôle du leader. Il peut assurer le succès de l'entreprise s'il infuse énergie et vision à toute la hiérarchie.

Le leadership suppose l'existence des relations interpersonnelles entre le leader et ses subordonnés. Ces derniers le suivent à cause de son pouvoir physique ou charismatique dans un

cadre informel ; ou bien à cause des pouvoirs attachés à sa fonction dans un cadre formel. Ce rôle de leader est clairement celui qui est le plus important.

Le cadre agit comme un leader à chaque fois qu'il encourage ou critique un subordonné. Les actions du cadre sont souvent examinées avec attention par les subordonnés pour chercher des indices conducteurs.

Le leadership est la composante essentielle des activités du cadre. Ces activités sont liées à la gestion du personnel et à la motivation.

L'intérêt du cadre par le travail de ses subordonnés constitue d'autres activités liées au leadership ; il cherche en permanence d'information sur sa propre organisation et il n'hésite pas à agir en toute circonstance.

L'objectif essentiel du rôle de leader est de trouver le meilleur équilibre possible entre les besoins des individus et les buts de l'organisation.

Le pouvoir du cadre se manifeste le plus clairement dans le rôle de leader, du fait que l'autorité formelle lui donne un pouvoir potentiel important.

Le cadre comme agent de liaison. Les relations horizontales sont très importantes dans le travail du cadre. Le fait que ce dernier entretient des relations avec de nombreux individus et de nombreux groupes rend le rôle d'agent de liaison crucial. Ce sont des relations d'échange entre le cadre et son réseau. L'étude de ces relations amènent Homans (1950)¹ à énoncer l'hypothèse suivante : « *plus le rang social d'une personne est élevé, plus grande est la fréquence de ses interactions avec des personnes situées en dehors de son propre groupe ... ceux qui sont socialement sur un pied d'égalité ont tendance à interagir les uns avec les autres avec une fréquence élevée* »

Les cadres dirigeants construisent et entretiennent leur réseau de contact de façons diverses (formelles et informelles), à fin de maintenir les canaux de communication ouverts. En développant leur réputation, les cadres dirigeants renforcent leur rôle d'agent de liaison. Ce rôle représente l'une des parties clefs de leur travail, il leurs permet de relier l'organisation et son environnement. L'objectif constant du cadre dirigeant est de développer un système de relations réciproques afin d'obtenir de faveurs et d'informations.

Donc, le cadre dirigeant est amené à s'appuyer sur son statut pour développer un système de relations externes, lui permettant de connecter son organisation à l'environnement, et dont l'objectif consiste à améliorer la position et le niveau d'information de son organisation.

¹ Cité par (Mintzberg, 2000, p. 74).

1.2.2. Les rôles liés à l'information

Le cadre dirigeant occupe une position centrale dans la circulation des informations dans l'organisation. Il est considéré comme le centre nerveux de son organisation, les flux d'informations non routinières passent par lui.

Le rôle du cadre se caractérise par un accès privilégié à l'information externe et un accès total à l'information interne.

Par les différentes liaisons hiérarchiques, le cadre dirigeant dispose d'une base d'information couvrant plusieurs domaines de l'organisation et devient le centre nerveux de l'information interne ; de même que de nombreuses personnes extérieures à l'organisation s'orientent vers lui pour obtenir des informations concernant plusieurs fonctions.

Le statut du cadre dirigeant et son rôle d'agent de liaison supposent qu'il dispose d'un accès privilégié à de nombreux centres nerveux extérieurs à l'organisation. De ce fait, il est considéré comme la personne la mieux informée sur l'environnement.

Trois rôles caractérisent le cadre comme centre nerveux : observateur actif, diffuseur et porte-parole.

Le cadre comme observateur actif. Ce rôle d'observateur actif suppose que le cadre dirigeant est en quête d'informations lui permettant de mieux comprendre son environnement interne et externe, et lui servant une base pour la prise de décision. Il est en position lui permettant de recevoir une variété d'informations provenant de sources diverses, internes et externes. Les informations reçues par les cadres dirigeants peuvent être réparties en cinq catégories :

Les opérations internes. Ces informations peuvent revêtir de nombreuses formes : rapports écrits, informations remontées par des subordonnés, observations effectuées lors de tournées.

Les événements extérieurs. Le cadre dirigeant est en quête d'informations relatives aux clients, aux fournisseurs, aux concurrents, aux associés, ainsi que celles relatives à l'évolution des marchés et des technologies.

Les analyses. Les cadres dirigeants portent une attention particulière aux analyses et aux rapports relatives à de nombreuses questions et provenant de sources diverses.

Les idées et les tendances. Il est recommandé au cadre dirigeant d'utiliser les moyens lui permettant d'acquérir des idées nouvelles dans son activité. A ce propos, il peut assister à des conférences, examiner les suggestions des clients, parcourir les revues professionnelles, etc.

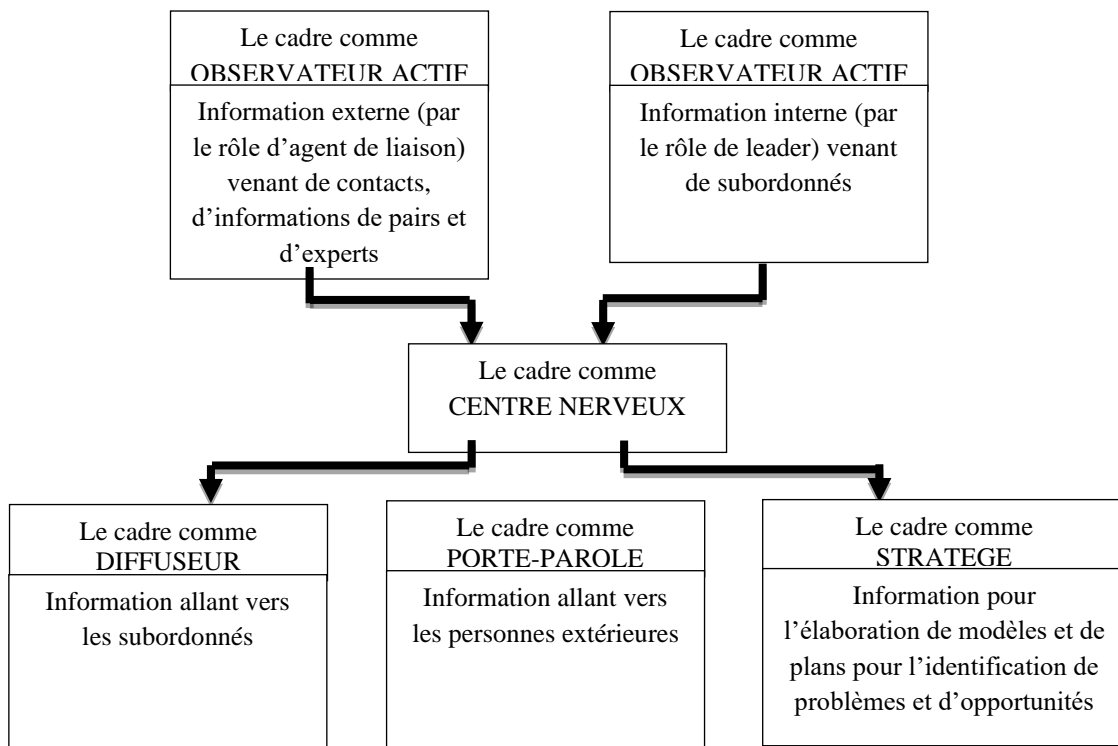
Les pressions. Les informations provenant au cadre dirigeant peuvent être qualifiées comme des pressions diverses, internes et externes.

L'avantage du cadre dirigeant réside dans l'information actuelle, non écrite et qui est transmise dans la plupart des cas de bouche à oreille. Ce type d'information constitue le cœur de son système d'information.

Pour son rôle d'observateur actif, le cadre dirigeant est amené à développer son propre système de renseignement, en plus du système d'information traditionnel formalisé, en établissant des circuits d'informations spéciaux dans l'organisation.

Par la suite, le cadre dirigeant accompli deux rôles : celui de diffuseur lorsqu'il transmet l'information aux subordonnés ; et celui de porte-parole lorsqu'il s'agit de transmettre l'information à l'environnement externe.

Figure n°3 : le cadre comme système de traitement de l'information



Source : (Mintzberg, 2000, p. 82).

Cette figure illustre le rôle du cadre dans le traitement de l'information. Les rôles liés à l'information forment le lien entre les différentes facettes du travail du cadre, reliant le statut et les rôles interpersonnels aux rôles décisionnels. Les rôles interpersonnels assurent l'approvisionnement en information ; les rôles de décision sont les plus gros utilisateurs de l'information.

Le cadre comme diffuseur. L'accès du cadre dirigeant à l'information lui permet de jouer un rôle important de diffuseur. Il transmet des informations de l'extérieur vers son organisation ; et d'une unité à une autre à l'intérieur de son organisation. Il existe deux type d'information : celle liée au fait et celle liée aux valeurs.

L'information liée au fait est transmise au cadre dirigeant par le fait de son autorité formelle, elle est vérifiable et transmise sur la base de son importance et de son utilité.

L'information liée aux valeurs concerne les préférences et les opinions. Elle n'est pas vérifiable, elle reflète les besoins de ceux qui veulent influencer la décision. Le rôle du diffuseur suppose de transmettre les valeurs qui guident les subordonnés dans la prise de décision.

La raison pour laquelle le cadre dirigeant transmet les valeurs est qu'une bonne partie des informations lui parviennent sous forme de pressions. Des subordonnés cherchent à accroître leur influence, des cadres cherchent d'imposer leur opinion lors de décisions, certaines personnes dans le public exercent des pressions. De plus, les organisations gouvernementales, les syndicats, les organisations professionnelles et divers autres groupes de pression cherchent d'influencer les décisions de l'organisation. Ces pressions constituent une composante particulière du système d'information de l'organisation. Elles représentent les valeurs et positions de ceux qui visent à exercer un contrôle sur les actions de l'organisation. Comme le cadre a, de par son autorité, des pouvoirs étendus dans l'organisation, c'est à lui que les gens s'adressent lorsqu'ils veulent exprimer leurs préférences. Le cadre assimile ces messages, les combine en fonction de l'influence de leur source, détermine les préférences globales de l'organisation et les transmet sous forme de valeurs organisationnelles.

Le cadre comme porte-parole. Le rôle de porte-parole suppose que le cadre transmet des informations vers l'extérieur ; et cela à cause de son autorité formelle et à cause de son rôle de centre nerveux d'informations. A ce propos, le cadre peut défendre les intérêts de son organisation et interagir avec les organisations publiques. En général, deux groupes doivent être informés en permanence, des plans, des politiques et des résultats de l'organisation, par le cadre dirigeant dans son cadre de porte-parole : les personnes clés qui influencent l'organisation et son public. En partageant les informations aux membres de son réseau, le cadre peut le conserver.

1.2.3. Les rôles décisionnels

Il s'agit, ici, d'une dimension cruciale du travail du cadre qui justifie l'étendue de son autorité et de son accès à l'information.

Du fait de son autorité formelle et de son positionnement autant que centre nerveux, le cadre dirigeant est impliqué dans toutes les décisions importantes prises dans l'organisation ; de plus, il assume la charge de l'élaboration de la stratégie de l'organisation.

Le cadre comme entrepreneur. Ce rôle suppose que le cadre dirigeant prend l'initiative et assure la conception de la plupart des changements contrôlés, en exploitant les opportunités et par la résolution des problèmes non pressants.

Le cadre dirigeant procède à une activité d'observation active, en rassemblant des informations, et en recherchant les opportunités et les sources de problèmes susceptibles. Il est en quête permanente de possibilités d'amélioration.

Ensuite, le cadre dirigeant peut décider pour agir. C'est le début de la phase de conception, dans laquelle il procède à la programmation des étapes et du temps nécessaire à l'action. Ces deux aspects sont des éléments clés de la décision.

Le cadre dirigeant peut choisir de s'impliquer dans un projet d'amélioration à trois niveaux différents :

- La délégation des responsabilités relatives au projet d'amélioration, en s'impliquant uniquement au choix du subordonné qu'il délègue l'activité.
- L'autorisation d'un choix décisionnel. Dans ce cas, il peut déléguer la phase de conception, mais il garde la responsabilité du choix. Ainsi, il conserve le contrôle des opérations sans consacrer le temps à la conception.
- La supervision, en assumant la responsabilité et la supervision de la phase de conception. Ce cas est, généralement, relatif aux décisions qui ont des conséquences lourdes sur l'organisation.

Dans le rôle d'entrepreneur, la cadre agit comme initiateur et comme concepteur de changements importants et contrôlés, sous la forme de projets d'amélioration.

Le cadre comme régulateur (celui qui s'occupe des perturbations). Le rôle de régulateur est centré sur des situations involontaires et sur les situations qui se situent hors du contrôle du cadre. Il s'occupe des perturbations de nature générale. Ces perturbations peuvent être de trois types :

- 1- Les conflits entre subordonnés.
- 2- Les conflits entre organisations différentes.
- 3- Les pertes de ressources.

La programmation des solutions est un aspect important dans le traitement des perturbations. De même, la détection de ces perturbations est rare par les flux d'informations routinières. Leur traitement oblige le cadre à leurs donner une priorité particulière et à consacrer son temps à développer des solutions à court terme.

Le traitement des perturbations représente un rôle très important du cadre dirigeant, les décisions prises ont un impact important sur la stratégie de l'organisation. De plus, les ajustements sont nécessaires pour ramener le système à l'équilibre affecté par les perturbations.

Le cadre comme répartiteur de ressources. La répartition des ressources est au centre de l'élaboration de la stratégie de l'organisation. L'autorité formelle du cadre suppose qu'il doit superviser cette opération.

La répartition des ressources comprend essentiellement trois éléments : la programmation du temps, la programmation du travail et l'autorisation des décisions prises dans l'organisation.

Pour la programmation du temps, le cadre prend souvent plusieurs décisions qui affectent son emploi du temps, par des effets importants.

La programmation du travail consiste à organiser le travail, par la détermination de ce qu'il faut faire, qui le fera et avec quelle méthode. Ces décisions requièrent la répartition des ressources, surtout dans le cas des projets d'amélioration, en procédant à des aménagements et à des réajustements continuels.

Par autorisation des décisions, nous considérons que le cadre dirigeant insiste pour que les décisions importantes relatives à la répartition des ressources soient mise en œuvre uniquement avec son autorisation. Cette posture va lui permettre de relier les décisions, afin d'éviter les conflits, et pour chercher la complémentarité entre elles.

Dans cette optique, le cadre dirigeant décide auxquels projets il faut affecter des ressources. Plusieurs facteurs sont à considérés dans de telles décisions. Au départ, il faut s'assurer que les ressources de l'organisation sont suffisantes ; il doit garantir la cohérence entre les différentes décisions, tout en testant la faisabilité de ses décisions. Le temps est un facteur très important dans le processus décisionnel, il ne s'agit pas d'être rapide ou lent dans la prise de décision.

Le cadre comme négociateur. Le cadre dirigeant procède aux activités de négociation lorsque celles-ci sont relatives à des situations de négociation très importantes et non routinières, avec d'autres organisations ou d'autres individus. La négociation est une partie vitale dans le travail du cadre. Son rôle de symbole accroît la crédibilité des négociations ; son rôle de porte-parole représente le système de valeurs et d'information de son organisation ; son rôle de répartiteur de ressources suppose qu'il a l'autorité nécessaire pour engager les ressources de l'organisation.

1.3. Les objectifs fondamentaux du cadre

Le travail du dirigeant n'est pas celui de l'organisation ; son travail consiste à maintenir l'organisation en fonctionnement.

Il existe quatre raisons d'être du leadership :

- une organisation incomplète ;
- un environnement changeant ;
- la dynamique interne de l'organisation ;
- la nature des personnes composant l'organisation.

D'autres auteurs prétendent que le travail du cadre dirigeant consiste à traiter des problèmes nouveaux et différents, en grande partie avec des activités non programmées.

Les cadres doivent prendre du recul, en effectuant des activités non programmées et en cherchant à améliorer le fonctionnement de l'organisation. En plus, ils doivent ainsi s'impliquer dans des opérations régulières et ordinaires ; et ils sont au cœur du processus décisionnel.

La combinaison des devoirs réguliers à ceux liés aux changements, nous amène à décrire les raisons pour lesquelles les cadres existent dans l'organisation :

1. le premier objectif du cadre est de s'assurer que son organisation atteint ses buts fondamentaux : la production efficace de biens ou de services.
2. Le cadre doit organiser les activités de son unité et en assurer la stabilité.
3. Le cadre doit assumer la responsabilité de l'élaboration de la stratégie, et par là adapter de façon contrôlée son organisation à un environnement changeant.
4. Le cadre doit faire en sorte que son organisation serve les buts de ceux qui la contrôlent.
5. Le cadre doit servir de lien entre l'organisation et l'environnement, d'éléments clés dans la transmission d'informations entre les deux.
6. Comme autorité formelle le cadre est responsable du fonctionnement du système statutaire.

2. Le regard de Peter Drucker : le leadership, c'est un travail¹

« Dans l'organisation d'aujourd'hui, tout travailleur du savoir est un « cadre » lorsque, du fait de sa position ou de ses connaissances, il porte la responsabilité d'une contribution affectant matériellement la performance de cette organisation et ses résultats » (Drucker, 2002).

Le cadre est un travailleur de savoir désigné pour prendre des décisions qui auront des conséquences sur la performance de l'entreprise, en raison de son savoir ou de sa position hiérarchique.

2.1. Le management

Les principes essentiels du management sont :

- Le management est un facteur décisif, du fait que sa tâche principale consiste à rendre les hommes capables de produire un résultat commun, d'être efficaces. La contribution des hommes, à l'organisation, dépend de la façon dont ils sont managés.
- L'intégration des hommes dans la culture de l'organisation, afin de poursuivre des objectifs communs. L'engagement des salariés à partager les mêmes objectifs et les mêmes valeurs est une clé pour la performance de l'organisation.

¹ Cette partie est une synthèse de l'étude de Drucker, Peter, (2002) in « *Devenez manager!* », Edition : Pearson Education.

- Le management doit veiller au développement personnel des salariés et à la satisfaction de leurs besoins.
- La communication et la responsabilité des individus représentent des axes importants dans l'entreprise, du fait qu'elle se compose de personnes différentes sur le plan de leurs compétences et de leurs positions dans l'entreprise.
- La performance de l'organisation est au centre du management. Cette performance ne peut pas être évaluée uniquement par la production ou le bénéfice en fin d'exercice. « *La présence sur le marché, l'innovation, la productivité, le développement des hommes, la qualité des produits, la solidité financière sont autant de facteurs clés de la performance d'une organisation* » (Drucker, 2002, p. 19).
- Pour le manager, il doit être conscient que les résultats de l'organisation se caractérisent par la satisfaction de ses clients.

Pour (Drucker, 2002), l'efficacité du manager sera fonction de sa conduite à la lumière de ces principes.

Les managers mobilisent plusieurs disciplines dans leur pratique : psychologie, philosophie, économie, histoire, conscience de soi et leadership.

2.2. Les dimensions du management

Il est important d'identifier les principales tâches du management pour pouvoir le définir. Pour le fonctionnement correct des organisations, le management doit remplir trois tâches fondamentales :

- Définition de l'objectif de l'organisation et de sa mission. La raison d'être de l'entreprise est sa performance économique. C'est son objectif rationnel. Elle est la préoccupation centrale du management dans toute décision ou action. Elle justifie son existence et sa valeur ajoutée.
- Assurer la performance des employés. La véritable ressource de l'entreprise est ses hommes et ses femmes. Sa réussite dépend de la productivité de ces ressources. Il faut prendre en considération la particularité des employés sur le plan de leurs aptitudes, de leurs compétences, aussi bien que sur leurs limites.
- Conscience d'une responsabilité sociale dans l'exercice des fonctions. Utilité de l'entreprise dans la société est un critère de justification de sa performance. Le management se préoccupe des répercussions de ses décisions sur la société. Le fonctionnement de l'entreprise a forcément un impact sur ses employés et sur sa communauté (comme source d'emplois et de nuisances).

Pour les autres préoccupations des managers, (Drucker, 2002) a abordé les points suivants :

- L'importance du management des ressources humaines : ils doivent être considérés comme des partenaires. Le manager doit chercher à les convaincre au lieu d'imposer des ordres. Les principes du marketing sont de plus en plus utilisés dans la gestion des hommes.
- Le management devra fonder sa politique et sa stratégie sur les valeurs et les besoins des consommateurs. Les moyens technologiques et les ressources ne fournissent pas la base à la politique.
- Le management doit organiser les ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise.
- Tout ce qui affecte la performance de l'entreprise relève du domaine du management et de sa responsabilité.
- Les managers doivent s'informer en permanence pour optimiser leurs décisions.
- Le management des ressources humaines et la prise des décisions les concernant prennent le plus du temps des managers.

Le manager, travailleur de savoir, déploie son intelligence, son imagination et son savoir au service de l'efficacité de l'entreprise. S'il n'arrive pas à être efficace, ces trois ressources essentielles n'auront pas un impact positif sur son progrès.

2.3. Quatre contraintes pour un cadre

L'efficacité du cadre peut être affectée par quatre contraintes dont il n'a pas de contrôle. S'il ne persévère pas, il peut se trouver dans une situation de non performance. Ces contraintes sont génératrices d'inefficacité.

1. *Le temps du cadre ne lui appartient pas.* Du fait de ses responsabilités et de ses engagements, une grande pression s'exerce sur lui faute des limites du temps.
2. *Le cadre ne peut pas s'empêcher de fonctionner aussi longtemps qu'il n'a pas pris l'initiative de modifier l'environnement dans lequel il vit et travaille.* L'environnement du cadre est complexe ; il doit identifier l'importance des événements. Dans le cas contraire, le cadre risque de gaspiller son savoir et ses efforts.
3. *Le cadre appartient à une organisation.* Cette contrainte traduit le fait que le cadre n'est efficace que s'il exploite sa relation avec les autres cadres de l'organisation. Un cadre isolé est peu efficace.
4. *Le cadre existe à l'intérieur de son organisation.* L'organisation dont il appartient constitue sa réalité. Son ouverture envers son environnement externe et son aptitude à être à jour avec les événements extérieurs améliore pour une grande partie son efficacité.

2.4. Se concentrer sur sa contribution

La concentration sur la contribution est une attitude positive du cadre ; elle est la clé de son efficacité dans ses missions et ses relations. Le vrai dirigeant se concentre sur sa contribution et assume ses responsabilités.

L'engagement personnel. Le cadre doit se questionner sur sa contribution dans l'organisation. Sinon, il sera considéré comme une personne qui vise trop bas, et il resserre l'importance de son rôle. La contribution aux performances recouvre trois domaines : les résultats directs, l'affirmation de ses valeurs et le développement des ressources humaines pour le long terme.

Contribution des savoirs. L'innovation du cadre, dans l'entreprise, se caractérise par la production d'idées, d'informations et de concepts. La valeur ajoutée du cadre tient à sa capacité à collaborer avec les autres cadres, chacun dans son domaine, pour faire le point sur l'importance de son savoir.

Les bonnes relations humaines. La contribution du cadre dans le travail des autres et ses relations avec eux conditionnent la qualité de ses relations humaines. Il y a lieu de noter que les bonnes relations humaines sont celles qui sont productrices. Quatre exigences caractérisent l'efficacité des relations humaines : la communication, le travail d'équipe, le développement personnel et d'autrui.

2.5. Le leadership

Aujourd'hui, le leadership est à la mode. Cela compte pour un dirigeant, il n'a pas grand-chose à avoir avec les qualités du leader ou le charisme. Le leadership n'est pas bon ou désirable en soi ; ce n'est qu'un moyen. Le leadership efficace ne dépend pas du charisme. En réalité, c'est le charisme qui cause la perte des dirigeants. Il les rend inflexibles, convaincus de leur infaillibilité, incapables de changer. Le charisme d'un leader ne suffit pas à garantir son efficacité. Il n'existe pas de bonnes qualités ou de personnalités qui peuvent être communes pour les leaders.

Travail, responsabilité, confiance méritée. En premier lieu, le leadership est considéré comme un travail. Le leadership efficace se base sur une réflexion approfondie sur l'identification de la mission de l'organisation. Le leader fixe les objectifs et les priorités, il définit les règles et assure le suivi. L'identification des objectifs distingue la qualité du leadership

En deuxième lieu, il convient de considérer le leadership comme une responsabilité, non comme un privilège. Le leader efficace assume ses responsabilités.

Le leader efficace veille à avoir des collaborateurs solides dans l'organisation, et de même il veille à leur développement, il considère leurs succès comme les siens. La tâche suprême du leader est de motiver ses collaborateurs et de créer une vision.

Le leader doit afficher, en troisième lieu, un haut niveau de confiance avec ses collaborateurs. Sa clé principale consiste à harmoniser ses actes et ses convictions et paroles.

3. Comment les PDG dirigent?¹

Apprendre sur le tas comment diriger une entreprise constitue l'école de la pratique des PDG. Ces derniers n'ont pas droit à beaucoup d'erreurs du fait qu'ils sont responsables en dernier ressort de toutes les décisions et actions de tous les collaborateurs.

Dans les entreprises efficaces, les PDG adoptent l'axe de management qui convient le mieux aux besoins de leur organisation et de sa situation économique (Farkas & Wetlaufer, 2000, p. 115).

Le PDG doit fixer une philosophie générale et directrice qui définit sa manière pour apporter la meilleure valeur ajoutée et qui détermine l'axe de leadership qu'il suivra. Un axe de leadership est un style de management cohérent et explicite et non le reflet de sa personnalité. Il convient le mieux aux besoins de l'organisation et de sa situation économique.

3.1. L'axe stratégie : Privilégier l'avenir, proche et lointain

La tâche la plus importante des PDG qui suivent cet axe est de définir la stratégie à long terme et les possibilités de sa mise en œuvre.

Ces PDG consacrent à peu près 80 % de leur temps aux facteurs extérieurs de l'entreprise (clients, concurrents, progrès technique, tendances du marché, etc.) par opposition aux questions internes pour lesquelles ils préfèrent les salariés capables à la gestion quotidienne et qui ont des compétences pointues en analyse et en planification.

Ils sont convaincus par le fait qu'ils sont les mieux placés pour décider sur l'allocation des capitaux, la gestion des ressources, les investissements technologiques, les nouveaux produits et le choix des implantations. La collecte, l'organisation et l'analyse des informations constituent le thème qui guide leur emploi du temps. En plus, ils s'intéressent aux capacités de l'entreprise et à son aptitude à bien appliquer la stratégie.

Ils organisent souvent le travail de leur équipe de direction sur des systèmes impliquant des analyses approfondies et des processus de reporting et de planification capables de tester des scénarios stratégiques.

¹ Cette partie est une synthèse des travaux de Charles M. Farkas et Suzy Wetlaufer, (2000), « *Comment les PDG dirigent ?* » in Leadership : Harvard Business Review, p111-140 Edition : Nouveaux Horizons.

3.2. L'axe ressources humaines : Diriger individuellement ses collaborateurs

Pour ces PDG, le rôle essentiel est d'inculquer à leur entreprise certaines valeurs, manières et attitudes en gérant attentivement le développement personnel de leurs collaborateurs. Ils consacrent la majorité de leur temps à des activités relatives au personnel, comme le recrutement, les entretiens d'évaluation et les plans de carrière.

Embaucher et cultiver des collaborateurs qui agissent intelligemment, sans la nécessité de les surveiller directement ou constamment, est une priorité.

Les PDG de l'axe « Ressources humaines » se concentrent sur le recrutement, la formation, la stimulation et la gestion des carrières. Ils cherchent à former des collaborateurs à tous les niveaux de l'entreprise qui agissent conformément à leurs valeurs. Ils préfèrent les salariés stables qui manifestent un esprit maison homogène, par opposition à ceux qui n'adhèrent pas toujours aux normes de l'entreprise.

Pour ces dirigeants, la réussite repose sur la qualité des actions suivantes : la manière dont leurs collaborateurs prennent des décisions, traitent avec les clients, lancent de nouveaux produits ou se préparent à faire face à la concurrence.

3.3. L'axe compétences : les champions de la connaissance

Les compétences qui représentent une source d'avantage concurrentiel est la responsabilité la plus importante. Le rôle principal de ces PDG est de choisir, de cultiver et de diffuser des compétences concurrentielles dans l'organisation, afin de créer une capacité particulière permettant à l'entreprise de se distinguer de ses concurrents et de créer un avantage durable. Ils consacrent la majorité de leur temps à des activités visant à développer les compétences choisies, à recentrer leur entreprise sur son domaine de compétence et à souligner ses priorités. Ils s'intéressent aux études technologiques, aux produits des concurrents, en visitant des ingénieurs et des clients, par exemple. Récompenser les collaborateurs qui mettent leurs compétences à la disposition de l'entreprise par des politiques de promotion, plans de formation, etc., représente une de leurs préoccupations. Ces PDG cherchent à recruter des candidats adaptables, objectifs, formés et engagés dans la compétence visée.

« Le leadership axé sur les compétences focalise l'entreprise sur ce qu'elle doit faire pour s'imposer. » (Farkas & Wetlaufer, 2000, p. 128)

3.4. L'axe cadrage : la pression de l'orthodoxie

Pour ces dirigeants, le meilleur moyen pour créer de la valeur dans leur entreprise est d'instaurer une série de contrôles explicites assurant des comportements et des expériences uniformes et

prévisibles. Pour eux, apporter aux clients un résultat régulier engage la réussite de l'entreprise. La majorité de leur temps est consacrée à définir des règles, des procédures et des récompenses explicites, visant à renforcer les comportements recherchés, et à gérer les exceptions. Ils considèrent ces tâches comme leur responsabilité principale. Ils préfèrent choisir les cadres de l'entreprise parmi les collaborateurs expérimentés au détriment du recrutement des cadres de l'extérieur. Ils font appel aux contrôles pour s'assurer que tous les individus agissent exactement comme s'ils font eux-mêmes. Ces PDG étudient les comptes rendus d'activité du terrain et ils font fréquemment appel à des audits internes et externes, tout en s'impliquant dans la communication interne et externe. « *Les systèmes de contrôle peuvent être étouffants, mais ils apportent clarté et prévisibilité, deux puissantes armes concurrentielles.* » (Farkas & Wetlaufer, 2000, p. 130).

3.5. L'axe changement : bouleverser le statu quo

Pour ces dirigeants, le rôle le plus capital d'un PDG est de créer un climat de réinvention permanente, et cela malgré l'anxiété et l'incertitude engendrées par cette réflexion, du fait qu'il est difficile d'être PDG aujourd'hui sans évoquer l'importance du changement.

Ils s'attachent plus à la manière d'y parvenir plutôt qu'un point d'arrivée précis. Ils ne sont pas passionnés par la planification ni par les règles et les procédures, ils cultivent une ambiance de remise en cause et de prise de risque permanentes. Pour eux, la meilleure manière de parvenir à des résultats extraordinaires est le changement.

Ils recommandent fortement à leurs collaborateurs les attitudes de changement avec différentes formes de communication. Rencontrer les différents acteurs (clients, actionnaires, fournisseurs, salariés, etc.), fait partie de leur activité quotidienne, ils ne négligent à peu près personne. Ils portent leur attention à tous les domaines de la politique de l'entreprise. Ces PDG communiquent par leurs actes et se distinguent par leur enthousiasme.

Ils préfèrent les collaborateurs ambitieux et indépendants caractérisés par la passion, l'énergie et l'ouverture sur des lendemains nouveaux et réinventés.

Cette étude a montré que le PDG qui choisit le rôle d'agent du changement retient le plus exigeant et le plus difficile des cinq axes de leadership du fait que le changement s'accompagne souvent de controverses, de mal-être et de résistances.

Cet axe est considéré davantage comme une vocation qu'un style de management. Changer pour changer serait évidemment absurde, mais si le PDG ne travaille pas régulièrement à des changements stratégiques constructifs, il est l'intendant d'un domaine qui va inévitablement

rétrécir. L'entreprise sera doublée par les concurrents et les clients vont la trouver moins à la mode.

3.6. Un cadre pour l'analyse du leadership

Les PDG ont un rôle légitime, c'est le leadership. Certaines personnes sont naturellement douées par des qualités de stimulation et d'engagement, mais les leaders des entreprises doivent en rajouter des objectifs et une orientation clairs. Ils doivent adapter toutes les ressources à cette orientation et motiver toute l'organisation autour de buts communs.

Les cinq axes développés ci-dessus consistent, pour les PDG, des manières d'apporter clarté, cohérence et motivation. Il y a naturellement des recoupements. Les PDG qui adoptent l'axe stratégie peuvent par exemple utiliser des éléments de l'axe ressources humaines, même que les partisans de l'axe cadrage utilisent des techniques relevant de l'axe stratégie.

Dans les entreprises les mieux gérées, les PDG choisissent un axe dominant qui oriente toutes leurs décisions et actions. En revanche, l'axe suivi par un PDG peut et doit changer au cours de sa carrière.

Prenons le témoignage de Edzard Reuter (PDG du constructeur automobile Daimler-Benz) : « *Il arrivera toujours un moment où le contexte change, où la concurrence change, où quelque chose d'important change. Il faut alors en prendre conscience et montrer la voie du changement.* » (Farkas & Wetlaufer, 2000, p. 118)

Le PDG doit agir avec audace et détermination, avec la formation sur le terrain pour exercer un fort leadership.

Pour (Farkas & Wetlaufer, 2000), les cinq axes révélés par cette étude ne sont certainement pas des solutions toutes faites qui garantiraient le succès, ni des rôles rigides dans lesquels le PDG serait enfermé. Les entreprises sont trop complexes pour se prêter à une analyse aussi simple. Mais ils offrent un cadre pour comprendre comment les PDG réussissent à structurer et donner un sens à leurs postes infinis, en apprenant à diriger au fur et à mesure.

Section 2 : Le leadership

1. Les théories du leadership

K. Lewin et R. Likert peuvent être considérés comme les fondateurs de ce corpus théorique qui donne lieu à des polémiques dans la littérature du *leadership Studies* (Pesqueux, 2017). Dans cette partie, nous nous sommes référés aux travaux de (Robbins & Judge, 2006), (Jacquet, S.D), (May, 2011) et de (Plane, 2015) qui ont proposé des classifications chronologiques aux théories

du leadership. Ainsi, dans leur article, intitulé « *The Social Scientific study of Leadership : Quo Vadis ?* », (House & Aditya, 1997) ont cité les théories les plus importantes du leadership.

Nous avons classé les principales théories du leadership, reconnues dans la littérature, dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°8 : Les principales théories du leadership

Théorie du leadership	Caractéristiques	Principaux auteurs
Great man	Les compétences du leader sont innées. Certaines personnes possèdent des qualités exceptionnelles, et sont désignées comme leaders.	
Traits de personnalité	La personne possède des traits de personnalité naturels qui forment le leader. Ces traits peuvent être énumérés, et c'est la combinaison efficace de ces traits qui détermine la performance du leader.	Stodgill, 1974
Leadership comportemental	Les capacités du leader ne sont pas innées, elles sont acquises. Le leadership peut être défini par un ensemble de comportements qui peuvent être acquises et développés.	Skinner, 1967 Bandura, 1982
Le leadership situationnel / de contingence	Ces théories postulent que le leader doit adapter son comportement selon la situation et le niveau d'instruction de ses collaborateurs. Ainsi, les facteurs du contexte avec le style du leader déterminent son succès.	Fiedler, 1964 House, 1974 Hersey, Blanchard, 1972
Path-Goal	Le succès du leader est déterminé en fonction de sa contribution à la création des structures et des conditions, facilitant l'atteinte des objectifs.	House, 1971 House, 1996
Le leadership charismatique	Le charisme personnel du leader contribue à la création d'un sentiment de rattachement pour ses subordonnés envers l'organisation.	Weber, 1947 House, 1977
Le leadership transactionnel	L'accent est mis sur la relation entre le leader et ses subordonnés. Les récompenses et les sanctions forment le meilleur moyen pour le leader pour motiver ses subordonnés	Burns, 1978 Bass, 1985
Le leadership transformationnel	Le leadership est basé sur le partage d'une vision qui motive les subordonnés, et oriente leurs actions.	Burns, 1978 Bass, 1985
La théorie cognitive	Par son comportement, le leader influence le comportement et l'action de ses subordonnés. Ainsi, il sera l'exemple pour ses collaborateurs.	Gardner 1996
Servant leadership	Le succès du leader est déterminé par sa capacité à servir les intérêts de ses subordonnés.	Greenleaf, 1977
Le leadership authentique	L'origine de toute théorie du leadership est le besoin du leader d'être authentique dans son comportement, et d'être soi-même.	Avolio, Gardner, 2005

Source : adapté de (May, 2011, p. 40)

Nous allons présenter, dans ce qui suit, les théories citées dans ce tableau, avec plus de détails.

1.1. L'analyse classique par les traits de personnalité

1.1.1. Les théories des traits de personnalité

Ces théories consistent à différencier les leaders des non-leaders sur la base de qualités et de caractéristiques personnelles. L'étude remonte aux années 1930, mais c'est dans les années 1960 que des études scientifiques ont tenté de donner un fondement solide à cette théorie (Jacquet, S.D). En effet, (Zaccaro, 2007, p. 7) a défini les traits de personnalité comme suit: "*Leader traits can be defined as relatively coherent and integrated patterns of personal characteristics, reflecting a range of individual differences that foster consistent leadership effectiveness across a variety of group and organizational situations*". Ainsi, la compréhension du leadership, dans cette approche, doit se focaliser sur la manière dont ces attributs de personnalités sont mis en cohérence et en interaction pour la performance du leader.

Au départ, les traits de personnalités se référaient uniquement à la personnalité du leader. Ainsi, (Geier, 1967) a défini cinq traits prédominants de personnalité. Au début des années 1990, 7 traits de personnalité ont été avancés (Robbins & Judge, 2006) :

- L'ambition et l'énergie.
- Le désir de diriger.
- L'honnêteté et l'intégrité
- L'assurance.
- L'intelligence.
- L'adaptabilité.
- La compétence professionnelle.

En revanche, (Zaccaro, 2007) a insisté sur le fait que cette perspective, centrée sur la personnalité, pourra être élargie à d'autres éléments : "*However, in line with most modern leader trait perspectives, the qualities that differentiate leaders from non leaders are far ranging and include not only personality attributes but also motives, values, cognitive abilities, social and problem solving skills, and expertise*" (Zaccaro, 2007, p. 8).

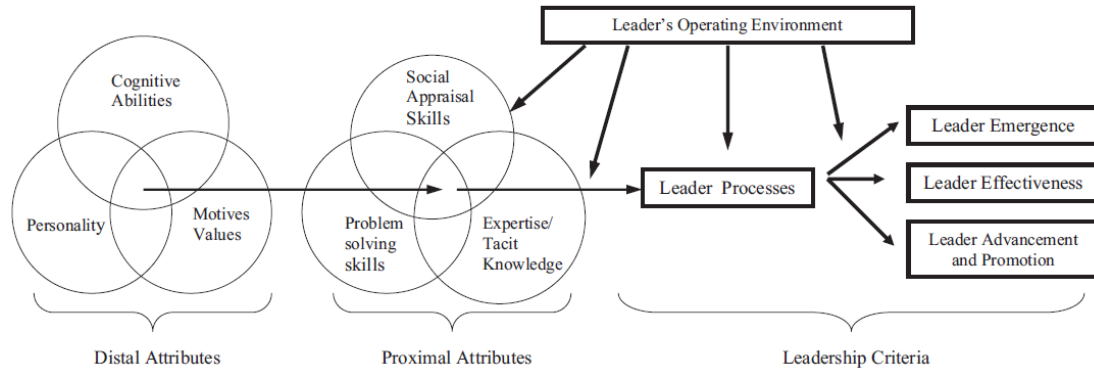
Cette théorie est toujours d'actualité, (Locke & Kirkpatrick, 1991) ont avancé d'autres traits comme la ténacité et la capacité proactive des leaders, la confiance en soi et la stabilité émotionnelle. L'ensemble de ces traits forment la capacité du commandement pour un leader (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002).

L'efficacité des traits du leadership ne peut pas être mesurée que dans des situations de travail effectives (Yukl, 1989). Ainsi, sur la base de plusieurs modèles de traits de personnalité,

(Zaccaro, 2007) a proposé un modèle, présenté dans la figure ci-dessous, expliquant l'influence des qualités du leader sur les indicateurs de sa performance.

Figure n°4 : Traits de personnalité et performance du leader.

A Model of Leader Attributes and Leader Performance



Source : (Zaccaro, 2007, p. 11)

D'après ce modèle, le leadership émerge par la combinaison optimale de multiples traits. Ce modèle définit de multiples types de qualités du leader, il inclut les capacités cognitives, la personnalité, la motivation intrinsèque, les compétences relatives à la résolution de problèmes, les valeurs, les compétences sociales et les connaissances tacites. Le point positif, de ce modèle, consiste dans le fait qu'il insiste sur l'adaptation des traits sur les situations de travail.

1.1.2. Le modèle des « BIG FIVE »

Pour la pérennité et la meilleure utilisation de la théorie des traits de personnalité, un modèle est énoncé dans les années 1990, avec les travaux de Digman¹ en 1990 et (Costa & McCrae, 1995). L'hypothèse principale de ce modèle tient dans le fait qu'il existe cinq traits stables à travers le temps et les situations qui structurent les leaders :

- Le névrosisme (adaptation par rapport à l'instabilité émotionnelle).
- L'extraversion.
- L'ouverture.
- L'agréabilité (qualité de l'orientation interpersonnelle de l'individu).
- Le caractère consciencieux.

(Costa & McCrae, 1995) ont établi un inventaire de personnalité (le NEO-PI-R) qui permet d'évaluer les différents traits des leaders.

Les études récentes ont souligné l'importance de l'intelligence émotionnelle comme un trait de personnalité dans l'exercice du leadership. Dans ces études, l'empathie est une composante

¹ Cité par (Jacquet, S.D).

déterminante dans l'exercice du leadership, elle consiste à susciter la loyauté des subordonnés (Robbins & Judge, 2006).

La limite principale de ce modèle est relative à l'absence d'études permettant de montrer une corrélation réelle entre ces traits et la performance des collaborateurs et des organisations ; et cela malgré sa pertinence dans l'explication des traits liés aux leaders.

1.1.3. Les déterminants des trajectoires de leaders

Une étude a été menée par le sociologue (Cristol, 2011) pour rechercher certains vecteurs ayant permis la réussite des leaders et les coupler avec les traits de personnalité déterminée dans les théories précédentes. Cette étude lui a permis d'identifier cinq facteurs explicatifs majeurs :

- Des événements professionnels majeurs (liés à l'expérience).
- Le cumul de diplômes prestigieux.
- Les appuis politiques.
- Les réseaux professionnels.
- La compétence et l'engagement professionnel.

Cette approche par les traits ne permet pas d'expliquer une partie importante du leadership, du fait qu'elle se focalise sur le leader ; alors que le phénomène du leadership s'explique mieux avec la relation leader / followers. Cette insuffisance a donné lieu à la naissance des théories qui s'intéressent aux comportements des leaders.

1.2. Le leader, des explications scientifiques orientées

Plusieurs études ont été menées sur le leadership. De ce fait, il sera difficile de les classer exactement de manière chronologique. En revanche, historiquement les théories comportementales ont succédé aux théories des traits de personnalité. Ensuite, un autre courant émerge, la typologie des leaders en fonction de leur style.

1.2.1. Les théories comportementales

Ces théories reviennent à la fin des années 1940 jusqu'aux années 1960, suite aux insuffisances liées aux premières études. Ces théories proposent de distinguer les leaders des non-leaders sur la base de comportements spécifiques (Jacquet, S.D).

La différence majeure entre les deux théories réside dans le fait que la première postule que les qualités personnelles des leaders sont innées. Alors que pour la deuxième les qualités personnelles sont acquises, avec la possibilité de les enseigner (Robbins & Judge, 2006).

Il existe quatre théories comportementales :

1.2.1.1. Les études de l'université d'Ohio

Ces études ont été menées par Ralph M. Stogdill and Alvin E. Coons, et sont présentées en 1957 dans leur ouvrage « *Leader Behavior: Its Description and Measurement* » (Yukl & Van Fleet, 1992). Ces études ont contribué à l'émergence de la théorie comportementale la plus complète et plus largement reproduite. Ces études remontent à la fin des années 1940 aux USA. Cette théorie repose sur l'identification des diverses dimensions du comportement des leaders. Les chercheurs ont procédé à recenser plus d'un millier de comportements ; puis, ils réduisent la liste peu à peu jusqu'à obtenir deux grandes catégories : structuration et considération.

La structuration désigne la capacité d'un leader à définir et structurer son rôle et celui de ses subordonnés en vue de l'accomplissement d'un but.

La considération désigne la capacité d'un leader à entretenir des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque et le respect des idées et les sentiments de ses subordonnés.

1.2.1.2. Les recherches de l'université du Michigan

Selon (Bergeron, 1979), l'objectif de la recherche consistait à identifier les caractéristiques comportementales susceptibles de déterminer l'efficacité des cadres. Cette théorie repose sur deux dimensions fondamentales : orientation vers l'employé et orientation vers la production.

Le leader orienté vers l'employé met l'accent sur les relations interpersonnelles, accorde un intérêt particulier aux besoins des employés et accepte leurs différences individuelles. Tandis que celui orienté vers la production privilégie l'aspect technique ou productif du travail.

Les conclusions de ces chercheurs se révèlent extrêmement favorables aux premiers, qui obtenaient une productivité plus élevée et une satisfaction plus grande de leurs subordonnés. Selon (Jacquet, S.D), ces résultats ont été cohérents avec les recherches et les préoccupations de l'école des relations humaines.

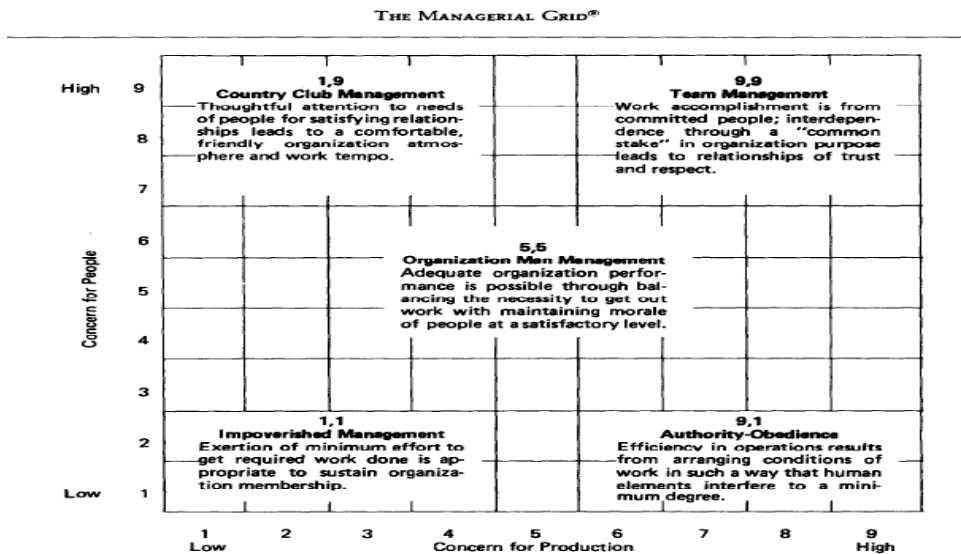
1.2.1.3. La grille managériale de Blake et Mouton

Cette grille a été élaborée en 1964. Elle offre une représentation bidimensionnelle des styles de leadership. En se basant sur deux styles fondamentaux, l'intérêt pour les hommes et l'intérêt pour la production, (Blake & Mouton, 1982) ont défini pour chaque axe neuf valeurs possibles pour un total de 81 styles. Cette grille n'évalue pas les résultats concrets d'un leader.

Les managers atteindraient le maximum d'efficacité pour un style 9.9. Cette position s'avère difficile à étayer. De même que rien ne peut prouver que ce style est le plus efficace parce qu'il est qualifié comme « maximalise », du fait qu'il suppose un fort engagement des salariés au

détriment même de leur vie privée. Pour (Jacquet, S.D), il semblait plus intéressant de promouvoir le style 5.5, au fait de son équilibre et de sa possibilité de convenir à toutes les situations.

Figure n°5 : La grille managériale de Blake et Mouton



Source: (Blake & Mouton, 1982, p. 23)

Cette grille représente un bon modèle de conceptualisation, mais elle n'offre aucune information nouvelle permettant d'éclairer le dilemme du leadership.

La critique majeure de ce modèle est sa concentration uniquement sur le comportement du leader et de ses subordonnés sans prendre en compte l'impact de l'environnement (Jacquet, S.D).

L'école scandinave a tenté de dépasser cette critique en intégrant une dimension nouvelle au modèle comportemental.

1.2.1.4. Les recherches scandinaves

Selon (Ekvall & Arvonen, 1991), les trois premières approches comportementales furent élaborées durant une époque où le monde était stable et prévisible. Ces chercheurs, finlandais et suédois, ont voulu contrôler si deux dimensions suffisaient à définir le comportement des leaders dans un environnement dynamique. Pour (Ekvall & Arvonen, 1991), les leaders efficaces devaient afficher un comportement *orienté vers le développement* qui consiste à favoriser l'expérimentation, à rechercher des idées innovantes, à initier les changements et leur mise en œuvre.

Sur la base d'un échantillon de leaders finlandais et suédois, les chercheurs ont pu apporter de solides arguments en faveur d'une dimension comportementale distincte et indépendante orientée vers le développement. Les leaders faisant preuve d'un comportement orienté vers le

développement accroissent la satisfaction de leurs employés et paraissent plus compétents à leurs yeux.

D'une certaine manière, ces comportements de leadership étant préconisés en période de crise ou d'incertitude économique (Ekvall & Arvonen, 1991).

1.2.1.5. Limites des théories comportementales

Les théories des traits et les théories des comportements ne permettent pas à elles seules d'expliquer le leadership, car elles ne prennent pas en considération les facteurs situationnels qui influencent le succès ou l'échec. Des recherches supplémentaires intégrant ces approches restent nécessaires.

1.2.2. Les approches par les styles

L'objectif de ces approches est de distinguer les styles de leadership en établissant une typologie de leaders. Les facteurs d'établissement des typologies ne sont pas forcément liés aux comportements des leaders ni des « followers ». Il existe deux grands modèles : les modèles psychologiques et les modèles multifactoriels.

1.2.2.1. Les modèles psychologiques

Ces modèles sont fondées sur la perception de leurs collaborateurs. Les principales études relèvent aux psychologues de travail et aux sociologues.

a. Les types de pouvoirs des leaders par (Weber, 1947)¹

Max Weber distingue trois sources de pouvoir des leaders :

Le leadership traditionnel. La personne est considérée comme chef sur la base des traditions et des coutumes. Son style est fondé sur les traditions et les coutumes.

Le leadership légal. C'est la loi qui légitime le pouvoir de la personne. Le leader domine et transforme la situation dans son intérêt en se basant sur la loi. Son leadership est lié à sa façon de gouverner et d'utiliser les pouvoirs en sa faveur.

Le leadership charismatique. Ce style est lié à une forme de pouvoir personnel liée aux caractéristiques de la personne elle-même.

b. Le modèle de Kurt Lewin

Kurt Lewin, de l'école des relations humaines, a travaillé sur la dynamique des groupes et sur les différents styles de leadership. Sur la base des expériences sur des groupes d'enfants dans les

¹ Livre électronique sur : <https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.6054>

centres de loisir, (Lewin, Lippitt, & White, 1939) ont pu identifier les caractéristiques de trois styles de leadership :

La forme directive. Le responsable est directif dans la passation des ordres, sans une possibilité de discussion.

La forme participative. Le responsable adopte une attitude de participation avec les membres du groupe, sur la base d'une interaction facilitant l'apprentissage.

La forme « laissez-faire ». Le groupe est autonome dans son action, le responsable ne procède à aucune intervention.

c. Les quatre styles de Renée Bédard (2008)

(Bédard, 2008) a adopté une approche complémentaire à l'approche comportementale. Elle a défini quatre modèles complémentaires de leadership, dans les organisations :

Le leader systémique. Sa préoccupation centrale est l'optimisation des processus, la planification et l'utilisation optimale des ressources. Il se base sur la logique dans les processus décisionnels.

Le leader pragmatique. Son style de leadership se base sur ses réussites liées à la prise de risque et l'innovation. Caractérisé comme un bon observateur, il procède par essais / erreurs.

Le leader mythique. Les symboles ont une place centrale dans ce style. La cohésion, le sentiment d'appartenance, une culture d'entreprise forte et des valeurs communes sont ses principaux outils pour faire adhérer les autres à sa vision.

Le leader relationnel. Il fixe son attention sur ses collaborateurs. Il se dirige vers eux pour chercher les consensus et la conciliation des points de vue. Il cherche le respect de ses collaborateurs.

L'importance de cette approche tient au fait que ces styles peuvent être complémentaires dans les entreprises.

1.2.2.2. Les modèles multifactoriels

Dans ces modèles, le leader est qualifié sur la base de niveaux d'implication. On retrouve généralement les modèles de (Collins, 2001), le modèle d'Edgar Morin et le modèle Tannenbaum et Schmidt.

a. Le modèle de (Collins, 2001) "from good to great", 2001¹

Ce modèle représente le leadership à travers cinq niveaux :

Niveau 1 : l'individu contribue dans la performance de l'organisation.

Niveau 2 : l'individu est devenu un facilitateur pour l'atteinte des objectifs par le groupe.

¹ Article publié dans la Harvard Business Review, document généré de : <https://hbr.org/archive-toc/BR0101>

Niveau 3 : le manager atteint les objectifs organisationnels.

Niveau 4 : le manager se transforme en leader car il catalyse l'engagement et la poursuite, voire le dépassement des objectifs.

Niveau 5 : le leadership est total, il est totalement engagé dans l'intérêt de l'organisation.

Dans ce modèle, on parle de leader à partir du quatrième niveau. Deux aspects importants sont à noter, l'atteinte des objectifs et l'entraînement de ses collaborateurs.

Figure n°6 : Les 5 niveaux du leadership



Source : (Collins, 2001).

b. Les types d'influences selon Edgar Morin¹

Cette typologie a été établie par Edgar Morin, en 1996, dans son étude sur le pouvoir dans les organisations. Il a introduit les concepts de « l'influence social » pour désigner les différentes manières de l'exercice du pouvoir. L'atteinte des objectifs et la conduite du changement sont assurées par cette influence.

Edgar Morin distingue quatre formes de pouvoir :

La normalisation. Cette forme suppose la mise en place de normes pour assurer la coordination dans le groupe. Les échanges et les interactions permettront, au leader de construire ou de reconstruire le groupe.

La conformité. Dans ce cas le responsable cherche des standards qui permettront, au groupe, d'adopter des attitudes conformes. Il est difficile de considérer cette situation comme leadership.

L'obéissance. Elle se présente dans le leadership de type autoritaire avec une légitimité acquise. Cette approche génère plus de confiance pour le leader, et moins de sentiments de responsabilité pour les subordonnés.

¹ Cité par (Tedongmo Teko & Bapes Ba Bapes, 2010), document consulté sur : <https://journals.openedition.org/sociologies/3204>

L'innovation. Cette forme d'influence ne s'exerce pas dans le respect des normes de groupe. Le leader est de plus en plus déviant. Son rôle est important dans les périodes de crise ou dans les situations à haut risque.

c. La matrice de Tannenbaum et Schmidt (théorie de continuum)

Ce modèle présente sept styles de leadership en fonction de deux facteurs : l'autorité du supérieur et la liberté donnée au subordonné. Cette théorie postule que le style du leader peut varier en fonction de la situation et en fonction des besoins des subordonnés. Afin d'adapter son style, le leader doit prendre tous les facteurs de son environnement externe aussi bien qu'interne, avec une réflexion basée sur le long terme.

Dans leur modèle, ces deux chercheurs ont postulé que l'efficacité des travailleurs dépend de quatre facteurs :

- les qualités et les valeurs du leader ;
- les qualités et les compétences du groupe ;
- les propriétés de la situation ;
- la nature des objectifs du leader.

Donc, d'après ce modèle, le style de leadership dépend de trois facteurs : le leader, les subordonnés et la situation

En combinant ces facteurs, ces chercheurs ont identifié sept styles de leadership : l'autocrate, le vendeur, celui qui consulte, l'intégrateur des avis, l'intégrateur des suggestions, l'intégrateur des décisions et le démocrate. Ces styles de management sont représentés respectivement dans le tableau suivant :

Figure n°7 : La matrice Tannenbaum et Schmidt



Source : http://unt.unice.fr/auneg/M2/Psychosociologie_des_Organisations/Psycho/323b.htm

1.2.2.3. Les théories de la contingence

D'après les théoriciens de ce courant, il peut être difficile de prédire le succès d'un style de leadership. Il ne suffit pas d'isoler quelques traits de personnalité ou de préconiser certains

comportements. A partir des années 1950, les chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'influence de la situation pour trouver le rapport entre les styles de leadership et l'efficacité (Robbins & Judge, 2006). Cinq modèles sont considérés aujourd'hui comme références :

a. Le modèle de Fiedler¹

Ce modèle est considéré comme le premier modèle de contingence complet en matière de leadership. L'hypothèse de ce modèle tient à ce que l'efficacité d'un groupe dépend de l'adéquation entre le style du leader et le degré de contrôle que lui confère la situation.

1. Identifier le style de leadership

Le style de leadership d'un individu représente un facteur clé de son succès. Fiedler a mis en point un instrument, le **questionnaire du collaborateur le moins apprécié (CMA)**, qui sert à déterminer si la personne présente une orientation vers la tâche ou vers les relations humaines. Le leader se rappelle des collaborateurs, dont il a travaillé avec durant sa carrière, puis il décrit celui avec lequel il a le moins apprécié de travailler (évaluation sur la base du questionnaire). Sur la base des réponses, Fiedler estime déterminer le style de leadership du répondant. Si le collaborateur le moins apprécié obtient un score CMA élevé, cela veut dire que la préoccupation centrale du leader évalué est d'établir de bonnes relations avec ses collaborateurs. Inversement, si le score CMA est faible, Fiedler déduit que le leader se concentre le plus sur la productivité. Le principe de ce modèle réside dans le fait que les individus sont incapables de changer de styles de leadership.

2. Définir la situation

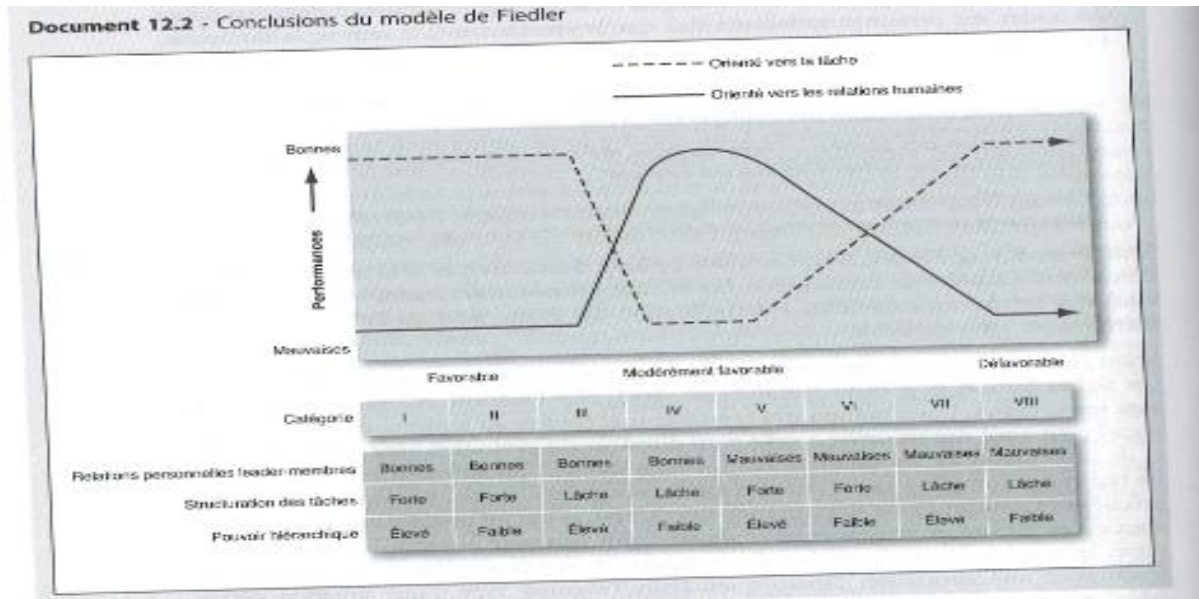
Il s'agit de confronter le leader avec la situation. Trois facteurs situationnels, ou dimensions de contingence déterminent l'efficacité du leadership. :

- Les relations personnelles entre le leader et les membres du groupe (niveau de confiance et respect)
- La structuration des tâches (programmation et décomposition des tâches).
- Le pouvoir lié à la position hiérarchique (l'influence du leader sur certaines variables liées aux sanctions positives ou négatives).

Cette étape consiste à évaluer la situation en fonction de ces trois variables. L'association de ces trois variables nous permet de déterminer huit situations potentielles.

Figure n°8 : Modèle de Fiedler

¹ Synthèse de trois articles (Fiedler, 1970; Fiedler, 1992; Verkerk, 1990)



Source : (Robbins & Judge, 2006)

3. Quel leader pour quelle situation

Le modèle de Fiedler propose de combiner les deux premières approches pour aboutir à une efficacité optimale du leadership. Fiedler a établi que les leaders orientés vers la tâche avaient tendance à réussir dans les situations représentées par les catégories I, II, VII ou VIII. Les leaders orientés vers les relations humaines obtiennent de meilleures performances dans les situations IV à VI.

Evaluation du modèle

Les principales études destinées à vérifier la validité générale du modèle de Fiedler ont conclu positivement qu'il existe des preuves importantes de la crédibilité globale du modèle.

L'utilisation du CMA et l'application du modèle posent certains problèmes qu'il conviendrait de résoudre. La logique du questionnaire CMA reste mal comprise, et l'expérience a montré que les scores enregistrés manquaient de stabilité.

L'évaluation des variables de contingence est délicate du fait de leur complexité. Il est difficile de mesurer la qualité des relations personnelles, le niveau de structuration des tâches ou le pouvoir hiérarchique du leader.

b. La théorie des ressources cognitives¹

Cette théorie a été avancée par Fiedler et Joe Garcia dans les années 1990. C'est une théorie du leadership qui énonce l'influence défavorable du stress sur la situation et affirme que

¹ Synthèse de (Yukl, 1989).

l'intelligence et l'expérience du leader peuvent en réduire l'impact. L'idée fondamentale de cette théorie réside dans le fait que le stress est l'ennemi de la rationalité. La pression empêche le leader à mettre en œuvre une réflexion logique et analytique. Dans ce cas, son expérience et son intelligence peuvent influencer ses performances. Les deux chercheurs ont déduit que le niveau de stress de la situation détermine si l'intelligence et l'expérience du leader favorisent ou pas ses performances. La pression du stress "active" certaines ressources cognitives qui se substituent à la rationalité et à la logique (Jacquet, S.D).

Malgré sa nouveauté, la théorie des ressources cognitives bénéficie d'un étayage de plus en plus solide. Dans les situations marquées par un niveau de stress élevé, les individus brillants réussissent effectivement plus mal que des personnes moins intelligentes. Quand le stress est faible, les leaders les plus expérimentés obtiennent en revanche de meilleures performances que les autres.

c. La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard¹

Le modèle du leadership situationnel a connu un grand succès, tant pour les entreprises que pour les écoles de formation en management (Robbins & Judge, 2006).

Il s'agit d'une « théorie de la contingence qui se focalise sur la maturité (ou l'autonomie) des subordonnés. ». C'est une théorie de la contingence centrée sur les collaborateurs. Le leader doit choisir le bon style de leadership en fonction du niveau de maturité de ses subordonnés. Ces derniers sont eux qui acceptent ou rejettent un leader ; leur activité conditionne son efficacité.

Dans ce modèle, la maturité ou l'autonomie fait référence aux compétences et à l'engagement des salariés. Le leader devrait se comporter comme un parent, qui doit relâcher son contrôle à mesure que le subordonné gagne en maturité et en responsabilité. Cette théorie postule que le leader va chercher à accroître progressivement la maturité de ses subordonnés afin de développer leur autonomie dans le travail (Jacquet, S.D).

Hersey et Blanchard identifient quatre comportements spécifiques, chez les leaders, dont l'efficacité dépend des compétences et de l'engagement des salariés.

- Si ces derniers se montrent *incapables* et n'ont pas *envie* d'accomplir une tâche donnée, le leader doit fournir des directives claires et précises ;
- S'ils sont incapables mais ont envie d'effectuer le travail, il lui faut afficher à la fois une forte orientation vers la tâche, afin de compenser les faiblesses de ses subordonnés, et une forte relation vers les relations humaines pour les faire « adhérer » à ces désirs ;

¹ Synthèse de (Graeff, 1997).

- Si les subordonnés sont capables mais n'ont pas envie d'accomplir la tâche assignée, le leader doit se montrer bienveillant et adopter un style participatif ;
- Enfin, si les employés s'avèrent capables et expriment l'envie de réaliser le travail, le leader n'aura guère besoin d'intervenir.

Ces quatre modes supposent des postures différentes (épauler, entraîner, déléguer, diriger) de la part des leaders, on les retrouve dans la figure suivante :

Figure n°9 : leadership situationnel de Hersey et Blanchard



Source : **Management** John R. Schermerhorn, Jr

Le modèle de leadership situationnel accorde une importance particulière aux RH. De ce fait, le rôle du leader sera de compenser leur manque de compétence ou de motivation (Robbins & Judge, 2006).

Aucune réelle méthodologie n'a été développée à ce jour pour mettre ce modèle en place (Jacquet, S.D).

d. Théorie de l'échange leader / membre¹

Dans les théories évoquées précédemment, les subordonnés sont traités de la même manière par le leader. Son style de leadership doit être homogène avec l'ensemble de ses subordonnés. Un des fondements de cette théorie consiste à ce que dans la réalité professionnelle, les leaders agissent souvent de façon très différente selon les gens.

En raison des contraintes de temps, le leader développent des relations particulières avec un nombre restreint de subordonnés. Ces derniers forment le cercle interne du leader. Ils sont jugés, par lui, plus performants, ils bénéficient de sa confiance et ils affichent une satisfaction professionnelle supérieure. Pour cette théorie, le leader confirme la position du subordonné dès les premiers contacts. Cette attitude s'avère relativement stable au cours du temps. Le leader encourage, par le biais des récompenses, l'échange leader/membre avec les employés qu'il souhaite nourrir une relation étroite.

¹ Synthèse de (Saint-Michel & Wielhorski, 2011).

Afin d'entretenir cette relation, le leader et ses subordonnés doivent s'investir à la fois pour améliorer la qualité de cette relation.

Le leader construit son cercle interne par une sélection qui se base sur les attitudes, les personnalités et les compétences de ses subordonnés ; c'est un point clés dans cette théorie, la sélection est guidée par les caractéristiques des subordonnés.

Pour le subordonné, un danger se présente lorsqu'il fait partie du cercle interne dans le fait qu'il dépende du leader dans les bonnes situations et dans les mauvaises aussi.

Plusieurs recherches effectuées ont confirmé la validité de cette théorie. Ce modèle de la contingence a le plus d'influence parmi les experts, et il a été consolidé à travers la théorie de l'objectif-trajectoire de House (Jacquet, S.D).

e. Théorie de « l'objectif trajectoire » (House & Mitchell, 1975; Evans, 1996; House R. J., 1996)

En matière de leadership, cette théorie représente aujourd'hui le modèle de contingence le plus influent (Robbins & Judge, 2006). Aussi appelée "théorie du Path-Goal", cette théorie est développée par Robert House en s'appuyant sur des éléments issus des recherches de l'université d'Ohio sur la structuration et la considération, et sur la théorie des attentes. L'hypothèse fondamentale de cette théorie consiste dans le fait qu'il revient au leader d'aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs, en leur fournissant les orientations et le soutien nécessaires.

(House R. J., 1996) a identifiée quatre comportements différents :

- Le leader directif fait savoir à ses subordonnés ce qu'il attend d'eux, organise la répartition du travail et donne des directives spécifiques en vue de son accomplissement.
- Le leader bienveillant adopte une attitude amicale et se préoccupe des besoins des subordonnés.
- Le leader participatif consulte ses subordonnés et tient compte de leurs suggestions avant de prendre une décision.
- Le leader orienté vers l'accomplissement fixe des objectifs ambitieux et attend de ses subordonnés qu'ils donnent le meilleur d'eux-mêmes.

(House R. J., 1996) part du principe qu'un leader pourra adopter l'un de ces comportements en fonction de la situation, il est flexible.

La relation entre le comportement du leader et les résultats peut être modulée par deux classes de variables de contingence définis par cette théorie ; à savoir : les variables environnementales et les caractéristiques de l'individu. La théorie prévoit donc une cohérence entre le comportement

du leader et les facteurs environnementaux, d'une part, et les caractéristiques des subordonnés, d'autres parts.

Les affirmations suivantes illustrent ce principe :

Un style directif est plus performant lorsque les tâches sont ambiguës ou stressantes. De même qu'il risquera d'être inefficace avec des employés qui possèdent des compétences élevées ou une solide expérience.

Un style bienveillant est performant lorsque les employés accomplissent des tâches bien structurées.

Un style participatif est plus adapté à des salariés qui ont une forte capacité de maîtrise.

Un style orienté vers l'accomplissement encourage les salariés à faire plus d'efforts afin d'améliorer les performances dans les situations caractérisées par des tâches ambiguës.

f. Le modèle de la participation du leader (Vroom & Jago, 1973; Vroom & Jago, 1995)

Le modèle de la participation du leader trace un lien entre le comportement du leader et sa participation aux processus décisionnels. Ces chercheurs ont affirmé que les leaders devaient adapter leur comportement en fonction des spécificités de la structure. Il s'agit d'un modèle normatif, basé sur l'application séquentielle d'une série de règles qui permettent de déterminer la forme et l'ampleur de l'implication décisionnelle suivant le type de situation.

Le modèle se présente sous forme d'un arbre proposant sept variables de contingence et cinq styles de leadership. Le modèle initial a été revisité par (Vroom & Jago, 1995). Ils ont conservé les cinq styles de leadership, et ils ont porté à douze les variables de contingence.

Le style autocratique, qui exclut toute participation des subordonnés à la décision.

Le style autocratique "ouvert", où le leader décide seul mais peut demander quelques informations à ses collaborateurs.

Le style consultatif, dans lequel le leader ne décidera qu'après consultation (mais il garde le monopole de la décision).

Le style consultatif collectif, où le débat s'instaure et permet une décision, prise par le leader.

Le style consensuel, où le groupe décide, le leader ne devenant qu'un coordinateur.

Selon (Robbins & Judge, 2006), plusieurs études ont contribué à valider les deux versions du modèle, tout en soulignant l'efficacité supérieure de la seconde. En revanche, les critiques ont plutôt porté sur l'omission de certaines variables et la complexité générale du modèle. D'autres théories de la contingence démontrent que le stress, l'intelligence et l'expérience représentent des variables de situation importantes, non prises en compte par ce modèle.

Encadré n°2 : Variables de contingence utilisées dans la nouvelle version du modèle de la participation du leader.

1. Importance de la décision.
2. Importance de s'assurer l'implication des subordonnés.
3. Présence d'informations suffisantes pour permettre au leader de prendre une bonne décision.
4. Bonne ou mauvaise structuration du problème.
5. Implication ou rejet des subordonnés face à une décision autocratique.
6. Adhésion des subordonnés par rapport aux buts de l'organisation.
7. Eventualité d'un conflit entre les subordonnés sur les choix des solutions.
8. Présence des informations indispensables permettant aux subordonnés de prendre une bonne décision.
9. Contraintes de temps imposées aux leaders et susceptibles de limiter l'implication des subordonnés.
10. Possibilité de justifier les coûts liés au rapprochement géographique des membres.
11. Importance, pour le leader, de réduire au maximum le temps nécessaire à la prise de décision.
12. Importance d'utiliser la participation comme un outil permettant de développer les compétences décisionnelles des subordonnés.

Source : Adapté de (Robbins & Judge, 2006, p.429).

g. La théorie du « complexity leadership », comme prise en compte d'un réseau de relations complexes (May, 2011)

Une thèse très récente (May, 2011, "The power of a Lollipop. Real, Good leadership in action", université Paris Dauphine) démontre que l'environnement pousse les entreprises à réagir face à la complexité du système. Cette réponse s'appuie sur des dirigeants capables de prendre en compte cette complexité en analysant les multiples interactions et en les modélisant. Trois rôles différents du leader émergent suivant le contexte :

- L'administrateur, qui évolue dans des structures complexes et qui va chercher avant tout à gérer les flux d'informations pour planifier l'action de chacun ;
- L'adaptateur, en situation de ressources restreintes; qui va se focaliser sur la solution aux problèmes ;
- Le stimulateur, dans un contexte d'abondance de ressources, va favoriser l'innovation et l'émergence de nouvelles approches.

2. Principes contemporains du leadership : pratiques et enjeux

La confiance représente l'une des bases les plus solides du leadership.

2.1. Le cadrage : utiliser les mots pour créer le sens et l'inspiration

Le cadrage désigne une façon d'utiliser le langage dans le but d'en gérer le sens. Le leader doit trouver le moyen pour influencer la perception et la compréhension des événements. Lorsqu'il cadre une question, la démarche consiste à choisir les aspects et les angles qu'il souhaite mettre en avant.

Cette approche est nécessaire pour le leader, au fait qu'il évolue dans un environnement complexe et incertain. Il décide ce qui est important ou pas en mettant sa vision en avant. Le leader utilise un langage pour influencer la perception des autres au monde et aux événements. Le cadrage permet au leader de définir l'importance de la situation et les réactions des employés. C'est un outil très puissant qui permet au leader d'influencer la perception et l'interprétation de la réalité.

2.2. Le leadership, source d'inspiration

Le leadership charismatique et le leadership transformationnel sont deux théories modernes du leadership qui considèrent le leader comme un individu capable d'inspirer les autres par ses paroles, ses idées et ses comportements.

2.2.1. Le leadership charismatique

(Weber, 1947) est considéré comme le premier qui a étudié ce concept. Il définit le charisme comme : « *la qualité extraordinaire d'un personnage qui est, pour ainsi dire, doué de forces ou de caractères surnaturels ou surhumains, ou tout au moins inaccessibles au commun des mortels. Ces pouvoirs ou qualités d'origine divine ou magique établissent le leadership de la personne concernée.* » La théorie du leadership charismatique stipule que les subordonnés, face à certains comportements, attribuent aux leaders des compétences extraordinaires ou héroïques.

Le charisme est-il inné ?

Plusieurs études ont confirmé l'hypothèse que les individus naissent avec des traits de personnalité qui les rendent charismatique. Ainsi, la personnalité est liée au leadership charismatique. Ce style suppose une personnalité extravertie, un plein d'assurance et une grande volonté de réussite de la part des leaders. La plupart de ces derniers ont une personnalité attirante, intéressante et dynamique.

Encadré n°3 : Caractéristiques clés des leaders charismatiques

- 1. Vision.** Ils ont un objectif idéal qui promet un avenir meilleur que le statut quo, et savent l'exposer en termes clairs, compréhensibles par tous.
- 2. Prise de risque.** Ils sont prêts à prendre de gros risques personnels, à dépenser beaucoup d'argent et à se sacrifier pour l'accomplissement de leur vision.
- 3. Sensibilité environnementale.** Ils sont capables d'évaluer avec précision les contraintes environnementales et les ressources nécessaires au changement.
- 4. Sensibilité aux besoins des subordonnés.** Ils savent percevoir les aptitudes d'autrui, répondre à ses besoins et écouter ce qu'il ressent.
- 5. Comportement non conformiste.** Ils adoptent un comportement perçu comme insolite et contraire aux normes établies.

Source : adapté de (Conger & Kanungo, 1998).

La plupart des études, sur ce style, estiment que les managers peuvent poursuivre des formations comportementales adéquates leurs permettront de développer leur charisme.

Les deux auteurs Richardson R. J. et Thayer S.K., dans leur livre « *The charisma Factor : How to develop your natural leadership ability* »¹, ont affirmé que n'importe quelle personne peut acquérir du charisme par le biais d'un processus en trois étapes.

1- L'individu doit tout d'abord développer son aura en adoptant une attitude optimiste, en utilisant sa passion comme catalyseur d'enthousiasme, et en communiquant avec tout son corps et non pas seulement par la parole.

2- Dans un deuxième temps, il doit séduire les autres en créant un lien qui les pousse à le suivre.

3- Enfin, il doit libérer les émotions de ses subordonnés afin de les amener à exprimer leur potentiel.

Formuler un objectif, communiquer les ambitions en termes de performances, se montrer confiant envers les compétences de leurs subordonnés et comprendre leurs besoins sont des clés d'un leadership charismatique.

Les études ont confirmé que les subordonnés dirigés par des leaders charismatiques obtenaient de meilleures performances et s'adaptaient mieux dans leur environnement de travail.

Comment les leaders charismatiques influencent-ils leurs subordonnés ?

Les études réalisées ont mis en évidence un processus en quatre étapes :

Le leader commence par une définition d'une vision séduisante qui éveille un sentiment de continuité chez les subordonnés en traçant un lien entre la situation présente et l'avenir. Le leader présente ses ambitions et sa conviction des chances de réussite de ses collaborateurs qui se sentent valorisés suit à son comportement. Ensuite, le leader véhicule de nouvelles valeurs

¹ Cité par (Robbins & Judge, 2006)

reflétant son comportement. Enfin, le leader adopte une attitude qui traduit son courage et sa détermination (House & Howell, 1992).

La vision représente l'élément crucial du leadership charismatique. La vision compose une imagerie claire et séduisante qui suggère une démarche novatrice, tient compte et s'inspire des traditions et laisse entrevoir les actions à entreprendre pour actualiser le changement. Elle draine l'énergie et les émotions des individus (George, 2000).

Le leadership charismatique dépend-il du contexte ?

Selon (Robbins & Judge, 2006), plusieurs études ont confirmé l'existence d'une corrélation entre leadership charismatique, haute performance et satisfaction des subordonnés. Ces derniers fournissent plus d'effort avec un leader charismatique et ils conçoivent plus de satisfaction suite au respect envers lui. En revanche, plusieurs expériences suggèrent que ces résultats ne sont pas forcément généralisables, le contexte en joue un rôle important. Le charisme s'avère particulièrement important et utile lorsque l'environnement engendre un niveau élevé de stress et d'incertitude.

Le niveau hiérarchique est un facteur déterminant. La vision représente une composante clé du charisme, de même qu'elle s'applique à l'organisation tout entière ; elle est souvent définie par les cadres dirigeants. Le charisme explique bien le succès ou l'échec de ces derniers. Les qualités charismatiques s'exprimeront bien aux niveaux hiérarchiques les plus élevés (House & Howell, 1992).

2.2.2. Le leadership transformationnel¹

La plupart des théories de leadership présentées concernent toutes la définition et la compréhension d'un type de leader, le leader **transactionnel**. Ce dernier pousse ses collaborateurs à atteindre les objectifs fixés.

Un autre type de leader, le **leader transformationnel**, incite ses collaborateurs à dépasser le seul objectif personnel pour le développement de l'entreprise, en utilisant des compétences qui lui permettra de les influencer durablement.

Les leaders transformationnels prêtent attention aux préoccupations et aux besoins de développement de chacun de leurs subordonnés ; ils modifient leur manière d'aborder les problèmes en les aidant à poser un regard neuf sur leurs difficultés antérieures ; ils sont capables

¹ Synthèse de (Bass, 1990).

enfin de les motiver, de les galvaniser et de les amener ainsi à redoubler l'effort pour atteindre les objectifs du groupe.

Encadré n° 4 : Leader Transformationnel (les 4 caractéristiques)

Charisme : fournit une vision, crée le sentiment d'une mission à accomplir, fait naître la fierté, suscite le respect et la confiance.

Inspiration : fait partager ses attentes, utilise des symboles pour concentrer les efforts, exprime d'une façon simple les objectifs importants.

Stimulation intellectuelle : favorise l'intelligence, la rationalité, et la résolution méticuleuse des problèmes.

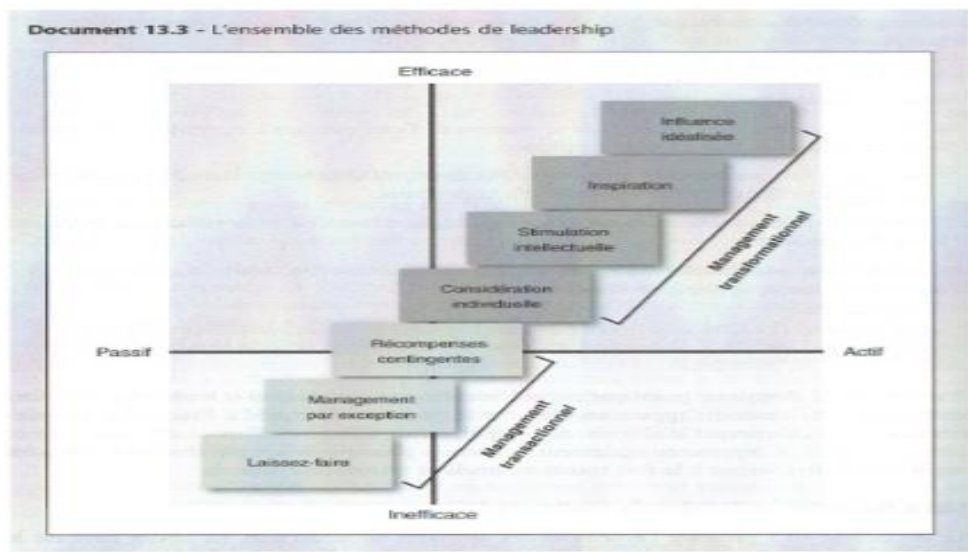
Considération individuelle : accorde de l'attention à chacun, traite chaque employé individuellement, apporte soutien et conseils.

Source : Adapté de (Bass, 1990, p. 22)

Les différentes méthodes de leadership

Les leaders ne peuvent pas obtenir de leurs employés qu'ils dépassent leurs fonctions en pratiquant les principes du leadership transactionnel. Les méthodes citées dans l'encadré, ci-dessus, permettent aux leaders de motiver leurs subordonnés afin d'avoir un haut niveau de performance et afin qu'ils dépassent leur intérêt personnel au profit de celui de l'organisation. Le leader qui présente, à ses collaborateurs, une considération personnelle, une stimulation intellectuelle, une inspiration et une influence idéalisée obtiendra une productivité plus élevée et une satisfaction plus élevée de ses collaborateurs. Ces dernières mesures seront les clés pour une meilleure efficacité organisationnelle et un bas taux de turn-over et de présentéisme avec une plus grande capacité d'adaptation pour l'organisation. L'utilisation régulière des quatre comportements transformationnels constitue une clé pour l'efficacité du leader.

Figure n°10 : Leadership transactionnel et leadership transformationnel



Source : (Robbins & Judge, 2006, p. 446).

La définition de buts organisationnels ambitieux et leur clarification constituent un des piliers du fonctionnement de ce type de leadership. A ce propos, les objectifs doivent être ambitieux et importants, pour les collaborateurs, sur le plan personnel.

Selon Stratton Sclavos, le PDG de VeriSign : *« cela revient à dresser une carte, c'est-à-dire avoir la capacité d'indiquer votre destination à vos employés et comment vous allez y arriver. Le plus important est de choisir des collaborateurs qui ont la même passion, le même engagement, les mêmes peurs et la même compétitivité de façon à les mettre en position d'atteindre les mêmes buts. »*¹

Le leadership transformationnel engendre un engagement plus important des collaborateurs et développe une grande confiance en leur leader.

Plusieurs études, dans plusieurs pays et dans différents contextes, ont montré l'efficacité du leadership transformationnel. Un examen de 87 études a démontré que cette efficacité était le fait de la motivation et de la satisfaction des employés, la performance des leaders, ainsi que leur perception de l'efficacité.

Le leadership transformationnel peut être appris. Une étude au Canada a montré que les managers ayant suivi une formation en leadership transformationnel avaient des performances meilleures que les autres (Robbins & Judge, 2006).

Le leader transformationnel essaiera de donner à ses collaborateurs la capacité de remettre en question les conceptions établies par eux, ainsi que celles établies par le leader.

¹ Cité par Robbins, Stephen et Judge, Tim, (2006), « Comportements Organisationnels », PEARSON EDUCATION, France, p446

2.2.3. Le leadership authentique (Avolio & Gardner, 2005)

Le concept d'authenticité est enraciné dans la phrase couramment entendue «sois vrai». Il est généralement admis que le leadership authentique englobe un traitement équilibré, des perspectives morales intériorisées, une transparence relationnelle et une conscience de soi. Le leadership authentique englobe deux aspects, posséder sa personnalité et agir conformément à ce «vrai soi». Il est né d'un besoin de leadership responsable après les scandales d'Enron, c'est-à-dire que le dirigeant doit assumer la responsabilité des obligations morales de l'organisation. Le leadership authentique est défini sur la base de la conception de soi du leader et de la relation entre ce dernier et ses actions ; l'authenticité est considérée comme un attribut plutôt qu'une valeur ou un style. L'authenticité est proposée comme une construction fondamentale du leadership, c'est-à-dire une construction qui ne se limite pas à un style de leadership particulier. Un leader inauthentique est celui qui se concentre trop sur les stéréotypes et sur les exigences liées aux rôles du leader.

Les leaders authentiques adoptent des comportements profondément conscients. Ainsi, ils sont conscients de leurs droits et de ceux des autres, de leurs valeurs et des valeurs des autres, de leur force et de la force des autres ; en général, ils sont conscients du contexte dans lequel ils opèrent. Les leaders authentiques sont qualifiés de confiants et d'optimistes, caractérisés par une grande endurance et par une force morale considérée.

Des recherches plus poussées sont nécessaires pour déterminer s'il s'agit d'un fondement d'un bon leadership, et ceci quels que soient les styles de leadership participatif, directif ou inspirant.

Section 3 : Paradigme de la thèse « La théorie Path-Goal du leadership »

Pour tirer un grand nombre de régularités du comportement social accessible du leader nous nous sommes référés, en tant qu'observateurs, à la théorie Path-Goal du leadership pour définir l'ensemble de conceptions logiquement reliées entre elles.

Cette théorie, comme toute théorie, est constituée d'un ensemble d'hypothèses structurées par une relation d'implication ou de déduction. La théorie du leadership Path-Goal est constituée d'un ensemble de concepts interreliés par des propositions hypothétiques énoncées par (House & Mitchell, 1975) et reformulées par (House R. , 1996).

Ainsi, la théorie Path-Goal du leadership constitue un système hypothético-déductif de propositions relatives aux comportements du leader. Par cette théorie, (House & Mitchell, 1975; House R. , 1996) ont tenté d'expliquer et de représenter un aspect de la réalité du comportement du leader. A cet effet, l'objectif de (House & Mitchell, 1975; House R. , 1996), à l'instar de (Willett, 1996) , était de comprendre et de prédire l'ensemble des évènements et des comportements relatifs à la relation du leader avec ses subordonnés.

Nous avons fait recours, dans notre thèse, à la théorie Path-Goal du leadership pour concevoir et percevoir les faits relatifs aux comportements du leader, et pour organiser leur représentation. Nous avons essayé, à travers cette théorie, de conceptualiser et d'expliquer un ensemble d'observations systématiques relatives à un phénomène et à des comportements complexes relatifs au leadership.

La théorie Path-Goal du leadership énonce un enchaînement de propositions interdépendantes tirées de déductions et faisant appel à la logique intuitive. A l'instar de cette théorie, nous avons essayé de formuler des hypothèses à vérifier avec une méthode scientifique.

Pour nous, cette théorie nous a permis de définir, de décrire, de comprendre, d'expliquer, de représenter et de prédire le phénomène du leadership et l'ensemble de relations propres à ce phénomène.

Ainsi, à l'instar de (Livian, 2015), les propositions de la théorie Path-Goal du leadership ont constitué une clé que nous allons utiliser pour étudier notre sujet. Ce cadre théorique nous a permis d'orienter l'analyse de notre sujet. Il est le plus adapté au contexte et aux objectifs de notre étude, et à nos préférences et nos orientations intellectuelles.

La principale préoccupation de la théorie *Path-Goal* (ou trajectoire-objectif) est de savoir comment le leader influence, positivement, les perceptions des subordonnés, en matière des

objectifs de travail et des objectifs personnels, et de clarifier les voies menant à la réalisation de ces objectifs. Ainsi, le comportement du leader est considéré comme motivant.

1. Fondations historiques

L'approche *Path-goal* s'enracine dans la théorie générale de la motivation. En effet, la théorie de la motivation postule que l'étude des attitudes et des comportements prend en considération le degré dont le comportement est considéré motivant, pour l'atteinte des résultats, et l'évaluation de ces résultats (House & Mitchell, 1975).

Ainsi, les subordonnés sont satisfaits s'ils considèrent que leur travail leur permet d'atteindre les objectifs organisationnels et personnels ; et ils s'impliquent dans le travail s'ils pensent que leurs efforts sont nécessaires à la création d'une grande valeur.

Ce type de raisonnement théorique peut être utile pour expliquer une variété de phénomènes liés au leadership, tels que la façon dont le comportement du dirigeant influence la motivation des subordonnés.

Plusieurs auteurs ont avancé des hypothèses spécifiques concernant la manière dont le leader affecte les trajectoires et les objectifs des subordonnés. Ces auteurs se sont concentrés sur deux problèmes:

- 1- comment le dirigeant affecte les attentes des subordonnés, en termes de performances et de récompenses, et
- 2- comment cette attente affecte la motivation de s'impliquer dans le travail.

Le travail théorique initial d'Evans¹ affirme que les leaders seront efficaces s'ils octroient des récompenses adéquates, corrélées avec la réalisation des objectifs. Une des missions stratégiques du dirigeant consiste à clarifier, pour les subordonnés, le type de comportement qui mène à la réalisation des objectifs et à des récompenses, en fonction de ces objectifs. De même, Evans a postulé que le dirigeant fixe les récompenses en se préoccupant du statut et du bien-être des subordonnés. Aussi, le soutien du dirigeant est considéré comme une source de motivation pour les subordonnés.

Evans a également étudié la relation entre le comportement des dirigeants et les attentes des subordonnés. Il a constaté que les subordonnés considèrent les conseils des dirigeants comme un élément déterminant à leur performance.

¹ Cité par (House & Mitchell, 1975, p. 2).

Les conclusions d'Evans suggèrent que l'impact majeur d'un leader sur la performance des subordonnés réside dans la clarification des manières menant à atteindre des récompenses satisfaisantes, et que ces récompenses soient liées aux performances effectives des subordonnés. Stimulé par cette ligne de raisonnement, (House & Mitchell, 1975) et House & Dessler ont développé une théorie plus complexe des effets du comportement du leader sur la motivation des subordonnés.

Cette théorie cherche à expliquer les effets de quatre types spécifiques de comportement du leader sur les trois attitudes ou attentes suivantes:

- 1- la satisfaction des subordonnés,
- 2- l'acceptation du leader par ses subordonnés, et
- 3- les attentes des subordonnés en termes de performances / récompenses.

Les quatre catégories du leadership

La théorie comprend les comportements suivants:

- 1-leadership directif,
- 2-leadership de soutien,
- 3- leadership participatif et
- 4- leadership orienté vers l'atteinte des objectifs.

Le leadership directif se caractérise par un chef qui laisse ses subordonnés savoir ce que l'on attend d'eux, donne des indications précises sur ce qui devrait être fait et comment il devrait être fait, planifie les travaux à effectuer ; il maintient des normes de performance précises et demande aux membres du groupe de respecter les règles standards.

Leadership de soutien se caractérise par un chef sympathique et accessible qui se soucie du statut, du bien-être et des besoins des subordonnés. Il fait de petites choses pour rendre le travail plus agréable, il traite ses subordonnés comme égaux, et est amical et ouvert.

Le leadership participatif est caractérisé par un leader qui consulte ses subordonnés, sollicite leurs suggestions et prend ces suggestions en considération avant de prendre une décision.

Un leader orienté vers la réussite se fixe des objectifs ambitieux et attend de ses subordonnés qu'ils atteignent leur plus haut niveau. Il recherche continuellement l'amélioration des performances et fait preuve d'un degré de confiance élevé que les subordonnés assumeront la responsabilité, déploieront des efforts et accompliront leurs objectifs. Ce type de leader insiste constamment sur l'excellence et la performance et affiche simultanément la confiance que les subordonnés font leurs efforts pour un plus haut niveau de performance.

Un certain nombre d'études suggèrent que ces différents styles de leadership peuvent être montrés par le même leader dans diverses situations. La méthode traditionnelle de caractérisation d'un leader comme étant hautement participatif et solidaire ou hautement directif n'est plus valide.

Dans cette étape, du développement de la théorie, l'explication des effets du comportement du leader est incomplète, du fait qu'elle doit prendre en considération d'autres facteurs, autres que l'acceptation des subordonnés et la satisfaction de leurs attentes. De ce fait, la théorie est énoncée de sorte que d'autres variables peuvent y être incluses.

2. Théorie du *Path-Goal* : Propositions générales

La première proposition consiste à considérer le comportement du leader comme acceptable et satisfaisant aux subordonnés dans le cas où ces derniers le perçoivent comme une source immédiate de satisfaction ou comme un outil pour une satisfaction future.

La deuxième proposition, de cette théorie, est que le comportement du leader sera considéré comme motivant dans le cas où il rend la satisfaction des besoins du subordonné comme une condition à sa performance ; et il complète l'environnement des subordonnés en fournissant le coaching, les conseils, l'accompagnement et des récompenses nécessaires à une meilleure performance.

Ces deux propositions suggèrent que les fonctions stratégiques du dirigeant sont élargies, en prenant en considération le renforcement de la motivation des subordonnés à accomplir leurs tâches, et de favoriser leur satisfaction à l'égard du travail et de leur acceptation du leader.

A partir de cette théorie, (House & Mitchell, 1975) ont déduit que les missions stratégiques du dirigeant peuvent être élargies aux préoccupations suivantes :

- 1- reconnaître et / ou susciter les besoins des subordonnés pour des résultats sur lesquels le leader possède un certain contrôle,
- 2- augmenter les gains personnels des subordonnés pour un objectif professionnel,
- 3- en facilitant le cheminement vers les gains en coaching,
- 4- aider les subordonnés à clarifier les attentes, et
- 5- réduire les frustrations et les obstacles.

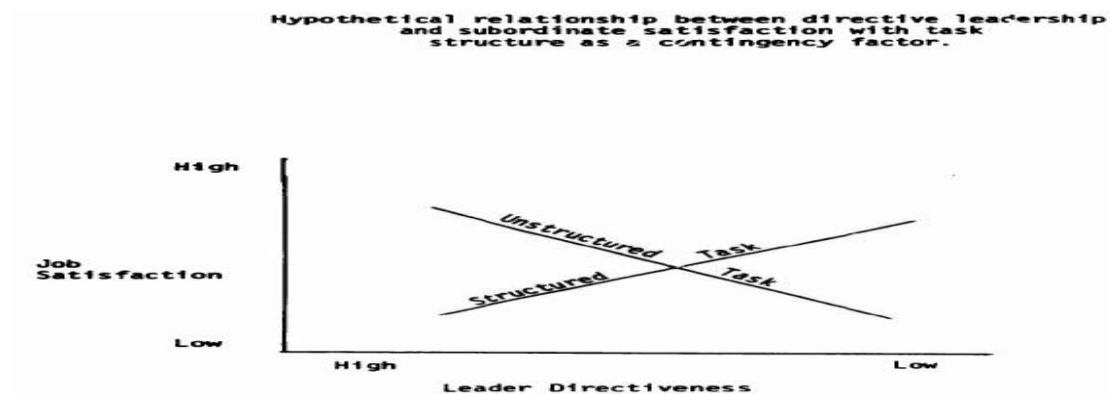
3. Facteurs de contingence

Deux catégories de variables situationnelles sont considérées comme des facteurs de contingence.

Un facteur de contingence est une variable qui modère la relation entre deux autres variables telles que le comportement du leader et la satisfaction des subordonnés. Par exemple, nous pourrions suggérer que le degré de structure de la tâche modère la relation entre le comportement directif des dirigeants et la satisfaction au travail des subordonnés.

La figure, ci-dessous, montre en quoi une telle relation pourrait ressembler. Ainsi, les subordonnés sont satisfaits avec un comportement directif dans une tâche non structurée et satisfait d'un comportement non directif dans une tâche structurée. Par conséquent, nous pouvons considérer que la relation entre le comportement directif du leader et la satisfaction des subordonnés est contingente de la structure de la tâche.

Figure n°11 : Relation entre le leadership directif et la satisfaction des subordonnés avec la structure de la tâche comme facteur de contingence.



Source : (House & Mitchell, 1975, p. 5).

Les deux variables de contingence sont les caractéristiques personnelles des subordonnés et les pressions et demandes, de l'environnement, avec lesquelles les subordonnés doivent faire face dans le but d'atteindre les objectifs de travail et afin de satisfaire leurs besoins.

En ce qui concerne la première classe des facteurs de contingence, les caractéristiques des subordonnés, le comportement du leader sera accepté par les subordonnés dans la mesure où ils voient un tel comportement soit comme une source de satisfaction immédiate ou comme un instrument d'une satisfaction future.

Les caractéristiques des subordonnés sont supposées déterminer partiellement cette perception. Par exemple, Runyon et Mitchell¹ ont montré que le score du subordonné sur une mesure appelée Locus of Control modère la relation entre le style participatif de leadership et la satisfaction des subordonnés. La mesure de locus de contrôle reflète la manière dans laquelle une personne perçoit l'environnement de manière systématique en réaction à son comportement. Les gens qui croient que ce qui se passe à eux se produit à cause de leur comportement sont appelés

¹ Cité par (House & Mitchell, 1975, p. 6).

internes ; les gens qui croient que ce qui leur arrive se produit à cause de la chance sont appelés des externes. Leurs résultats suggèrent que les internes sont plus satisfaits avec un style participatif de leadership et les externes sont plus satisfaits avec un style directif.

Une deuxième caractéristique des subordonnés, sur laquelle les effets du comportement du leader sont contingents, est la perception des subordonnés de leur propre capacité à l'égard des tâches assignées. Plus le degré de capacité perçue est élevé, moins le subordonné verra le comportement directif du chef acceptable. De même que ce comportement pourra avoir un effet négatif sur la motivation du subordonné, dans la mesure où il peut être perçue comme un contrôle excessivement étroit.

Ainsi, la validité du comportement du leader est déterminée en partie par les caractéristiques des subordonnés.

Le deuxième aspect de la situation, l'environnement du subordonné, se compose de facteurs qui ne sont pas sous le contrôle du subordonné, mais qui sont importants pour sa satisfaction ou de sa capacité à effectuer ses tâches avec efficacité.

La théorie affirme que les effets du comportement du leader sur la perception des subordonnés dépendent d'autres parties de l'environnement des subordonnés qui sont pertinentes pour leur motivation.

Les facteurs de contingence dans l'environnement peuvent être classés en trois grandes classes :

- 1- Les tâches des subordonnés.
- 2- Le système d'autorité formelle de l'organisation.
- 3- Le groupe de travail.

L'évaluation des conditions environnementales permet de prédire le type et le degré de l'influence des comportements spécifiques du leader sur la motivation des subordonnés. Chacun des trois facteurs environnementaux pourrait agir sur le subordonné de trois manières : premièrement, pour servir de stimuli qui motivent le subordonné à effectuer les opérations nécessaires ; deuxièmement, contraindre la variabilité dans le comportement. Les contraintes peuvent aider le subordonné en clarifiant les attentes et l'effort qui mène à des récompenses, et de lui permettre de minimiser les sources des conflits et de la confusion. Les contraintes peuvent également être contre-productives dans la mesure où elles peuvent limiter l'initiative ou empêchent une augmentation des efforts associés positivement aux récompenses.

Troisièmement, les facteurs environnementaux peuvent servir de récompenses pour l'atteinte des performances souhaitées, par exemple, il est possible pour le subordonné de recevoir les signaux nécessaires pour faire le travail et de recevoir les récompenses nécessaires pour sa satisfaction

provenant de sources autres que le dirigeant, par exemple des collègues dans le même groupe de travail.

Ainsi, l'effet du leader sur la motivation des subordonnés sera une fonction de l'interaction de l'environnement avec les stimuli de motivation, les contraintes et les récompenses.

En ce qui concerne l'environnement, la théorie Path-Goal affirme que lorsque les objectifs et les chemins vers les objectifs souhaités sont clairs, quand les normes de groupes sont claires, et le système de contrôle est défini par le système d'autorité formel, les tentatives du leader pour clarifier les chemins et les objectifs seront redondantes et considérées par les subordonnés comme imposant un contrôle étroit inutile.

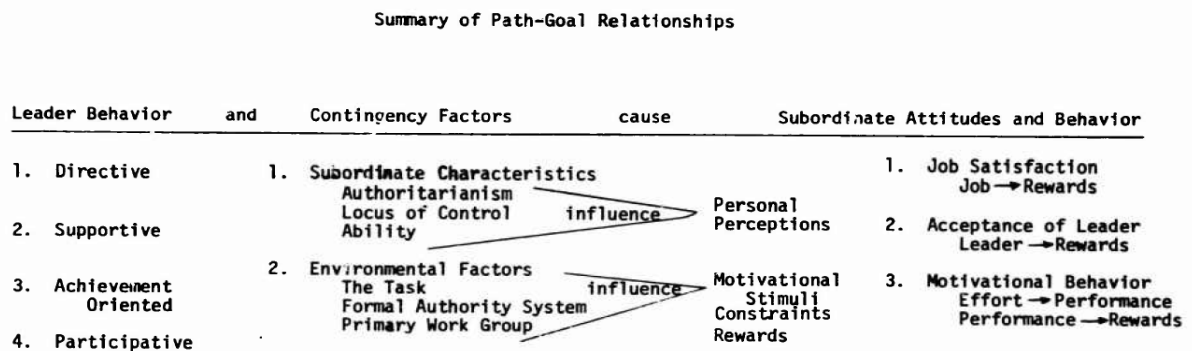
Aussi, en ce qui concerne l'environnement du travail, la théorie affirme que moins la tâche est claire, plus les subordonnés perçoivent négativement le comportement du leader visant à accroître la productivité ou faire respecter les règles et les procédures organisationnelles.

Enfin, en ce qui concerne les variables environnementales, la théorie affirme que le comportement du leader sera motivant dans la mesure où il aide les subordonnés à faire face aux incertitudes environnementales et aux sources de frustration. Un tel comportement du leader augmentera la satisfaction des subordonnés dans leur contexte du travail, et renforcera leur motivation du fait qu'il aide à rassurer les subordonnés que leurs efforts mèneront à de meilleures récompenses.

Selon (House & Mitchell, 1975), ces propositions et spécifications fournissent un cadre heuristique sur lequel les chercheurs peuvent fonder leurs recherches futures sur le leadership. Cela pourra conduire à une théorie du leadership explicitement plus développée et explicitement formelle.

La figure ci-dessous présente un résumé de la théorie. Ces propositions pourront fournir quelques éclaircissements aux gestionnaires concernant les effets de leur propre comportement de leader et de celui des autres.

Figure n°12 : Synthèse sur les relations de la théorie Path-Goal



Source : (House & Mitchell, 1975, p. 8).

4. Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory (House R. , 1996)

Dans son article intitulé « *Path-Goal Theory Of Leadership: Lessons, Legacy, And A Reformulated Theory* », (House R. , 1996) a présenté une analyse rétrospective du développement et de l'historique de la théorie.

La théorie reformulée spécifie les comportements du leader qui améliorent *l'empowerment* des subordonnés, leur satisfaction et, par conséquent, leur efficacité dans les unités de travail. Il a abordé les effets des comportements des dirigeants sur la motivation et les capacités des subordonnés ; et l'impact de ces comportements sur les performances des unités de travail.

La théorie reformulée comprend 8 classes de comportement de leader, les caractéristiques individuelles des subordonnés et les variables modératrices de contingence qui sont en interaction permanente ; et cela dans 26 propositions.

4.1. The 1996 Path-Goal theory of work unit leadership

L'importance et le nombre des recherches empiriques menées pour tester la théorie Path-Goal suggère une refondation de la théorie. À la lumière de cette preuve, (House R. , 1996) a suggéré un certain nombre de propositions comme une reformulation de la théorie du leadership.

Cette théorie est une théorie du leadership des unités de travail ; elle spécifie les comportements du leader qui améliorent l'empowerment et la satisfaction des subordonnés et l'efficacité des unités de travail et des subordonnés.

Les axiomes de la théorie sont des propositions supposées vraies dans le but d'étudier les conséquences qui en découlent. Les axiomes suivants de la théorie constituent les fondements de propositions ultérieures plus spécifiques :

1. Le comportement du leader est acceptable et satisfaisant pour les subordonnés dans la mesure où les subordonnés le considèrent soit comme une source immédiate de satisfaction, soit comme déterminant pour une satisfaction future. Cette proposition est la première proposition avancée par (House & Mitchell, 1975) dans le deuxième énoncé de la théorie.

2. Le comportement du leader améliorera la performance des subordonnés dans la mesure où il :

- (a) renforce la motivation des membres de l'unité de travail,
- (b) améliore les compétences des membres de l'unité de travail,
- (c) fournit des conseils,
- (d) réduit les obstacles et

(e) fournit les ressources nécessaires à une meilleure performance.

3. Le comportement du leader renforcera la motivation des subordonnés dans la mesure où il :

(a) cible la satisfaction des besoins et des préférences des subordonnés en prenant en compte la performance de l'unité de travail,

(b) rend les tâches du subordonné intrinsèquement satisfaisantes,

(c) rend la réalisation des objectifs intrinsèquement satisfaisante,

(d) fait le lien entre les récompenses et les objectifs organisationnels,

(e) complète l'environnement des subordonnés en fournissant une structure psychologique, un soutien et des récompenses nécessaires à la performance.

4. Le comportement du leader renforcera les capacités des subordonnés à effectuer des tâches pertinentes dans la mesure où il s'engage dans des efforts de développement des compétences des subordonnés ; ou sert de modèle à partir duquel les subordonnés peuvent apprendre le comportement approprié à la tâche.

5. Le comportement du leader améliorera la performance de l'unité de travail dans la mesure où il :

(a) favorise les relations de collaboration entre les membres de l'unité,

(b) entretient des relations positives entre l'unité et les autres organisations constituant l'environnement de l'unité,

(c) veille à la disponibilité des ressources suffisantes pour l'accomplissement des tâches,

(d) renforce la légitimité de l'unité de travail auprès des autres membres de l'organisation dont l'unité de travail fait partie.

La théorie fondatrice se concentrait sur les effets des dirigeants sur la motivation des subordonnés, leur satisfaction et leur performance. La proposition 4 élargit la théorie pour inclure les effets des comportements des dirigeants sur l'efficacité des subordonnés et des unités de travail. La proposition 5 élargit la théorie pour inclure les effets des comportements des dirigeants sur la performance de l'unité de travail et sur sa relation avec son environnement.

4.2. Variables indépendantes : Comportements du leader

La théorie spécifie dix classes de comportements de leader théoriquement acceptables, satisfaisants, facilitant et motivants pour les subordonnés.

Sont incluses dans ces propositions les spécifications des conditions théoriques dans lesquelles chaque classe de comportement de leader est susceptible d'être fonctionnel ou dysfonctionnel.

Un certain nombre de comportements du leader sont capables de satisfaire les besoins et les préférences des subordonnés en contingence à leur performance et à la performance de l'unité de travail, et cela dans certaines conditions. Celles-ci comprennent:

- (a) la clarification des objectifs des subordonnés,
- (b) la clarification des moyens utilisés par les subordonnés pour effectuer efficacement leurs tâches,
- (c) la clarification des normes de la performance dont seront jugés et évalués les subordonnés,
- (d) la clarification des attentes de l'organisation dont devrait répondre le subordonné, et
- (e) un usage judicieux des récompenses et des punitions, en fonction de la performance.

L'acceptabilité et l'effet motivationnel des comportements de clarification de la théorie Path-Goal dépendent des tâches effectuées par les subordonnés. Selon la théorie originale, ces comportements auront l'effet le plus positif sur les subordonnés lorsque les rôles et les tâches sont ambigus et intrinsèquement satisfaisantes. Dans la théorie originale, il a été supposé que dans de telles conditions, le comportement de clarification du Path-Goal par les supérieurs sera considéré comme utile et indispensable à l'exécution des tâches. Ainsi, (House R. , 1996) a énoncé les propositions suivantes :

Proposition 1: Lorsque les tâches des subordonnés sont satisfaisantes mais ambiguës, le comportement de clarification de la trajectoire, par les supérieurs, sera une source de satisfaction et de soutien, et sera donc une source de motivation.

L'effet positif de ce comportement dépend de la perception des subordonnés de leur capacité à exécuter efficacement des tâches et à résoudre l'ambiguïté des rôles indépendamment de leurs supérieurs. Dans le cas où cette capacité sera élevée, ce comportement aura probablement peu d'effet positif sur la motivation des subordonnés et peut être perçu comme excessivement contradictoire.

Proposition 2 : Lorsque les tâches et les rôles des subordonnés sont clairs et intrinsèquement insatisfaisants, les subordonnés verront le comportement de clarification du rôle comme redondant et comme un surplus de contrôle. En outre, lorsque les tâches des subordonnés sont insatisfaisantes, et les trajectoires sont claires, le comportement de clarification sera considéré comme un moyen par les supérieurs d'amener les subordonnés à travailler plus dur à des tâches désagréables.

Proposition 3 : Lorsque les tâches des subordonnés sont sans ambiguïté et insatisfaisantes, le comportement de clarification sera insatisfaisant pour les subordonnés, et sera perçu comme un contrôle excessif. Ce comportement pourra engendrer de la résistance et sera donc démotivant. Les comportements de clarification de cheminement peuvent être adoptés d'une manière non autoritaire ou de manière participative.

Que ce soit un leadership directif ou un leadership participatif, la motivation des subordonnés dépendra en premier lieu du niveau de leur implication personnelle dans leur travail. Quand les individus sont très impliqués dans leur travail, ils assument personnellement la responsabilité de la qualité du travail, sont fiers de leur travail et font preuve d'initiative et de créativité pour assurer l'efficacité dans leur travail.

Par conséquent, lorsqu'ils sont hautement impliqués dans leur travail, les individus souhaitent avoir une influence sur les décisions qui affectent leurs tâches ou eux-mêmes au travail. Ainsi:

Proposition 4 : Lorsque les subordonnés sont très impliqués dans une décision ou une tâche, et que les exigences de la décision ou de la tâche sont ambiguës et satisfaisantes, le leadership participatif aura un effet positif sur la satisfaction et la motivation des subordonnés.

Qu'il s'agisse d'un leadership directif non autoritaire ou d'un leadership participatif, l'efficacité de la clarification des trajectoires aux subordonnés - avec l'ambiguïté, des tâches satisfaisantes et avec un bas niveau d'engagement - dépend du niveau de préférence des subordonnés pour l'indépendance et l'autonomie.

Les personnes ayant de fortes préférences pour l'indépendance et l'autodétermination trouvent le leadership participatif plus efficace, et les individus avec de fortes préférences pour la dépendance et la direction des autres trouvent que le leadership directif est efficace. Ainsi, la théorie reformulée affirme que:

Proposition 5 : Que ce soit le leadership directif non autoritaire ou participatif, le leadership le plus efficace à fournir une clarification de la trajectoire des objectifs aux subordonnés, qui ne sont pas très impliqués dans leur travail, dépendra du niveau de préférence, de leurs subordonnés, pour l'indépendance et pour l'autonomie. Plus précisément:

Proposition 5a : Les subordonnés ayant une faible préférence pour l'indépendance et l'autonomie trouveront que le leadership directif non autoritaire est efficace. Par conséquent, lorsque les tâches sont ambiguës et satisfaisantes, pour ce type de subordonnés, le leadership directif sera motivant.

Proposition 5b : Les individus avec une préférence élevée pour l'indépendance et l'autonomie trouveront que le leadership participatif est le plus adéquat. Par conséquent, lorsque les tâches sont ambiguës et satisfaisantes, pour ce type de subordonnés, le comportement de leader participatif sera motivant.

Proposition 6 : Les propositions 1 à 5 seront les plus prédictives quand il sera possible d'évaluer avec précision la probabilité d'atteindre les résultats souhaités, en fonction de l'importance des objectifs et du niveau d'effort ; et seront moins prédictives lorsqu'il sera impossible de ces évaluations avec précision.

Comportement de leader orienté vers la réussite. Une autre classe de comportements du leader, spécifiée par la théorie Path-Goal, est axée sur la réussite dans l'atteinte des objectifs. Tourné vers la réussite, le comportement du leader ne se limite pas à la performance ou à l'objectif. À travers la réalisation des objectifs, les leaders orientés vers ce comportement mettent l'accent sur la fierté au travail et l'auto-évaluation sur la base de l'accomplissement.

L'effet du comportement axé sur les réalisations du leader dépendra, pour la réussite, de la motivation des subordonnés. La motivation à réussir est un souci inconscient pour la participation à la compétition par rapport à une norme d'excellence.

Les personnes qui sont très motivées par les réalisations cherchent à réussir les projets et à atteindre les objectifs grâce à leurs efforts personnels plutôt qu'en influençant les autres ou en déléguant la responsabilité de la réalisation.

Ces personnes ont une motivation élevée pour atteindre des objectifs ambitieux, à les poursuivre avec persistance et vigueur, à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé, à prévoir les obstacles, à établir des stratégies pour atteindre les objectifs, à surmonter les obstacles, et à rechercher l'information et à utiliser des feed-back.

Pour les subordonnés qui ont un niveau de motivation allant de moyen jusqu'à élevé, le comportement du leader axé sur les réalisations aura un impact positif sur leur motivation pour la réalisation.

Les professions dans lesquelles le motif de la réussite a été jugé le plus prédictif de la performance sont les emplois techniques, les vendeurs, les scientifiques et les ingénieurs, ainsi que les entrepreneurs.

Les personnes très motivées par les résultats répondent aux besoins de réalisation tels que les tâches pour lesquelles on peut assumer une responsabilité personnelle, les tâches qui, lorsqu'elles sont bien effectuées, reflètent la compétence de l'individu, les tâches qui nécessitent des niveaux

de risque modérés et sont donc difficiles, et les tâches qui fournissent des opportunités de développement et de retour d'expérience.

Les personnes motivées par la réussite ne sont pas satisfaites et deviennent généralement frustrées par des tâches qui dépendent des autres pour une meilleure performance.

Par conséquent, un grand niveau de motivation pour la réalisation constitue une source de dysfonctionnement pour les cadres supérieurs dont l'efficacité dépend d'une délégation efficace.

Ainsi:

Proposition 7 : Le comportement du leader axé sur les réalisations sera efficace lorsqu'il sera adopté par les supérieurs qui gèrent des subordonnés qui affichent un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail.

Proposition 8 : Le comportement du leader orienté vers la réalisation sera le plus motivant pour des subordonnés qui sont motivés de manière modérée ou élevée.

Proposition 9 : Un comportement de leader axé sur les réalisations renforcera la motivation pour l'atteinte de la performance et augmentera la satisfaction intrinsèque des subordonnés qui sont motivés de manière modérée ou élevée.

Comportement du leader Facilitateur du travail. Les comportements de leader qui facilitent le travail consistent à planifier, à organiser le travail ; à coordonner personnellement le travail des subordonnés ; à assurer le mentorat, à multiplier les expériences des subordonnés, à conseiller, à assurer un accompagnement, et un feed-back pour aider les subordonnés à développer les connaissances et les compétences nécessaires pour répondre aux attentes et aux normes de la performance.

De même, il veille à la réduction des obstacles à la performance, de ses subordonnés, en clarifiant les causes, en éliminant les goulots d'étranglement, en fournissant les ressources; et en autorisant les subordonnés à prendre des initiatives et à prendre les décisions nécessaires pour agir efficacement.

La capacité d'un chef d'unité de travail à planifier, à programmer et à organiser le travail, de manière efficace, et à coordonner le travail à travers des mécanismes formels dépend du degré auquel la technologie est maîtrisée et les exigences de travail sont prévisibles.

Les conditions d'incertitude nécessitent donc une approche personnelle plutôt qu'une coordination formelle planifiée du travail. Ainsi:

Proposition 10 : Lorsque le travail de l'unité est à l'abri des incertitudes technologiques et que les exigences imposées à l'unité de travail sont prévisibles, la planification, l'organisation et la mise en place de mécanismes formels de coordination facilite le travail des subordonnés.

Proposition 11 : Quand le travail de l'unité est caractérisé par l'incertitude technologique ou lorsque les exigences externes imposées à l'unité sont imprévisibles, la coordination personnelle du travail par le chef ou la coordination participatif avec les subordonnés facilitera la réalisation des objectifs de l'unité de travail. La capacité des subordonnés est une condition à l'efficacité d'un des deux modes pour la coordination :

Proposition 11a : Lorsque les membres de l'unité de travail n'ont pas les connaissances ni de l'expérience, la coordination personnelle du travail incertain par le chef facilitera le travail pour la réalisation des objectifs.

Proposition 11b : Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs de l'unité de travail.

Ainsi:

Proposition 11c : Dans les conditions spécifiées dans la proposition 11b, l'efficacité de l'unité de travail sera renforcée par la délégation de la responsabilité pour favoriser la coordination participative.

Proposition 12 : Lorsque les connaissances et les expériences des subordonnés sont insuffisantes, les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.

Proposition 13 : Lorsque les subordonnés ne disposent pas des connaissances et de l'expérience nécessaires à la tâche, les efforts de supervision visant à réduire les obstacles rencontrés par les subordonnés faciliteront la réalisation des objectifs de l'unité de travail.

Proposition 13a : Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés pour réduire les coûts liés aux obstacles facilitera la réalisation des objectifs de l'unité de travail.

Comportement de soutien du leader. A travers ce comportement, le leader fournit un soutien psychologique pour ses subordonnés. Un tel comportement est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.

Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers.

Sous des conditions de travail stressantes, les individus sont incapables d'utiliser leur intelligence et de s'appuyer sur leur expérience. Dans ce cas, l'intelligence devient négativement liée à la performance. Par conséquent, le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale de l'intelligence de ses subordonnés.

Selon (House R. , 1996), les propositions suivantes sont cohérentes avec celles énoncées dans la théorie originale de Path-Goal ; elles ont été soutenues dans plusieurs études.

Proposition 14 : Lorsque les tâches ou l'environnement de travail des subordonnés sont dangereux, stressants ou frustrants, un comportement positif du leader conduira à une augmentation des efforts et de la satisfaction des subordonnés en améliorant les relations et la confiance, et en réduisant le stress et l'anxiété. Ces comportements pourront compenser les aspects désagréables du travail.

Proposition 15 : Lorsque les tâches sont intrinsèquement satisfaisantes ou dans des conditions environnementales peu stressantes, un comportement positif du leader n'aura que peu d'effet sur la satisfaction, la motivation et la performance des subordonnés.

Comportements favorisant la facilitation des interactions. Un comportement de leader facilitant l'interaction collaborative et positive consiste à résoudre les litiges, à faciliter la communication, à donner à la minorité une chance de se faire entendre, en soulignant l'importance de la collaboration et du travail d'équipe, et en encourageant la proximité positive des relations entre les subordonnés. Ces comportements sont particulièrement pertinents lorsque le travail des membres du groupe est interdépendant. Ainsi:

Proposition 16 : Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over.

Proposition 16a : le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera l'efficacité de l'unité de travail lorsque le travail des membres de l'unité est interdépendant et lorsque les normes du groupe de travail encouragent la performance des membres de l'unité.

Proposition 16b : Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction sera inutile, augmentera la communication sociale non liée à l'activité de l'unité, et n'augmentera pas l'efficacité de l'unité de travail lorsque le travail des membres de l'unité n'est pas interdépendant.

Processus décisionnel participatif. Une autre classe de comportement des leaders concerne la manière dont les décisions qui affectent le groupe sont prises. Selon Maier (1963)¹, l'efficacité des décisions dépend de la satisfaction des exigences physiques et économiques, et de la mesure dans laquelle les décisions sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent la mise en œuvre de ces décisions.

Un programme important de recherches expérimentales conduites par Maier (1963, 1967) démontrent qu'un processus de prise de décision axé sur le groupe augmente considérablement l'acceptation de la décision et sa qualité. La prise de décision en groupe est un cas particulier du leadership participatif nécessitant des compétences spécifiques de la part du leader.

Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité :

- poser des problèmes,
- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes,
- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion,
- veiller à ce que la participation soit équilibrée,
- chercher des alternatives,
- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives,
- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative, et
- combiner les avantages dans une solution créative.

A partir des recherches de Maier (1967) et d'autres études, (House R. , 1996) a suggéré les propositions suivantes :

¹Cité par (House R. J., 1996, p. 344).

Proposition 17 : Lorsque la convergence des intérêts des membres de l'unité de travail, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces, existe ou peut être établie, le processus de décision participatif augmentera la qualité et l'acceptation de la décision.

Proposition 18 : Lorsque les décisions doivent être acceptées par les membres du groupe pour leur mise en œuvre, l'inclusion des membres du groupe dans le processus de décision augmentera l'acceptation de la décision.

Proposition 19 : Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision.

Proposition 20 : La réussite de l'application des propositions 17, 18 et 19 dépend de l'existence ou de la possibilité d'assurer un intérêt mutuel à prendre des décisions efficaces entre les membres du groupe impliqués.

Représentation et Networking. Les unités de travail ont besoin de ressources pour effectuer leurs tâches. Leur capacité à acquérir les ressources nécessaires dépend du pouvoir relatif à leurs organisations et sur leur légitimité aux yeux de ceux dont ils sont dépendants.

Les unités de travail dont dépendent les autres pour les ressources, les performances ou les informations jouissent d'un pouvoir relativement élevé et sont donc en mesure d'obtenir les ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs fonctions et récompenser les membres de l'unité de travail pour leur performance.

Les unités de travail qui ne contrôlent pas les ressources, les informations ou les performances des autres unités doivent pouvoir compter sur leur légitimité perçue pour procurer de telles ressources. La représentation effective des unités de travail contribue à leur légitimité perçue. Par conséquent, une fonction critique des dirigeants consiste à être des représentants de leurs unités.

La représentation du groupe comprend sa présentation de manière favorable et de communiquer l'impact de ses travaux sur les autres membres de l'organisation dont le groupe fait partie.

Cette représentation sera renforcée par la mise en réseau (Networking) efficace des chefs des unités de travail. Le Networking implique de maintenir des relations positives avec des personnes influentes.

Ses relations positives sont développées en effectuant des échanges avec d'autres membres influents, et en étant un vrai *Business Partner* pour eux ; en restant en contact avec les membres du réseau, et en rejoignant des groupes offrant des possibilités d'établir de nouveaux contacts. Ils

peuvent également participer à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, faire preuve d'appréciation pour les faveurs et le travail des autres, tout en étant respectueux.

Cette discussion sur la représentation et le Networking suggère les propositions suivantes:

Proposition 21 : La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de ses dirigeants.

Proposition 22 : La représentation active et le Networking des chefs auront une efficacité plus positive sur les unités de travail avec un pouvoir inter-organisationnel relativement faible.

Le comportement du leader basé sur les valeurs. Depuis le milieu des années 1970, un corpus de la littérature sur le leadership a défini les leaders qui accomplissent un engagement extraordinaire des subordonnés, ayant pour conséquence une identification au leader et aux objectifs organisationnels.

Théoriquement ces effets ont été obtenus en soulignant les valeurs de ses subordonnés et leurs motivations intrinsèques. Ils doivent également s'assurer que leurs valeurs personnelles dépendent de leur contribution à la mission des dirigeants et du collectif. Ce genre de leadership est appelé un leadership basé sur les valeurs. Les comportements du leader basés sur les valeurs incluent:

- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés, à laquelle ils prétendent avoir un droit moral.
- Démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif.
- Démonstration de la confiance en soi, de la confiance dans la réalisation de la vision ; et afficher une persévérance dans l'intérêt de la vision.
- Eveil sélectif des motivations intrinsèques des subordonnés qui ont une pertinence spéciale pour la réalisation de la vision.
- Prendre des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif.
- Communication des attentes de performance aux subordonnés et avoir confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif.
- Utilisation de comportements symboliques qui mettent en avant les valeurs inhérentes à la vision.
- Evaluation positive fréquente des subordonnés et du collectif.

Ces points représentent l'argument central du paradigme du leadership fondé sur les valeurs qui, dans de certaines conditions, sont génériques pour le leadership des individus, des groupes, des unités de travail, des organisations formelles ou informelles, des mouvements sociaux, des partis politiques, des sociétés ou des nations.

Les études empiriques effectuées dans le cadre des théories du leadership basé sur les valeurs ont présenté des preuves qui ont démontré que ce comportement a des effets puissants sur la motivation des subordonnés et des groupes, et par conséquent sur la performance des unités de travail, avec des tailles comprises entre 40 et 50, et plus.

Ce comportement serait nécessaire dans des environnements hautement compétitifs dans lesquels les concurrents changent leur tactique fréquemment et rapidement ; dans des conditions d'incertitude environnementale et de changement; dans des conditions stressantes pour les membres du collectif; ou dans des conditions dans lesquelles les membres du collectif se sentent injustement traités.

Dans des conditions de performance régulière et routinière dans la poursuite des objectifs, un leadership basé sur les valeurs est moins susceptible d'être nécessaire et peut même être dysfonctionnel.

Aussi, (House R. , 1996), a soutenu qu'un leadership basé sur les valeurs est plus susceptible d'émerger et d'être efficace dans l'ambiguïté et dans l'incertitude.

Cette discussion suggère la proposition suivante:

Proposition 23 : Cinq conditions peuvent faciliter l'émergence et l'efficacité du leadership basé sur les valeurs :

- (a) la possibilité pour le leader de communiquer une vision idéologique ;
- (b) la possibilité d'impliquer de manière substantielle les valeurs des dirigeants et des subordonnés ;
- (c) un effort, des comportements et des sacrifices exceptionnels exigés de la part des dirigeants et de leurs subordonnés ;
- (d) les valeurs inhérentes à la vision du dirigeant compatibles avec les valeurs profondes des membres de l'unité de travail ; et
- (e) l'expérience des menaces, des crises, du stress, et des sentiments de traitement injuste, induite par des sources autres que le chef.

Proposition 24 : L'émergence et l'efficacité d'un leadership fondé sur les valeurs seront améliorées dans la mesure où:

1. Les récompenses extrinsèques ne peuvent pas être, ou ne sont pas faites, en lien avec la performance individuelle.
2. Il existe peu de signaux pour la situation, des contraintes et des renforçateurs pour orienter le comportement et pour fournir des incitations pour des performances spécifiques.
3. Le responsable s'abstient d'utiliser des récompenses extrinsèques liées aux performances des subordonnés.

Proposition 25 : Quand les valeurs inhérentes à la vision d'un leader basé sur les valeurs sont en conflit avec la coalition dominante de l'organisation ou sa culture prédominante, un leadership basé sur des valeurs induira un conflit important entre les groupes, ou entre le leader et la coalition dominante de l'organisation.

Le leadership partagé. Il n'est pas nécessaire que les comportements ci-dessus soient accomplis uniquement par des personnes formellement désignées comme des chefs d'unité de travail. (Bowers & Seashore, 1976)¹ ont étudié la relation entre un certain nombre de comportements des leaders similaires à ceux spécifiés dans la théorie Path-Goal pour l'efficacité des unités de travail. Ils ont mesuré la façon dans laquelle chacun de ces comportements était promulgué par les supérieurs et les pairs dans 40 agences d'une société d'assurance. Ils ont trouvé des corrélations allant de 0,49 à 0,82 entre le degré auquel les supérieurs et les pairs ont adopté ces comportements spécifiques. En fonction de ces corrélations, il est clair que l'exercice de ces comportements du leadership peut être partagé par les membres des unités de travail ainsi que par des responsables officiels des unités.

De plus, ils ont constaté que le «leadership entre pairs» représente une corrélation plus forte avec les performances des agences que le leadership exercé par le responsable officiel de l'agence.

En fonction de ces conclusions, (House R. , 1996) a suggéré la proposition finale de la théorie du leadership reformulée en 1996:

Proposition 26 : Lorsque le travail des membres de l'unité est interdépendant, favoriser la responsabilité partagée et collaborative, par le leader, pour l'exercice des comportements du leadership amélioreront la cohésion et la performance de l'unité de travail.

¹Cité par (House R. J., 1996, p. 346).

Les propositions avancées ici concernent 8 classes de comportements de leader qui sont susceptibles d'améliorer les performances de l'unité de travail et la satisfaction des membres lorsqu'elles sont exercées sous les conditions spécifiées.

Cependant, il est peu probable qu'un seul dirigeant ait la capacité d'adopter tous les comportements dans la plupart du temps. Les leaders efficaces choisiront probablement les comportements avec lesquels ils sont le plus à l'aise, en fonction de leur personnalité et en fonction de leur répertoire des capacités.

Les combinaisons spécifiques des comportements des leaders les plus efficaces dépendront probablement de ses compétences et de ses aptitudes sociales.

Les comportements avec lesquels les dirigeants ne sont pas à l'aise, ou pour lesquels ils n'ont pas les compétences ou les aptitudes sociales nécessaires, mais qui sont nécessaires dans des situations spécifiques, peuvent être partagés avec les membres de l'unité de travail ou délégués à ceux-ci.

5. Revue de la littérature : synthèse des études précédentes sur la théorie Path goal du leadership

Dans cette partie de la thèse nous avons essayé d'exposer, chronologiquement, les principales études effectuées en se référant à la théorie Path-Goal du leadership. Ainsi, nous avons insérée quelques études récentes sur ce sujet qui n'ont pas cité directement la théorie Path-Goal, mais avec des principes qui trouvent leurs origines dans la théorie Path-Goal, tels que le leadership transformationnel et le leadership charismatique.

Leadership Path-Goal				
Auteurs / Citation	Type de l'étude	Population étudiée	Approche de la collecte des données	Principaux résultats
(Downey, Sheridan, & Slocum, 1975)	Article	91 managers et 125 opérateurs de machine dans une entreprise spécialisée en Sidérurgie aux USA.	Enquête par questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> -La considération du superviseur était liée de manière significative aux attitudes de travail favorables du subordonné et aux chemins de motivation affectifs dans les situations de travail structurées et non structurées. - la structure d'initiation des leaders était liée à certaines perceptions de la performance. Cette relation était significative dans les deux situations de travail structurées et non structurées. - Quelle que soit la situation de la tâche, la considération du leader influe fortement sur les attitudes au travail et la motivation perçue.
(Schuler, 1976)	Article	353 employés dans une grande entreprise industrielle.	Enquête par questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> - L'auteur a suggéré, à travers des résultats de cette recherche, que le style autocratique modère la relation entre la participation des subordonnés et leur satisfaction dans la seule condition où les tâches sont caractérisées par un degré élevé de répétitivité.
(Mawhinney & Ford, 1977)	Article	/	Etude exploratoire à travers une analyse qualitative de la revue de la littérature.	<ul style="list-style-type: none"> - L'interprétation opérationnelle, des propositions de la théorie Path-Goal, a présenté un degré élevé d'accord. - Les auteurs ont recommandé d'éviter des généralisations larges, comme guide pour le comportement des leaders. - Les auteurs ont suggéré de recourir au paradigme opérationnel, avec les lois développées dans l'article, comme une alternative aux propositions traditionnelles de la théorie.
(Schriesheim & Von Glinow, 1977)	Article	230 employés de maintenance au sein de l'Ohio State University.	Enquête par entretiens et questionnaires.	<ul style="list-style-type: none"> -Les échelles du questionnaire de description du comportement du superviseur (<i>The Supervisory Behavior Description Questionnaire SBDQ</i>) ne doivent pas être utilisées dans les tests de la théorie Path-Goal. <p style="text-align: center;">-143-</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les résultats de cet article indiquent que la théorie a été mal testée et que

				<p>certains des résultats contradictoires découlent d'une mauvaise opérationnalisation des variables.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des tests supplémentaires, avec des mesures adéquates, sont nécessaires pour développer des preuves empiriques solides pour évaluer les avantages de la théorie.
(Dessler & Valenzi, 1977)	Article	204 employés, dont 26 superviseurs dans une filiale autonome dans le secteur de l'électronique.	Enquête par questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Les résultats n'ont pas confirmé l'hypothèse formulée par House (1971), selon laquelle le niveau professionnel modère la relation entre l'initiation de la structure et la satisfaction intrinsèque au travail. - L'initiation de la structure n'est pas corrélée significativement avec l'ambiguïté des rôles. - cela clarifie un manque de relation entre la structure et la satisfaction. - Les tests de la théorie devraient se concentrer sur les liens postulés par la théorie, ainsi que sur la question de savoir si la relation structure-satisfaction est modérée par le niveau professionnel ou la structure de la tâche, car le test des liens fournissent des informations explicatives utiles.
(Hedlund, 1978)	Article	Environ 100 membres de l'assemblée et de Sénat de Wisconsin.	Enquête par questionnaire et entretien.	<p>La théorie Path-Goal peut être appliquée dans le secteur politique, compte tenu des mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - les concepts développés dans cette théorie sont adaptés dans le domaine politique, - les items spécifiques, utilisés pour identifier ces concepts, peuvent être adaptés dans le domaine politique avec des modifications mineures. - les relations semblent s'appliquer également au secteur politique. Bien que l'impact ne soit pas toujours le même, les variables semblent être liées de manière comparable. - ces résultats semblent encourager l'application des théories de la science de gestion à la compréhension du leadership politique.
(Reinhardt,	Article	/	Etude	<ul style="list-style-type: none"> - Le leadership est un élément important dans la détermination du niveau de

1978)			exploratoire à travers une analyse qualitative de la revue de la littérature.	performance et d'efficacité de l'organisation - Il doit être considéré comme une variable majeure de toute théorie générale de l'organisation. - La coordination des approches scientifiques en gestion comportementale et quantitative est indispensable. - Les organisations sont des organismes complexes et multidimensionnels, cela nécessite un effort multidisciplinaire pour une meilleure couverture de leur champ conceptuel.
(Greene, 1979)	Article	Etude 1 : 119 leaders. Etude 2 : 60 leaders.	Etude 1 : Enquête par Questionnaire. Etude 2 : Etude longitudinale de trois mois pour vérifier la nature causale entre le comportement du leader et la performance des subordonnés.	- Les résultats des deux études ont confirmé les propositions de la théorie Path-Goal du leadership avec deux exceptions : 1- les résultats non significatifs de la relation entre le comportement du soutien du leader et la clarification des rôles, 2- les résultats de la deuxième étude ont confirmé que la performance causait une variance dans le comportement des leaders, presque indépendamment de la structure de la tâche.
(Nystrand, 1981)	Article	/	Etude exploratoire à travers une analyse	- La clé de la réussite de la mise en œuvre du leadership est de comprendre les besoins et les intérêts particuliers des individus dans des situations données. - La théorie Path-Goal considère qu'il est important que les dirigeants

			qualitative de la revue de la littérature.	comprennent à la fois leurs subordonnés et l'environnement dans lequel ils travaillent. - L'implication la plus répandue est qu'il n'y a pas de meilleure façon unique pour les dirigeants de se comporter.
(Abdel-Halim, 1983)	Article	229 employés et superviseurs dans une grande firme américaine.	Enquête par questionnaire.	- Le degré de la répétition de la tâche a un effet significatif sur l'intérêt des subordonnés au style autocratique ou participatif dans la prise de décision. - Les résultats de cette étude confirment la proposition de la théorie Path-Goal selon laquelle lorsque les tâches sont non répétitives la participation des subordonnés dans la prise de décision aura un impact positif sur leur satisfaction et sur leur performance. - L'auteur a suggéré une reformulation de la théorie Path-Goal, principalement dans les conditions de la participation des subordonnés dans le processus décisionnel.
(Howell, Dorfman, & Kerr, 1986)	Article	/	Etude exploratoire à travers une analyse qualitative de la revue de la littérature.	L'analyse critique des variables modératrices doit : - fournir une justification pour l'analyse statistique d'un modérateur potentiel, - préciser la possibilité de tester cette variable, - démontrer la fiabilité de considérer cette variable, comme une variable modératrice, - indiquer le type de la variable.
(Butler & Reese, 1991)	Article	675 vendeurs et 41 managers dans le secteur des assurances dans le Sud des USA.	Enquête par questionnaire.	-les prescriptions du SLM n'ont pas conduit à une performance supérieure dans un contexte de gestion des ventes. -Les prescriptions ont été associées à des performances inférieures. -Le petit échantillon de managers utilisé dans la présente étude semble insuffisant pour recommander de mettre fin à la SLM. -La conclusion la plus prudente que nous puissions tirer des résultats de cette étude est que le SLM décrit de manière incomplète les styles de leadership et la situation dans laquelle se trouve le leader.
(Evans, R. J.)	Article	/	Etude	- La théorie Path-Goal est considérée comme une théorie originale du

House's "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", 1996)			exploratoire à travers une analyse qualitative de la revue de la littérature.	commandement des organisations. - une bonne théorie est celle qui reste assez longtemps pour aider à obtenir une meilleure théorie. La théorie du leadership Path-Goal a bien rempli ce critère. Elle a constitué les soubassements au développement d'autres théories plus développées, tels est le cas pour la théorie du leadership charismatique et transformationnel.
(Carmeli & Sheaffer, 2009)	Article	Analyse du déclin de 230 firmes en USA.	2 questionnaires pour 2 dirigeants de chaque firme.	Les chercheurs ont confirmé trois hypothèses : H1: Il existe une relation positive entre l'aversion pour le risque du top management et le déclin de l'organisation. H2 : Il existe une relation positive entre l'égocentrisme du top management et le déclin de l'organisation. H3: Il existe une relation positive entre le déclin organisationnel et la réduction de la taille de l'organisation.
(Dixon & Kozloski Hart, 2010)	Article	260 employés exerçant dans une firme multinationale dans le secteur de l'industrie en USA. 242 questionnaires valables pour l'analyse ont été récupérés.	Enquête par questionnaire.	- Cette étude a démontré que les styles de leadership Path-Goal sont positivement corrélés avec l'efficacité des groupes de travail. - Le leadership de soutien (relations positives et amicales, et reconnaissance au travail) est le style le plus fort corrélé avec la réduction de l'intention de départ des salariés. -
(Malik, 2012)	Article	200 employés du secteur industriel, dont 50 managers, en Pakistan.	Enquête par questionnaire.	Le comportement du leader impacte les attentes professionnelles de ses subordonnés.
(Durrani,	Article	270 questionnaires	Enquête par	- Les résultats de cette étude ont supporté les arguments sur lesquelles le

2014)		collectés dans deux universités publiques au Pakistan.	questionnaire.	style de leadership transformationnel a un lien négatif avec les perceptions de la politique organisationnelle, et le leadership transactionnel a une association positive avec la politique organisationnelle. Les leaders transformationnels possèdent les qualités pour créer un environnement agréable, et un comportement coopératif qui réduit les perceptions négatives de la politique dans l'organisation.
(Dolan, 2017)	Article	/	Etude exploratoire à travers une analyse qualitative de la revue de la littérature.	<ul style="list-style-type: none"> - L'objectif de l'attraction, la rétention et la motivation des employés et des managers talentueux peut être atteint dans les administrations publiques. - Deux clés principales doivent être déployées pour atteindre cet objectif : déploiement d'une culture forte, adaptée aux nouvelles générations, et avoir de bons leaders qui vont renforcer cette culture. - Le management des employés talentueux requiert la combinaison de ces deux facteurs. - L'harmonisation des valeurs des employés et des autres parties prenantes constitue une source vitale de compétitivité, et est considérée comme une stratégie efficace pour attirer et développer les talents. - Aujourd'hui, les leaders doivent posséder les concepts, la méthodologie et les outils nécessaires au déploiement d'une culture qui attire et motive les talents.
(Ahmed-Belbachir & Bendiabdella h, Les pratiques managériales du leader agile, 2017)	Article	Directeurs et responsables de 14 entreprises de différents secteurs d'activité.	Enquête par questionnaire.	<p>Les pratiques managériales du leader agile sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le fonctionnement par processus. - La symbiose environnementale. - La modularité synergique. - L'autonomie. - La pédagogie managériale. - La communication. - La veille. - Les dynamiques collaboratives. - Les perspectives d'épanouissement.

				Les pratiques agiles exigent, de la part des leaders, des attitudes d'ouverture, de dialogue et de transparence. Elles transforment également les pratiques de travail, en facilitant l'utilisation de l'outil de traitement ou de communication le mieux adapté pour accéder aux informations requises au moment voulu, et en favorisant une collaboration plus efficace à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise.
(Al Khajeh, 2018)	Article	L'étude a été menée sur les employés de vingt organisations, appartenant au secteur des banques aux UAE, sélectionnées au hasard.	Enquête par questionnaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Le Leadership transactionnel, charismatique et bureaucratique se sont avérés avoir un effet négatif sur la relation avec la performance de l'organisation. - Les styles de leadership charismatique et bureaucratique sont de bons styles de leadership à court terme ou pour de petits projets. - Les styles de leadership démocratique, transformationnel et autocratique ont une relation positive avec la performance organisationnelle. - Ces trois styles de leadership incitent les employés à mieux performer et selon le niveau des attentes. Ces styles de leadership doivent être promus dans les organisations. - Cette étude révèle que la performance organisationnelle est associée au style de leadership.
(Agbim, 2018)	Article	Employés et clients dans le secteur des banques au Nigeria. 15 banques sélectionnées, l'échantillon est composé de 276 employés.	Enquête par questionnaire. Analyse statistiques des données par une régression linéaire.	<ul style="list-style-type: none"> - Le leadership éthique a un impact significatif et positif sur la gouvernance de l'entreprise, sur sa responsabilité sociale et sur sa performance. - Le développement des organisations, en maintenant la gouvernance et la responsabilité sociale, peut être garanti par un leadership éthique de la part des dirigeants. - La transformation souhaitée des organisations contemporaines pourra être mieux favorisée en intégrant le leadership éthique, la gouvernance de l'entreprise, la RSE et la performance, conjointement, dans la culture de l'entreprise.
(Inceoglu &	Article	/	Etude	- Les auteurs ont présenté une revue des écrits sur la relation entre les

al, 2018)			exploratoire à travers une analyse qualitative de la revue de la littérature.	<p>comportements du leader et le bien-être des employés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les auteurs ont conclu que la revue de la littérature existante sur ce sujet représente plusieurs failles dans la définition des composantes du bien-être au travail. - Ainsi, ces recherches n'ont pas pris en considération la nature intrinsèquement dynamique des processus sous-jacents de la relation entre le bien-être et le comportement du leader. - Pour résoudre ces lacunes, les auteurs ont proposé un modèle pour les recherches futures en intégrant la théorie COR « Conservation of resources » de (Hobfoll, 1989) et une adaptation de la théorie du bien-être de (Diener et al., 2006) pour développer une approche qui prend en considération le facteur « temps » dans la compréhension de la relation entre le comportement du leader et le bien-être au travail.
(Igalens & Pourquier, 2019)	Article	10 managers chez Danone + 10 managers chez Essilor	Etude exploratoire par l'analyse qualitative des entretiens.	<ul style="list-style-type: none"> - La préoccupation de la RSE pousse les entreprises à développer un style de leadership responsable. - Ce style emprunte à plusieurs styles reconnus dans la littérature, à savoir : le leadership transformationnel, le leadership visionnaire et le leadership intégratif. - Par ce style de leadership, le manager est appelé à un alignement des valeurs corporate et des valeurs RSE d'une part, et de ces valeurs et celles individuelles du leader d'autre part. - Cette démarche permettra de développer une stratégie RSE intégrée.
(Chizemaa & Pogrebnab, 2019)	Article	Exploitation des données économiques de 93 pays à partir de « World Economic Forum (WEF) »	Enquête par questionnaire et analyses statistique.	<ul style="list-style-type: none"> - Les pratiques de la gouvernance de l'entreprise résultent des choix managériaux des leaders dans un contexte incluant le niveau de la corruption dans leur pays. - Cette étude a démontré que le niveau d'intégrité d'un pays détermine l'intérêt d'appliquer certaines pratiques de gouvernance d'entreprise. - L'étude expérimentale, basée sur les réponses des leaders, a confirmé les résultats de l'étude des données économiques. Ainsi, les dirigeants ont

		des années 2011 à 2018. Choix de dirigeants d'entreprises dans ces pays pour participer à l'enquête.		tendance à tricher plus dans des environnements caractérisés par la corruption. - Cette étude a contribué à l'enrichissement de la littérature sur le leadership contextuel en apportant une meilleure compréhension des liens entre l'intégrité de l'environnement et les pratiques de la gouvernance. - Cette étude a apporté un éclairage multidisciplinaire sur le leadership contextuel. - Cette étude a démontré que l'intégrité de l'environnement impacte positivement les pratiques de la gouvernance de l'entreprise et les choix managériaux des leaders.
(Kerubo, 2019)	Article	303 employés, dont 6 managers et 36 superviseurs, dans le secteur de la production du thé au Kisii County-Kenya.	Enquête par questionnaire.	- Les pratiques stratégiques de leadership, notamment la formation des équipes et le soutien des pratiques éthiques, contribuent à la performance et au succès des entreprises du secteur de la production du thé au Kenya. - Les résultats de cette étude ont souligné que le leadership stratégique est positivement associé avec la performance de ces entreprises.
(Rahadiyan, Triatmanto, & Respati, 2019)	Article	71 employés et managers d'une entreprise du secteur du consulting en management, en est de Java- Indonésie.	Enquête par questionnaire. Test des corrélations et la méthode du modèle d'adéquations structurelles.	- Le leadership situationnel a un effet positif sur la performance des employés de cette entreprise, à travers leur satisfaction au travail. - Les pratiques de la motivation, testées dans cette étude, et les styles de leadership situationnel génèrent de la satisfaction au travail, pour les employés. - Le leadership situationnel doit être au centre des préoccupations, dans les entreprises, pour améliorer la performance des employés à travers leur satisfaction.

Source : Fait par nos soins

6. Leadership, créativité et innovation

La créativité et l'innovation sont des concepts nuancés que chacun comporte un certain nombre de processus distincts mais étroitement liés, et qui engendrent des résultats distincts mais souvent étroitement liés. La nature complexe et dynamique de la créativité et de l'innovation suppose une difficulté de mesure et de définition. Plusieurs études antérieures ont traité la confusion des définitions, et les limitations qui en découlent. Parmi ces études, (Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014, p. 1298) ont proposé la définition intégrative suivante de la créativité et de l'innovation dans les lieux de travail :

« Creativity and innovation at work are the process, outcomes, and products of attempts to develop and introduce new and improved ways of doing things. The creativity stage of this process refers to idea generation, and innovation to the subsequent stage of implementing ideas toward better procedures, practices, or products ».

Donc, pour ces auteurs, la créativité et l'innovation, dans les organisations, sont considérées comme les processus, les résultats, et les produit des tentatives de développer et d'introduire des moyens nouveaux et améliorés pour faire des choses. La créativité fait référence à la génération d'idées nouvelles, et l'innovation est l'étape qui consiste à mettre en œuvre ces idées à travers de meilleures procédures et de meilleures pratiques.

En examinant la revue de la littérature sur la créativité et l'innovation, (Hughes & al, 2018, p. 3) ont proposé la définition suivante :

« Workplace creativity concerns the cognitive and behavioral processes applied when attempting to generate novel ideas. Workplace innovation concerns the processes applied when attempting to implement new ideas. Specifically, innovation involves some combination of problem/opportunity identification, the introduction, adoption or modification of new ideas germane to organizational needs, the promotion of these ideas, and the practical implementation of these ideas ».

Ainsi, la créativité est représentée par les processus cognitifs et comportementaux appliqués lors de la tentative de générer des idées nouvelles ; l'innovation est représentée par les processus appliqués pour tenter de mettre en œuvre de nouvelles idées. Plus précisément, l'innovation implique une combinaison de l'identification du couple problème / opportunité, l'introduction, l'adoption ou la modification de nouvelles idées liées aux besoins de l'organisation, la promotion de ces idées et leur mise en œuvre pratique.

Ces définitions intégratives précisent clairement que la créativité et l'innovation, dans les organisations, sont deux concepts distincts mais étroitement liés. En revanche, certains auteurs considèrent l'innovation comme une construction large qui englobe la créativité.

A travers leurs analyses, (Hughes & al, 2018) ont affirmé que la créativité (génération d'idées) et l'innovation (mise en œuvre) sont des constructions différentes qui résultent de différents processus distincts ; et qui aboutissent à des résultats différents. Ainsi, on peut distinguer entre créativité et innovation conceptuellement, et ainsi, nous devrions pouvoir distinguer entre eux empiriquement. Souvent, les chercheurs traitent les deux concepts comme des synonymes. A ce stade, (Hughes & al, 2018) ont avancé, comme recommandation, que les chercheurs doivent être précis dans leur utilisation de la terminologie et de la littérature existante pour faire avancer les recherches sur le leadership, la créativité et l'innovation.

Dans leur article, (Hughes & al, 2018) ont examiné de nombreuses variables de leadership, comme prédicteurs de créativité et d'innovation. L'analyse de la littérature, par ces auteurs, a révélé que les approches de leadership les plus étudiées sont le leadership transformationnel et l'approche LMX. En revanche, les approches récentes telles que l'empowerment, le leadership authentique et le servant leadership ont été moins étudiées. L'observation la plus intéressante est que les variables des traits de personnalité, tels que l'intelligence et la personnalité, ont eu peu d'attention chez les dirigeants qui ont participé à ces études.

L'analyse de (Hughes & al, 2018), dans cet article, met en évidence deux grandes tendances. Premièrement, les styles de leadership généralement considérés comme «constructifs» ou «positifs » sont associés positivement à la créativité et à l'innovation. Deuxièmement, au sein de chaque style de leadership, il existe une grande variabilité dans les associations observées. En ce qui concerne le leadership transformationnel, la théorie suggère que certains facteurs pourraient être plus pertinents que d'autres. Par exemple, la stimulation intellectuelle et la motivation inspirante ont été soulignées comme critiques pour l'innovation. A titre d'exemple, en fournissant une stimulation intellectuelle, les dirigeants peuvent encourager leurs subordonnés à adopter des méthodes génératives et exploratoires, et est considérée comme processus de réflexion susceptible de soutenir et d'encourager les employés à faire face à des défis et a des problèmes inhabituels.

Contrairement au leadership transformationnel, le leadership transactionnel décrit le leadership comme un ensemble de comportements qui utilisent la motivation extrinsèque qui fonctionne avec la relation contribution / récompense. En général, parce que ce style n'engendre pas de motivation intrinsèque, il est considéré comme un frein à la créativité et à l'innovation. En effet,

plusieurs études récentes ont suggéré qu'il est particulièrement efficace de récompenser en contiguïté sur la créativité des employés plutôt que sur la performance ou l'achèvement de la tâche.

L'approche LMX du leadership est la deuxième variable de leadership la plus étudiée. Dans les relations leader-followers caractérisées par des niveaux élevés de qualité LMX, les dirigeants peuvent stimuler la performance créative et innovante en fournissant aux *followers* des niveaux élevés d'autonomie et de discrétion, en allouant les ressources nécessaires, et en renforçant la confiance des subordonnés.

L'examen de (Hughes & al, 2018) a montré que la recherche sur le leadership, la créativité et l'innovation est un domaine de recherche actif et en pleine croissance qui a contribué à de nombreuses découvertes intéressantes et intrigantes. En particulier, il y a des preuves théoriques et empiriques claires démontrant que le leadership est une variable importante qui peut améliorer ou entraver la créativité et l'innovation sur les lieux de travail. C'est pourquoi des études supplémentaires sont nécessaires pour construire une compréhension précise des comportements de leader les plus importants et d'identifier les mécanismes par lesquels ces comportements vont soutenir leur influence.

A travers l'analyse de la revue de la littérature et en s'appuyant sur divers points de vue des spécialistes sur le rôle du style de leadership dans la promotion de l'esprit entrepreneurial au sein des organisations, (Wobodo, 2019) dans son article intitulé « *Leadership Style: A Driving Force for Entrepreneurial Orientation in Contemporary Business Management* » a déduit que le concept de leadership occupe une place importante dans les études sur le comportement organisationnel. Par conséquent, pour (Wobodo, 2019), il a été prouvé théoriquement et empiriquement qu'il existe un effet positif et une influence sur les résultats organisationnels tels que l'esprit entrepreneurial et l'esprit d'innover qui tendent à bien positionner une entreprise en avance par rapport à ces concurrents. Sans l'adoption d'un style de leadership approprié qui correspond à chaque contexte et à des problèmes spécifiques au sein d'une organisation, des pauvres performances vont être enregistrées, même lorsque toutes les ressources nécessaires sont disponibles.

Sur cette base, (Wobodo, 2019) a proposé les recommandations suivantes :

- i) afin d'atteindre l'objectif organisationnel, un bon leadership devrait être une priorité absolue ;
- ii) l'adoption du style de leadership devrait être basé sur la situation et non sur ce qui a fonctionné dans le passé ;

- iii) avec un bon style de leadership, la posture d'orientation entrepreneuriale et d'innovation peut être développée et soutenue.

Dans leur article intitulé « *Leadership for Innovation in Healthcare: An Exploration* », (Weintraub & McKee, 2019) ont identifié, à travers une revue de la littérature sur l'innovation dans le secteur de la santé, huit théories et concepts qui peuvent être utiles aux personnes chargées de favoriser l'innovation dans ce secteur.

Ainsi, (Weintraub & McKee, 2019) ont identifié les théories et les concepts suivants :

Créer un climat psychologique pour l'innovation. Le climat psychologique d'une organisation a été invoqué comme un facteur de sa capacité à innover. Une organisation de soutien encourage les employés à transformer « *des idées créatives en solutions innovantes* ».

La théorie des échanges leader-membre (LMX). Cette théorie se concentre sur la relation à double sens entre les dirigeants et leurs subordonnés. La qualité de ces relations influence le comportement des subordonnés. Des relations de qualité sont basées sur la confiance et le respect, s'étendant souvent au-delà de la relation d'emploi. En d'autres termes, la qualité du LMX est évaluée par la mesure dans laquelle les employés perçoivent leur leadership comme « *agissant dans leur intérêt, attentionné, solidaire, loyal et fiable* ». Un LMX de haute qualité, lorsqu'il est accompagné par le renforcement du pouvoir et le soutien du leadership, s'est avéré associé à une plus grande efficacité dans toutes les phases du processus d'innovation.

Le capital social. Ce concept est lié au réseau élargi de relations entre les personnes qui vivent et travaillent dans une société ou une organisation particulière. Il existe une vaste littérature sur ce sujet. Dans leur article, (Weintraub & McKee, 2019) ont mis l'accent sur le capital social qui relie les dirigeants / managers via des actifs relationnels et réseau tels que les fournisseurs et prestataires de soins et de santé, les organisations académiques, les agences gouvernementales et connexes, les organisations non gouvernementales, ainsi que les groupes industriels et les professionnels.

Clarté du leadership. Selon (Weintraub & McKee, 2019), la clarté du leadership, en relation avec les rôles des membres de l'équipe, a été approuvée comme une clé pour favoriser l'innovation organisationnelle dans plusieurs études. L'innovation était plus susceptible de se produire lorsque les dirigeants / responsables possèdent une vision claire sur les objectifs de l'organisation, avec un fort engagement des équipes dans la participation à l'atteinte de ces objectifs.

Soutenir la réflexivité de l'équipe. Les organisations innovantes ont saisi l'importance de mettre en œuvre des mesures facilitant la réflexion des membres de l'équipe, en encourageant

l'innovation, en particulier dans un environnement à haute pression, où la charge de travail est lourde. Dans ces organisations innovantes, les dirigeants / gestionnaires devraient être encouragés à créer des opportunités pour les membres de l'équipe pour réfléchir à l'intérieur et en dehors de l'environnement de travail traditionnel. Ainsi, la réflexivité a été préconisée comme un moyen de favoriser l'amélioration des performances, et comme un élément qui consiste à encourager l'innovation.

Etat d'esprit des employés. Une mentalité d'employé, avec une volonté pour apprendre à partir des erreurs, est promue comme un support à l'innovation. Par exemple, un employé avec un état d'esprit de croissance estime généralement qu'il est bénéfique pour son développement de carrière d'apprendre de ses erreurs. En revanche, un employé avec un état d'esprit limité peut être plus intéressé par une « bonne apparence » et peut éviter des situations changeantes qui peuvent lui engendrer une erreur. Les auteurs de cet article ont confirmé qu'ils ont inclus ce concept, car un état d'esprit limité a été qualifié comme un frein à l'innovation, même lorsqu'un leader fait preuve d'un style de leadership qui soutient l'innovation.

Culture organisationnelle qui soutient l'innovation. Certains aspects de la culture peuvent faciliter la transmission de messages des dirigeants / gestionnaires au sein de l'organisation, et peuvent fournir une meilleure compréhension des défis et des objectifs. Cette communication est particulièrement efficace lorsqu'elle est accompagnée d'individus motivés par la prise de risque. Les leaders qui créent une organisation avec une culture qui renforce le succès, qui encourage et qui récompense la prise de risque est plus susceptible de réussir dans toutes les phases du processus de l'innovation.

Le style de leadership du Top Management. L'enthousiasme, le leadership et la vision des membres du Top Management sont considérés comme des déterminants critiques du succès d'une organisation à innover. Par exemple, un bon leadership du dirigeant peut favoriser l'innovation en créant un environnement avec des relations de travail de haute qualité. Un dirigeant enthousiaste et visionnaire (un style de leadership transformationnel) crée une culture organisationnelle qui encourage l'ouverture des salariés en matière de la connaissance, et où l'apprentissage devient essentiel pour l'innovation. Les styles de leadership ont été largement étudiés dans de nombreux secteurs, notamment dans la recherche axée sur l'innovation.

En exposant les résultats de cet article, il y a lieu de noter que (Weintraub & McKee, 2019) ont insisté sur le fait que les dirigeants et les gestionnaires du secteur de la santé devraient surtout considérer le contexte organisationnel dans lequel ces théories du leadership et ces concepts sont appliqués. Le leadership a toujours été important à tous les niveaux de la société, y compris le secteur de la santé.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons abordé une revue de la littérature sur la réalité du travail du cadre, ainsi que les théories les plus reconnues du leadership en management et un panorama de travaux de recherche effectués dans ce cadre.

Au-delà de ce qui a été abordé dans la littérature du leadership, (Hackman & Wageman, 2007) ont proposé de concentrer les études, sur le leadership, sur de nouvelles directions en s'interrogeant sur les conditions permettant l'émergence du leadership, sur la manière de combiner les qualités du leader avec le contexte pour aboutir à des résultats, et sur les nouvelles voies pour la formation continue en profit des leaders.

En nous référant à cette revue de la littérature, nous postulons, avec une démarche hypothético-déductive, que le leadership a un impact sur la performance de l'entreprise. Ainsi, nous avons déterminé, dans ce chapitre, les concepts qui permettront de répondre à notre question de recherche. A cet effet, nous avons construit nos hypothèses de travail, et nous nous sommes appuyés sur les travaux de (House & Mitchell, 1975) et de (House R. , 1996) sur le leadership Path-Goal, comme fondements théoriques, pour construire notre modèle de recherche.

Par la suite, dans le chapitre suivant, nous allons mettre en œuvre notre travail empirique pour tester nos hypothèses de travail.

CHAPITRE 3 :

PARTIE EMPIRIQUE (ENQUETE - RESULTATS - DISCUSSIONS)

Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologique.

Section 2 : Le terrain de l'étude « l'entreprise ».

Section 3 : Analyses et discussions des résultats de l'enquête.

CHAPITRE 3 : PARTIE EMPIRIQUE (ENQUETE – RESULTATS – DISCUSSIONS)

Introduction

Après avoir abordé le cadre conceptuel de notre travail de recherche, il est indispensable de passer au travail empirique.

Avant de procéder aux résultats de l'enquête, il est nécessaire de présenter les choix épistémologiques et méthodologiques de la thèse, ainsi que leur justification. Pour l'épistémologie, notre but ne consiste pas de rentrer dans un débat épistémologique relevant de la philosophie. Notre objectif est de prendre position, en tant que jeune chercheur, par rapport à la conception de la connaissance qui nous semble la plus adaptée étant donné la problématique et l'objectif de notre recherche.

Dans la deuxième partie de cette section, nous allons présenter les choix méthodologiques qui découlent de ce positionnement, ainsi que leur justification. Plus précisément, nous allons présenter les éléments de la méthodologie de notre démarche, à savoir, les méthodes de collecte de données et les instruments d'analyses utilisés.

Le terrain de l'étude, à savoir les PME, sera aussi exposé dans la deuxième section de ce chapitre. Dans cette section, nous allons aborder les caractéristiques de l'entreprise, et ces types selon les différents critères de classification. Nous passons ensuite à la définition de la PME, et à une revue de littérature sélective sur les travaux récents qui ont été effectués sur les PME en Algérie.

La dernière section de ce chapitre sera consacrée à la présentation des résultats de l'enquête et à leurs discussions.

Section 1 : Positionnement épistémologique et méthodologique

1. Le positionnement épistémologique

Selon (Allard-Poesi & Perret, 2014), l'épistémologie peut être définie comme étant la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science. Une conception plus ouverte considère « *l'épistémologie comme une activité réflexive qui porte sur la manière dont les connaissances sont produites et justifiées* ». Ainsi, (Allard-Poesi & Perret, 2014) ont emprunté la définition de Piaget qui a considéré l'épistémologie comme étant « *l'étude de la constitution des connaissances valables* ». Ceci dit, la réflexion épistémologique peut se déployer sur quatre dimensions (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 15):

- « - *une dimension ontologique, qui questionne la nature de la réalité à connaître ;*
- *une dimension épistémique, qui interroge la nature de la connaissance produite ;*
- *une dimension méthodologique, qui porte sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée ;*
- *une dimension axiologique enfin, qui interroge les valeurs portées par la connaissance. »*

La recherche scientifique repose sur une conception de son objet de connaissance ; utilise des méthodes différentes reposant sur des critères de validité spécifiques ; génère des résultats visant à expliquer, prédire, prescrire, comprendre ou encore construire et transformer le monde. Afin d'exercer sa réflexivité, (Allard-Poesi & Perret, 2014) ont invité le chercheur en management à interroger sa démarche de recherche au travers des quatre questions, présentées dans l'encadré qui suit :

- 1- Quelle est la nature du réel que l'on veut connaître ? On s'interroge ici sur la vision du management et la nature des processus qui participent de son fonctionnement. Le management a-t-il une essence propre ? Peut-il s'apparenter au monde naturel ?
- 2- Quelle est la nature de la connaissance produite ? Est-elle objective, reflet d'une réalité qui existe indépendamment du chercheur ? Une construction qui permet de tenir la place du réel ? Est-elle relative à l'interprétation du chercheur ? À la finalité du projet de recherche ?
- 3- Quels sont les critères de la connaissance valable ? Doit-elle se concevoir en termes de vérité ? d'utilité ? de justifications ?
- 4- Quelles sont les incidences de la connaissance produite sur le réel étudié ? La connaissance en management est-elle sans effet ? Participe-t-elle au contraire à la construction de la réalité ? Ces questions appellent le chercheur à s'interroger quant à son rôle dans la société, soulignant par-là les dimensions éthiques et politiques attachées à l'activité de recherche.

Source : adapté de (Allard-Poesi & Perret, 2014, p. 20).

Selon (Bastianutti & Perezts, 2012), Véronique Perret a insisté sur son débat sur l'épistémologie, sur le fait que la démarche de réflexion épistémologique est centrale dans nos pratiques de recherche en sciences de gestion en raison des liens complexes qui unissent la recherche théorique et la pratique : nos recherches peuvent avoir, et souvent ont véritablement, un impact sur le monde réel.

Le positionnement épistémologique n'est pas donné dès le début de la recherche, il dépend de la question de recherche, de son objectif et du contexte dans lequel se trouve le chercheur. Pour notre part, nous rappelons que l'objectif de notre travail est d'expliquer les comportements du leader et leur relation avec la gouvernance de l'entreprise. Il s'agit de découvrir les variables du leadership qui pourraient influencer sur la gouvernance, et leur place dans la performance des PME en Algérie.

1.1. Présentation des différents paradigmes épistémologiques

Dans les paragraphes qui suivent, nous allons présenter brièvement les principaux paradigmes épistémologiques. Cette présentation est une synthèse de lecture des travaux de (Allard-Poesi & Perret, 2014), (Avenier, 2011), (Bastianutti & Perezts, 2012), (Ben Aissa, 2001), (Charreire & Huault, 2001) et (Dumez, 2010).

Trois grands paradigmes épistémologiques sont couramment identifiés : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Le paradigme positiviste a été institutionnalisé par Auguste Comte (1851). Le positivisme postule que la connaissance que constitue progressivement la science est la connaissance de la réalité, une réalité en soi, objective, indépendante du chercheur. Ainsi, pour les positivistes, la réalité est une donnée objective, indépendante des sujets qui l'observent. Le chercheur, dans le cadre de ce paradigme, n'influe pas sur cette réalité et il a pour projet de connaissance de décrire, d'expliquer et de confirmer cette réalité qui est unique.

Le courant constructiviste est, principalement, le résultat des études effectuées par Piaget (1937-1977)¹ dans le domaine de la psychologie génétique. Dans ces études, il a décrit comment l'humain dès son enfance construirait son savoir en contact avec son environnement. Ce paradigme adopte un positionnement relativiste de la réalité. Le constructivisme postule que la réalité est une construction de sujets connaissant qui expérimentent le monde dans lequel ils évoluent. Il s'agit d'une « co-construction » de sujets en interaction. Le sujet est en interaction avec son objet de recherche il « co-construit » des interprétations ou des projets avec les acteurs. Le projet de connaissance est de construire la réalité ; le processus de construction des

¹ Cité par (Colle, 2006, p. 18)

connaissances est fondé sur la conception d'un phénomène ou d'un projet. Pour les constructivistes, le rôle du chercheur réside dans sa capacité à construire la réalité en s'interrogeant sur les finalités des individus.

Le paradigme interprétativiste se situe entre les deux. Il s'inscrit également dans un positionnement relativiste de la réalité. En effet, dans le cadre de cette approche, la réalité n'est pas totalement indépendante du chercheur, elle est perçue et interprétée par les sujets connaissant. Il s'agit, dans le cadre de ce paradigme, d'interpréter ce que les acteurs disent et qui eux mêmes interprètent l'objet de la recherche. Le projet de connaissance est de comprendre à travers un processus fondé sur la compréhension empathique des représentations d'acteurs. Ainsi, le chercheur qui se positionne dans ce paradigme tente de comprendre et d'interpréter la réalité en s'interrogeant sur les motivations des acteurs. Le chercheur est impliqué dans la définition de la réalité par l'hypothèse adoptée de l'interdépendance entre le chercheur et l'objet étudié.

Le tableau ci-dessous résume les principes des trois paradigmes :

Tableau n°9 : Le positivisme, l'Interprétativisme et le Constructivisme

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Statut de la connaissance	Hypothèse ontologique : il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique : l'essence de l'objet ne peut être atteint (interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme)	
Nature de la réalité	Indépendante sujet/objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance sujet/objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Cheminement de la connaissance théorique	Découverte Recherche des causes Privilèges donnés à l'explication	Interprétation Recherche de motivation des acteurs Privilège donné à la compréhension	Construction Recherche des finalités Privilège donné à la construction
Critère de validité	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : (Colle, 2006, p. 19).

1.2. Positionnement épistémologique adopté pour la thèse

Selon (Avenier, 2011), la présentation de la posture épistémologique, dans un travail de recherche, consiste à préciser les hypothèses fondamentales à l'origine de son processus d'élaboration et de justification des connaissances.

Pour (Dumez, 2010), le chercheur doit choisir entre deux ou trois paradigmes épistémologiques qui s'opposent souvent dans les recherches en sciences de gestion. Ces paradigmes sont le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme.

Le travail de recherche en gestion sera qualifié de mauvais si la revue de la littérature n'aboutit pas à un cadre analytique et logique, cohérent et rigoureux, et dont le lien avec le matériau empirique est peu solide, et qui ne permettra pas de mener une véritable discussion des concepts

qui sont mal spécifiés et ambiguës. Un bon travail de recherche repose sur un cadre analytique cohérent et rigoureux. Un cadre conçu pour avoir une signification, pour pouvoir être discuté sur un matériau empirique choisi en rapport avec lui.

Ainsi, pour (Dumez, 2010), un bon travail de recherche en gestion peut être structuré par un empirisme logique (nom donné au positivisme par les membres du cercle de Vienne) pour deux raisons principales : le chercheur est obligé d'éliminer toute proposition dénuée de signification, et il doit élaborer un cadre analytique rigoureux et cohérent avec le matériau empirique. « *Bref, en ce sens précisément défini, un bon travail de recherche qualitative en gestion peut et doit adopter une attitude positiviste* » (Dumez, 2010, p. 7).

Le constructivisme

Une définition un tant soit peu rigoureuse du constructivisme donne ceci : « *Dans le sens technique visé [...], un fait est socialement construit si, et seulement si, il est nécessairement vrai qu'il n'aurait pu exister sans les actions contingentes d'un groupe social* ». Il s'agit de « *souligner le caractère contingent des faits que nous avons construits, de montrer qu'ils n'auraient pas nécessairement existé si nous en avions décidé autrement* » (Boghossian, 2009)¹. L'idée, sous-jacente à cette définition, est que les faits étudiés relèvent de la construction du chercheur et des acteurs impliqués dans la recherche. Cette construction est donc subjective ou contingente à un groupe social.

En quoi nous pouvons et devons, dans la recherche qualitative, être constructivistes et interprétativistes au sens poppérien

Popper pense que les sciences sociales ont une logique propre, et ne croit pas à l'idée positiviste d'une unité de la science.

Selon (Dumez, 2010), ce positivisme appliqué aux sciences sociales peut se formuler ainsi :

[...] commence par des observations et des mesures, soit, par exemple, par des enquêtes statistiques ; passe alors par induction aux généralisations et à la formation de théories. De cette manière, tu approcheras de l'idéal de l'objectivité scientifique, pour autant que ce soit possible dans le domaine des sciences sociales. Tu dois être conscient du fait que l'objectivité est bien plus difficile à atteindre dans les sciences sociales que dans les sciences naturelles (pour autant qu'elle puisse jamais être atteinte). Car objectivité signifie absence de jugement de valeur [Wertfreiheit], et celui qui pratique les sciences sociales ne peut s'émanciper que dans des cas rarissimes des valeurs de la couche sociale à laquelle il appartient pour

¹ Cité par (Dumez, 2010, p. 7).

parvenir à un certain degré de neutralité [Wertfreiheit] et d'objectivité. (Septième thèse, p. 78)¹

Selon le sens poppérien, il sera absurde de penser qu'on puisse demander à un chercheur d'être purement objectif, l'objectivité de la science ne dépend pas de l'objectivité du chercheur, que ce soit dans les sciences naturelles ou dans les sciences sociales.

Donc, pour Popper, la démarche scientifique consiste à construire un problème et à trouver des solutions à ce problème pour aboutir à une théorie.

Quatrième thèse² : Pour autant que la science ou la connaissance puissent commencer quelque part, on peut dire ce qui suit : la connaissance ne commence pas par des perceptions ou des observations, par une collection de données ou de faits, mais bien par des problèmes. Pas de savoir sans problèmes – mais aussi pas de problème sans savoir. Cela signifie que la connaissance commence par la tension entre savoir et non-savoir : pas de problème sans savoir – pas de problème sans non-savoir. Car tout problème surgit par la découverte que quelque chose dans notre savoir supposé n'est pas tout à fait en ordre ; ou encore, en termes logiques, par la découverte d'une contradiction interne entre notre savoir supposé et les faits ; ou, exprimé d'une façon peut-être plus correcte encore, par la découverte d'une contradiction apparente entre notre savoir supposé et les faits supposés.

Ainsi, nous retenons la postule que les problèmes sont construits, ils sont créés. L'intérêt de la recherche en sciences sociales dépend de l'intérêt des problèmes traités, et de la manière dont les problèmes sont abordés. La valeur de la contribution scientifique du chercheur est fonction de l'intérêt du problème et de l'originalité de la solution proposée.

Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit. (Bachelard³, 1938/1999, p. 14).

Dans une approche constructiviste, il convient de construire le problème, en formulant et en élaborant soigneusement une question. Dans ce sens, le constructivisme est un élément

¹ Cité par (Dumez, 2010, p. 8).

² Cité par (Dumez, 2010, p. 9).

³ Cité par (Dumez, 2010, p. 10).

épistémologique fondamental. Ensuite, il convient de mettre en place un cadre analytique audacieux et original, au sens de Popper.

Donc, selon (Dumez, 2010), ce qui fait la qualité d'un travail scientifique, c'est la construction d'un problème comme tension entre savoir et non-savoir et la mise en place d'un cadre théorique original qui s'expose à la critique.

Aussi, Popper suggère, pour l'analyse de la situation, de faire une analyse fine des connaissances acquises par les acteurs dans une situation donnée. Il s'agit d'un travail de compréhension qui renvoie à l'interprétativisme.

Selon (Dumez, 2010), dans le cadre de la recherche qualitative en sciences de gestion, le choix épistémologique consiste à adopter une épistémologie post-moderne. La recherche est basée sur l'analyse du discours des acteurs qui construit le réel au chercheur. Ce dernier exerce, ici, de l'interprétation à partir de ce construit.

A la lumière des argumentations exposées ci-dessus, les différents éléments épistémologiques de notre thèse sont :

1- L'épistémologie de notre recherche a tenté de combiner les différents éléments avancés par les trois traditions philosophiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme, dans le sens où :

2- Dans le sens de Bachelard et Popper, notre travail se situe dans le constructivisme, dans la mesure où nous avons essayé de construire un problème scientifique, résultant de la tension entre le savoir et le non savoir. Ainsi, nous avons établi une revue de la littérature permettant de se situer dans cet écart entre le savoir et le non savoir, et nous avons construit une approche de collecte de données permettant de combler cet écart.

3- A cet effet, notre travail a emprunté deux éléments de l'empirisme logique (positivisme) du Cercle de Vienne. En premier lieu, nous avons essayé, dans notre analyse théorique et empirique, d'éliminer les propositions, les expressions, et les concepts dénués de signification. En second lieu, nous avons essayé d'être à la fois empiristes et logiques, dans le fait que nous avons élaboré un cadre analytique cohérent et rigoureux, avec un design adapté pour une confrontation au matériau empirique. Ainsi, un mécanisme de liaison étroite a été recherché entre le cadre théorique et le matériau empirique, afin de permettre une réelle discussion scientifique.

4- Notre travail de recherche a emprunté des éléments de l'interprétativisme, au sens de Popper, dans la mesure qu'il a tenté de s'intéresser de manière systématique aux interprétations données par les acteurs eux-mêmes des situations dans lesquelles ils se trouvent et de leurs actions et interactions. Ces interprétations ont fait l'objet d'un travail de critique rationnelle ; notre interprétation a été menée sous la forme d'un empirisme logique.

5- Notre démarche de recherche est poppérienne au sens où nous avons essayé de la formuler avec un cadre analytique discutable empiriquement et matériau empirique construit pour un objectif de réfutation, et pour qu'elle puisse faire l'objet d'un processus de critique rationnelle de la part de la communauté scientifique.

6- L'élément épistémologique fondamental de notre recherche réside dans le fait que l'articulation entre le problème scientifique, le cadre analytique et le matériau empirique (dans leur imbrication) a été fait lors de boucles de mises en relation de ces éléments, boucles incluant le recueil des données et des interprétations provenant des acteurs. Tout au long de notre processus de recherche, nous avons essayé d'enrichir, mutuellement et progressivement, le problème, le cadre analytique et le matériau par la recherche de nouvelles propositions théoriques et de nouvelles données.

2. Positionnement méthodologique

2.1. Construction de l'objet de la recherche

Selon (Allard-Poesi & Maréchal, 2014), l'objet de la recherche sert à concrétiser le projet de connaissance du chercheur et son objectif de la recherche ; il est considéré comme un élément clé du processus de la recherche. Il permettra au chercheur de s'interroger sur les aspects de la réalité à découvrir, par le développement d'une compréhension ou par la construction de cette réalité. La contribution de la recherche est évaluée en grande partie sur la construction de l'objet ; c'est une condition nécessaire à tout travail de recherche.

Notre objet de recherche était construit par un processus fait d'allers-retours. A cet effet, notre formation, notre intelligence et nos qualités d'intuition, de rigueur et d'imagination ont été mises en interaction pour la construction de notre objet.

Ainsi, la construction de notre objet nous a amené à élaborer une problématique sur le concept du leadership au travers de laquelle nous avons essayé d'interroger la réalité du lien qui existe entre le leadership du cadre dirigeant et la gouvernance de l'entreprise (la PME en particulier) sous l'angle de la vision partenariale et comportementale de la gouvernance. Pour répondre à cette problématique, nous avons construits une question liant et articulant la conception théorique du leadership et de la gouvernance et des objets empiriques issus de l'interprétation des perceptions et des pratiques des cadres dirigeants des PME en Algérie.

Par la formulation de notre question de recherche, nous tentons d'apporter une contribution théorique et empirique pour les concepts du leadership et de la gouvernance.

Il y a lieu de noter que notre point de départ, sur la construction d'un objet de recherche sur le leadership, sont les difficultés des entreprises, liées aux ressources humaines, à atteindre de meilleures performances. Ce constat est fait sur la base de notre expérience dans le monde professionnel, dans des entreprises privées et dans l'administration publique et même dans notre expérience dans l'armée algérienne dans le cadre de notre service national.

Aussi, nous étions portés « naturellement » vers l'étude du thème du leadership. Nous avons effectué plusieurs lectures sur ce thème, avant même d'accéder au Master. Cet intérêt n'a pas construit l'objet de la recherche en tant que tel. Ce thème a été raffiné, après de nombreux allers-retours, et nous avons essayé de le préciser et de le soumettre à l'épreuve des théories, de la méthodologie et des intérêts managériaux. Ainsi, nous avons construits un intérêt scientifique à notre objet de recherche.

2.2. Processus de recherche

Selon (Petit & Durieux, 2014), il existe deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration et le test. Par l'exploration, le chercheur a pour objectif de proposer des résultats théoriques novateurs. Par le test, le chercheur vise à mettre à l'épreuve de la réalité d'un objet théorique. Le positionnement épistémologique détermine en partie l'orientation vers le test ou vers l'exploration.

Selon (Petit & Durieux, 2014), l'exploration en management consiste à découvrir ou approfondir une structure ou un fonctionnement pour une meilleure explication et une meilleure compréhension.

Dans cette perspective, nous avons essayé, dans cette thèse, de proposer des résultats théoriques novateurs, en termes de leadership dans la PME en Algérie. Ainsi, nous avons essayé de créer de nouvelles articulations théoriques entre les concepts de Leadership et de gouvernance, d'une part, et entre le leadership et la participation des salariés aux processus de l'innovation, d'autre part.

En ce qui concerne le test, nous avons entrepris un ensemble d'opérations par lesquelles nous avons essayé de mettre à l'épreuve de la réalité le leadership du cadre dirigeant, comme objet théorique, dans un terrain constitué d'un échantillon de PME dans la région d'Oran. Ainsi, nous avons essayé de produire une explication du concept de leadership par l'évaluation de la pertinence de la théorie Path-Goal du leadership, selon la perception des cadres dirigeants interrogés.

Donc, dans ce travail, nous avons essayé de cohabiter ces deux voies d'élaboration des connaissances pour une production scientifique qui formera une contribution à la théorie et à la

pratique du leadership dans la PME en Algérie. Ainsi, nous avons essayé d'effectuer nos choix méthodologiques en harmonie avec l'objectif de la recherche qui consistait à tester les liens qui peuvent exister entre le leadership, la gouvernance et l'innovation.

Au début de la démarche de recherche, nous avons fait recours à l'exploration afin de découvrir les variables du leadership et de la gouvernance qui vont être utilisées dans notre analyse. Comme la plupart des recherches doctorales, nous avons commencé par effectuer une revue de la littérature, qui nous a servi de guide sur le terrain. Les apports donnés par la littérature sur les concepts du leadership et de la gouvernance nous ont évité d'arriver au dépourvu sur le terrain, et ont fournis des indications qui étaient d'une grande aide sur les phénomènes à étudier.

Cette revue de la littérature a fait ressortir des hypothèses de départ, qui ont été ensuite confrontées aux avis des spécialistes en management et des cadres dans des séances de brainstorming. La limite de cette démarche de brainstorming est qu'elle a été effectuée de manière informelle sans aucun enregistrement.

Ces allers-retours nous ont permis d'affiner et de préciser les hypothèses de recherche par la confrontation permanente des données recueillies aux concepts étudiés. Dans cette perspective, nous avons essayé d'adopter une démarche abductive, même en soulignant le fait que nous n'avons pas réussi à effectuer des entretiens enregistrés avec les cadres dirigeants.

Par la suite, nous avons entrepris de tester ces hypothèses quantitativement à l'aide d'un questionnaire qui a été distribué auprès de cadres dirigeants sur un échantillon de PME dans la région d'Oran.

2.3. Approche de la collecte de données

« L'un des choix essentiels que le chercheur doit opérer est celui d'une approche et de données adéquates avec sa question de recherche » (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014, p. 106).

Dans notre travail de recherche nous avons essayé de rechercher et de rassembler des données, pour ensuite faire le traitement par une instrumentation méthodique qui va produire des résultats qui vont améliorer la compréhension du leadership et de la gouvernance dans le milieu de la PME en Algérie.

Dans le présent travail, articulé sur l'étude du leadership, nous ferons face à des phénomènes non directement observables relatifs aux attitudes et aux comportements des dirigeants. Nous avons fait recours à une instrumentation permettant de transformer ces « attitudes » en un ensemble de mesures, en utilisant des échelles où les dirigeants ont pu qualifier leur attitude.

Ainsi, cette démarche a constitué notre approche de collecte de données primaires, qui a constitué, pour nous, une opportunité de se confronter directement à la réalité du leadership et de la gouvernance dans la PME en Algérie.

2.4. Recherche sur le contenu

Selon (Grenier & Josserand, 2014), il existe deux options pour étudier un même objet en management : l'étude du contenu (recherche sur le contenu) et l'étude du processus (recherche sur le processus). Les recherches sur le contenu cherchent à appréhender la nature de l'objet étudié, à savoir « de quoi » il est composé. Tandis que les recherches sur le processus analysent le phénomène en termes de « flux ». Elles cherchent à étudier le comportement de l'objet dans le temps, à saisir son évolution.

En ce qui concerne les recherches sur le contenu, (Grenier & Josserand, 2014) ont confirmé que deux types peuvent être distingués. Le premier vise à décrire l'objet de recherche pour une meilleure compréhension. Le deuxième constitue un moyen pour montrer et expliquer les liens de causalité qui peuvent exister entre les variables constituant l'objet étudié.

Dans notre thèse, l'objectif de la description du phénomène du leadership consiste à améliorer sa compréhension, et de surmonter la complexité perçue de cet objet. En effet, il existe peu de recherches sur le leadership en Algérie, et en particulier dans sa relation avec la gouvernance de l'entreprise. Dans cette situation, il sera pertinent de s'intéresser à la description de cet objet de recherche dans ce travail. Ainsi, nous avons fait recours à un travail empirique descriptif avant de procéder à une recherche sur le contenu de nature explicative. Cette démarche nous a permis de construire une connaissance des éléments qui composent le leadership et la gouvernance dans la PME en Algérie, pour tenter par la suite de comprendre les liens de causalité existant entre ces deux éléments qui constituent l'objet de recherche de notre étude. Selon (Grenier & Josserand, 2014), cette démarche permet d'aboutir à des études sur le contenu explicatives.

Pour mieux comprendre le phénomène du leadership, dans cette démarche descriptive, nous avons procédé à une décomposition du comportement du leader en 9 axes, en se référant à la théorie *Path-Goal* du leadership et en particulier sa version révisée de 1996. Ces axes apparaissent clairement dans le questionnaire de l'étude attaché dans l'annexe¹.

¹ Voir annexe.

2.4. Le design de la recherche

Selon (Royer & Zarlowski, 2014), le design de la recherche, appelé aussi architecture de la recherche, permet d'articuler les différents éléments constituant un travail de recherche. Il constitue une trame de la recherche, quels que soient l'objet et la méthodologie adoptée.

L'adéquation du design à la question de recherche est une condition indispensable, et est considérée comme un des principaux problèmes rencontrés.

Les éléments du design doivent être cohérents entre eux, avec l'objectif de répondre à la question de recherche. Ainsi, la cohérence des éléments et la logique de la démarche de recherche déterminent la qualité du design.

L'élaboration du design de la recherche conditionne souvent la poursuite de la recherche. Le design présente l'intérêt de l'objet de recherche, le cadre théorique, la démarche de recherche et les choix méthodologiques effectués en termes de terrain de l'étude, des méthodes de collecte et d'analyse des données.

Il y a lieu de noter que le design n'est pas défini une fois pour toute ; il peut évoluer en fonction des contraintes et des opportunités qui apparaissent durant le processus de recherche.

(Royer & Zarlowski, 2014) ont insisté sur le fait que le design permettra au chercheur de guider le déroulement du processus de la recherche, et d'éviter les obstacles susceptibles de se présenter. Ainsi, la formalisation du design dans un document présente plusieurs avantages :

- « - la rédaction a souvent un effet bénéfique sur l'approfondissement de sa pensée.
- un document facilite l'exercice critique du chercheur à l'égard de son propre travail.
- Un document permet d'obtenir plus facilement des commentaires et conseils de la part d'autres chercheurs, ce qui contribue en retour à affiner le design de la recherche et à en améliorer la qualité » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 184).

Dans la figure qui suit, (Royer & Zarlowski, 2014) ont proposé une représentation de l'ordonnancement logique des activités de la recherche :

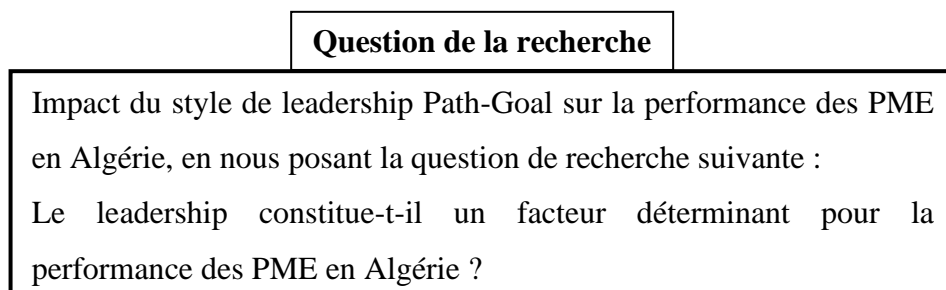
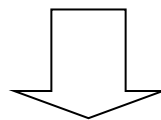
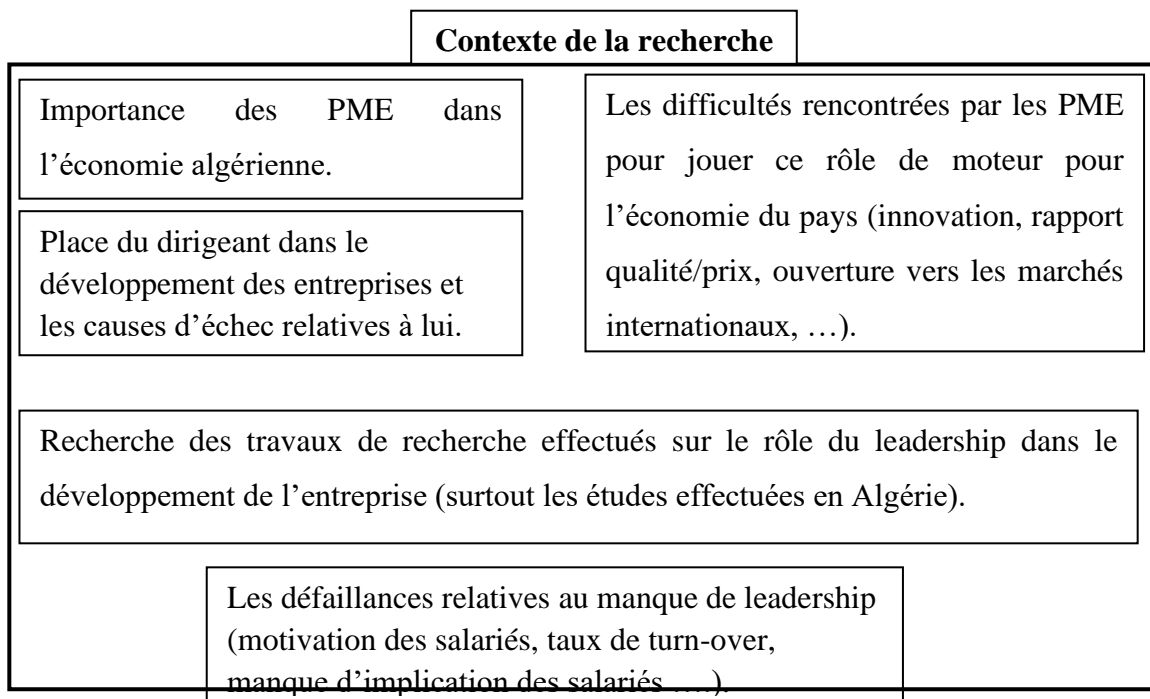
Figure n°13 : L'élaboration du design dans la démarche de recherche



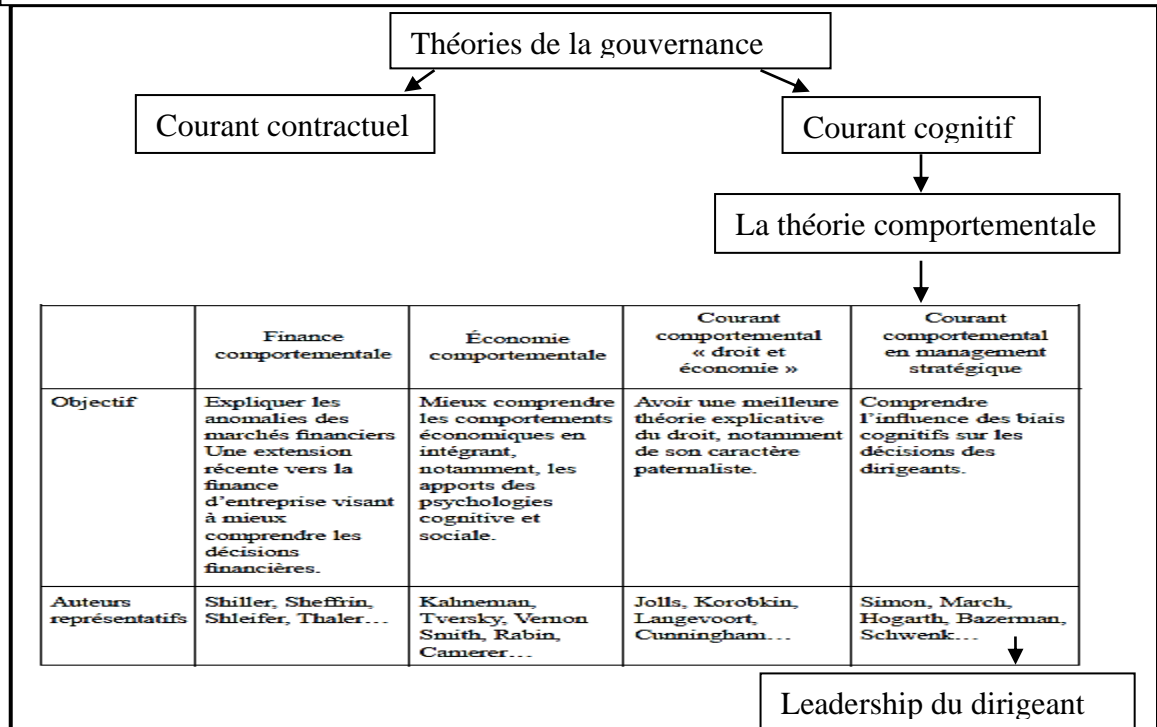
Source : (Royer & Zarlowski, 2014, p. 186).

Nous pouvons remarquer clairement dans cette figure que l'élaboration du design de la recherche constitue un processus itératif. La durée nécessaire pour l'élaboration est déterminée en fonction de la démarche choisie, des connaissances méthodologiques préalables et des difficultés relatives au choix du terrain.

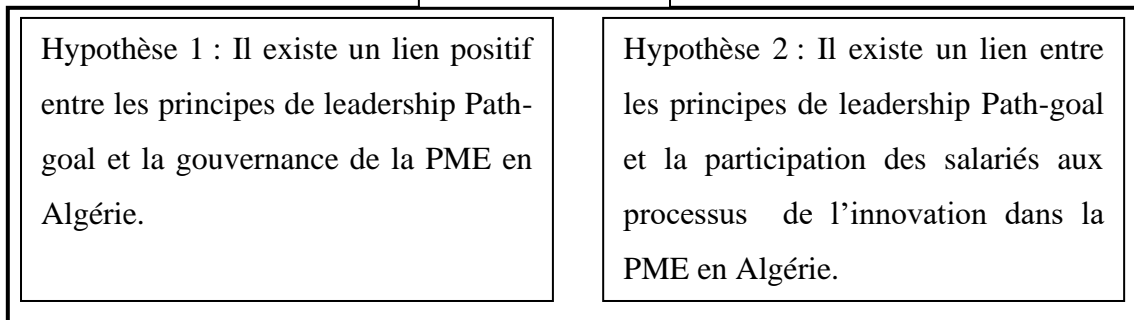
Après ce bref exposé sur les principes généraux du design de la recherche, nous présentons notre design de la thèse dans la figure qui suit. L'élaboration du design de notre thèse a été le fruit d'un ensemble d'allers-retours, et de vas et viens avec le directeur de thèse pour mieux affiner l'objet de la recherche.



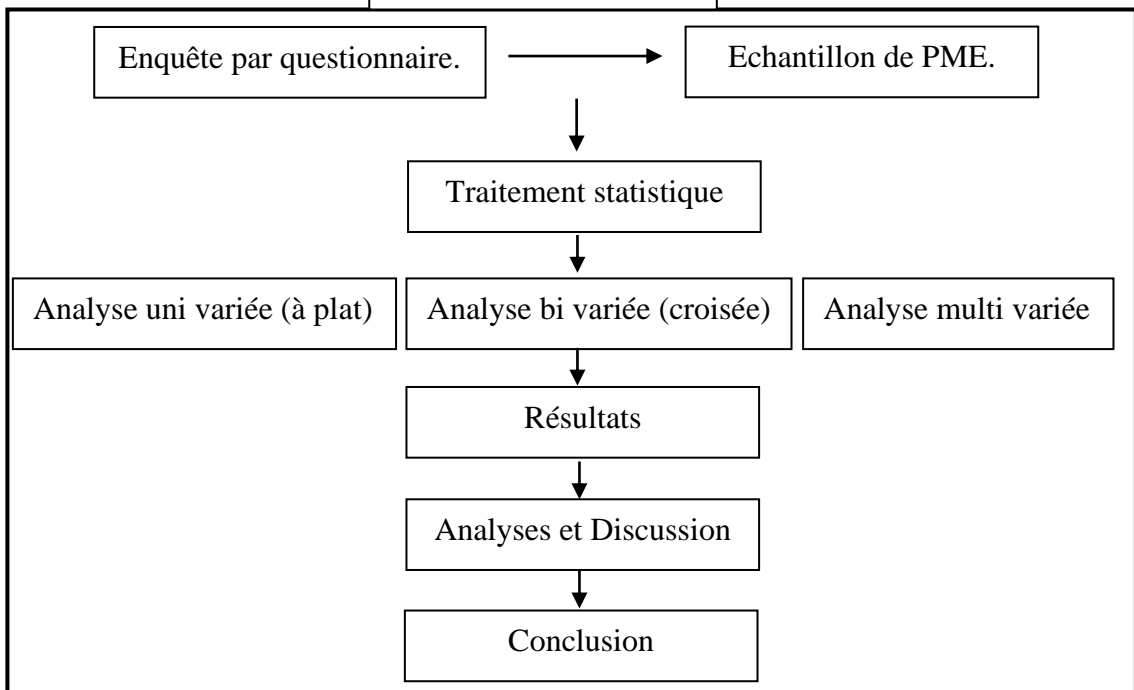
Revue de la littérature traçant le lien entre la gouvernance de l'entreprise et le leadership



Hypothèses



Démarche empirique



A l'instar de (Angot & Milano, 2014), nous précisons, à partir du cheminement de notre design, que le passage du monde théorique au monde empirique a été effectué par la traduction de la définition conceptuelle adoptée (leadership *Path-Goal* et Gouvernance comportementale), dans le terrain, afin de repérer les éléments issus du monde empirique (Cadres dirigeants dans la PME en Algérie), et qui favorisent une meilleure illustration de la définition conceptuelle. Donc, nous nous sommes appuyés, dans un premier temps, sur le monde théorique du leadership et de la gouvernance pour identifier les catégories couramment utilisées dans la littérature. Notre outil principal consiste en des grilles de lectures qui ont été établies à partir du premier jour du cursus doctoral.

2.5. Mode d'échantillonnage

Dans les manuels de statistique, l'échantillon est défini comme un sous ensemble d'éléments tirés de la population. Pour (Royer & Zarlowski, 2014), l'échantillon représente « *l'ensemble des éléments sur lesquels des données seront rassemblées* ».

Le positionnement épistémologique adopté détermine en partie la manière de constituer l'échantillon. Le sens du principe de représentativité de l'échantillon est plus présent dans le cadre d'épistémologies positivistes ou réalistes. En revanche, la généralisation des résultats « *n'a pas de sens dans une démarche interprétative ou constructiviste qui mettra au contraire l'accent sur le caractère contextuel de la connaissance (co-)produite* » (Royer & Zarlowski, 2014, p. 221).

Il existe différentes démarches relatives à la constitution de l'échantillon. Le mode de sélection et la taille de l'échantillon sont les principaux critères de distinction entre ces démarches. Il est indispensable, pour le chercheur, de connaître ces démarches et les critères relatifs à la détermination de la taille de l'échantillon pour tout travail de recherche.

Il existe de grands ensembles qui regroupent les méthodes de sélection d'un échantillon : les méthodes probabilistes et leurs dérivées, et les méthodes de choix raisonné.

Dans le présent travail, nous nous sommes référés à la méthode de l'échantillon stratifié. Cette méthode appartient à la catégorie des méthodes probabilistes. Selon (Royer & Zarlowski, 2014), il faut, en premier lieu, segmenter la population à partir d'un ou de plusieurs critères définis a priori. Dans notre travail, trois critères ont été utilisés pour segmenter la population :

1- La région de l'implantation de l'entreprise : les entreprises sélectionnés sont localisées dans la région d'Oran ;

2- la taille de l'entreprise : notre questionnaire est destiné principalement aux petites et moyennes entreprises (PME) ;

3- La nature de l'activité : dans notre étude, nous nous sommes concentrés sur les PME du secteur de la production (de biens et de services). Ainsi, nous avons évité de sélectionner les entreprises qui ont un statut d'entreprise (EURL, SARL) mais qui exercent leur activité dans des secteurs non productifs (ex : import / export), et cela malgré la possibilité qu'on a eu d'avoir des réponses provenant d'environ 30 entreprises de ce type.

Cette méthode repose sur l'hypothèse de l'existence d'une corrélation entre le phénomène étudié et ces critères de segmentation (Royer & Zarlowski, 2014). Dans notre conception, notre postulat repose sur le fait que le rôle du leadership joue un rôle incontournable dans le développement et la croissance des PME, en particulier, au fait que des relations (professionnelles) étroites sont créées entre le (s) dirigeant (s) et ses collaborateurs. Pour le critère de la « nature de l'activité », les entreprises de production (biens ou services) bénéficient davantage de l'impact positif du leadership sur l'engagement des salariés et sur leur créativité et leur esprit d'innovation.

L'objectif de cette démarche sert à regrouper des éléments les plus homogènes possibles par rapport au phénomène du leadership et son lien avec la gouvernance dans sa vision comportementale.

2.6. La collecte des données

Selon (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014), la collecte de données est un élément crucial dans le travail de recherche dans la mesure où elle constitue le fondement empirique de la recherche. Dans sa construction de la base empirique, le chercheur peut utiliser les données secondaires (issues d'autres recherches sur le terrain) et les données primaires (collectées par le chercheur lui-même).

Dans le présent travail, les données ont été collectées par le moyen fréquemment utilisé dans les recherches quantitatives en management, le questionnaire.

Selon (Baumard, Donada, Ibert, & Xuereb, 2014), le questionnaire représente l'outil de collecte de données le mieux adaptés pour les enquêtes ; il permet de collecter une masse importante de données. Les modalités de réponses sont définies préalablement. La qualité de l'élaboration et de l'administration du questionnaire favorise son efficacité et sa fiabilité.

Dans la rédaction de notre questionnaire, notre préoccupation majeure était de trouver un compromis entre ces trois impératifs :

- suivre le modèle théorique du leadership *Path-Goal* et de la gouvernance et respecter le sens des concepts relatifs à ces modèles ;

- garantir la facilité et la compréhension pour le répondant ;
- et s'assurer de la maîtrise des outils statistiques nécessaires pour l'analyse des données.

L'élaboration de notre questionnaire a été effectuée sur la base de nos hypothèses, à savoir de vérifier les liens existant entre le leadership et la gouvernance, d'une part, et entre le leadership et l'innovation, d'autre part. A cet effet, nous précisons que notre questionnaire est composé de 5 blocs :

1- Les identifiants de l'entreprise : ce bloc regroupe les questions relatives au statut de l'entreprise, son secteur d'activité et sa taille.

2- Identification du répondant : ou questions démographiques, ceux sont les questions relatives au genre du répondant et sa tranche d'âge, sa fonction son niveau d'instruction et son expérience dans la fonction de direction.

3- Pratiques de leadership (Etat des lieux) : ce bloc représente les questions relatives du premier concept de notre étude, le leadership. Nous précisons que la rédaction des questions relatives à ce bloque était inspirée de la théorie *Path-Goal* du leadership, est plus précisément de sa version révisé par House en 1996. Dans cette version de la théorie, (House, 1996) à énoncé 26 propositions, sur la base des quatre styles révélés dans les versions précédentes de la théorie. Nous avons décomposé ce bloc en 9 axes sur la base des propositions de la théorie :

- Axe1 : Clarification des comportements.
- Axe2 : Comportement de leader orienté vers la réussite.
- Axe 3 : Comportement du leader Facilitateur du travail.
- Axe 4 : Comportement de soutien du leader.
- Axe 5 : Comportements favorisant la facilitation des interactions.
- Axe 6 : Processus décisionnel participatif.
- Axe 7 : Représentation et Networking.
- Axe 8 : Le comportement du leader basé sur les valeurs.
- Axe 9 : Le leadership partagé.

4- Gouvernance de l'entreprise : dans ce bloc nous avons réunis des interrogations sur la gouvernance de l'entreprise, tout en prenant en considération la nature des entreprises ciblées dans cette enquête (les PME du secteur de la production). Nous précisons que nous nous somme inspirés, dans la rédaction des questions de ce bloc, d'une enquête réalisée sur les PME par l'Institut Français de Gouvernance des Entreprises (Derieux & Gomez, 2013).

5- Leadership et Innovation : dans ce bloc, nous avons insisté sur le rôle du leader dans la favorisation de la créativité ses collaborateurs. Ces questions ne mesurent ni le nombre des innovations dans l'entreprise ni l'impact des innovations sur son fonctionnement. La rédaction

de ces questions a été effectuée sur la base de la littérature sur l'innovation, et en particulier sur la participation des salariés, avec leur créativité, dans le processus de l'innovation.

Notre questionnaire présente deux limites majeures. La première est relative à sa taille ; notre questionnaire est assez long, il est composé d'environ 80 questions. Cet inconvénient pourrait empêcher les cadres dirigeants de répondre de fait leur charge de travail. Nous avons préféré d'encourir ce risque dans l'ambition de tester un grand nombre de variables pour une meilleure fiabilité à notre étude.

En ce qui concerne l'administration de notre questionnaire, et pour maximiser les taux de réponse, nous avons fait recours à deux modes d'administration : le face à face et le questionnaire en ligne. Pour le deuxième mode, nous avons construit un questionnaire en ligne, via Google Drive, et nous avons envoyé son lien « http » à des cadres dirigeants soigneusement sélectionnés en fonction de nos critères du choix de l'échantillon, indiqués en haut.

Cette phase a été précédée par un pré-test du questionnaire. Ce pré-test nous a permis de déceler les incompréhensions et les défaillances de style.

2.7. Analyse statistique des données

Selon (Mbengue, 2014), les analyses statistiques, ou l'estimation statistique, sont fréquemment utilisées dans les recherches en management. Ces analyses permettent au chercheur, à travers des tests statistiques, de vérifier les hypothèses de la recherche en comparant des éléments ou en cherchant l'existence de relations entre les variables. Les tests statistiques fournissent un outil puissant pour éprouver des hypothèses de recherche. Il existe deux grandes familles de tests statistiques : les tests paramétriques et les tests non paramétriques.

La démarche statistique permet au chercheur de tirer des conclusions ou de procéder à des généralisations, de manière rigoureuse, à partir des résultats de son enquête. Cette démarche est très souvent utilisée dans les recherches en management. La démarche d'inférence est au cœur de cette discipline. Elle permet de généraliser une information collectée sur un échantillon à l'ensemble de la population dont est issu cet échantillon. La statistique inférentielle permet de tester des hypothèses formulées sur les caractéristiques d'une population grâce à des informations recueillies sur un échantillon issu de cette population. Elle utilise les tests statistiques de signification (Mbengue, 2014). Il est indispensable de traduire l'hypothèse de recherche en hypothèses statistique pour effectuer un test statistique.

Il s'agit de formuler un énoncé quantitatif concernant les caractéristiques d'une population sous forme d'une affirmation portant sur la distribution d'une ou de plusieurs variables aléatoires, et sur les paramètres d'une distribution donnée ou encore la loi de probabilité de la population

étudiée. Le paramètre d'une population est l'un de ses aspect quantitatifs comme la moyenne, la variance, un pourcentage ou encore toute quantité particulière relative à cette population.

Une hypothèse statistique se présente sous la double forme d'une première hypothèse appelée « hypothèse nulle » et d'une seconde hypothèse appelée « hypothèse alternative ». L'hypothèse « nulle » désigne les situations d'absence de changement ou d'écart par rapport à un statu quo, ou encore d'absence de différence entre des paramètres. Très souvent, l'objectif du chercheur est de réfuter cette hypothèse nulle au profit de l'hypothèse alternative. Cette dernière est celle que le chercheur souhaite établir, celle à laquelle il croit ; elle correspond à l'hypothèse de recherche du chercheur. L'hypothèse nulle est généralement notée « H_0 » et l'hypothèse alternative « H_1 ». Les tests statistiques de signification sont conçus pour la réfutation d'hypothèses ; ils permettent de montrer qu'une hypothèse ne peut pas être acceptée parce qu'elle est associée à un niveau de probabilité trop faible. Ainsi, les hypothèses statistiques doivent être formulées de façon que l'hypothèse alternative désigne l'hypothèse de recherche établie. Donc, les tests statistiques essaient d'établir que l'hypothèse nulle est fautive et qu'il faut la rejeter.

Selon (Mbengue, 2014, p. 427), « *la plupart des logiciels d'analyse statistique fournissent une information très utile au chercheur : la probabilité associée à la valeur observée de la statistique X calculée. Cette probabilité est communément appelée « valeur p » (p -value). Plus exactement, il s'agit de la probabilité, calculée sous l'hypothèse nulle, d'obtenir un résultat aussi extrême (c'est-à-dire, selon les cas, soit plus petit ou égal, soit plus grand ou égal) que la valeur X obtenue par le chercheur à partir de son échantillon. En termes plus concrets, la valeur p est le « seuil de signification observé ». L'hypothèse nulle H_0 sera rejetée si la valeur p est inférieure au seuil de signification fixé α . Dans de plus en plus de publications, les chercheurs fournissent directement les valeurs p associées aux tests statistiques qu'ils ont effectués. De ce fait, le lecteur peut comparer cette valeur p au seuil de signification α qui lui agrée, et juger lui-même si l'hypothèse nulle H_0 aurait dû être rejetée ou non ».*

Dans le présent travail, pour élaborer les tests statistiques, nous allons effectuer la démarche suivante :

- 1- Nous allons formuler l'hypothèse nulle H_0 et l'hypothèse alternative H_1 pour chaque test.
- 2- Nous allons choisir d'obtenir un seuil de signification du test de 5%, ce seuil est reconnu dans la plupart recherches en management. Il s'agit du risque de rejeter l'hypothèse nulle H_0 alors qu'elle serait vraie. Ce seuil est généralement compris entre 1 % et 10 %.
- 3- Nous avons réussi à obtenir un échantillon de 32 cadres dirigeants de PME dans la région d'Oran.

4- Nous allons déterminer la loi de probabilité correspondant à la distribution d'échantillonnage de notre échantillon pour décider du type de test (paramétrique ou non-paramétrique).

5- Nous allons déterminer les opérations statistiques à effectuer selon l'objectif de notre étude.

6- Nous allons établir les règles de décision (surtout pour les tests de lien). Si la statistique observée sur l'échantillon appartient à la région d'acceptation, on ne rejettera pas l'hypothèse nulle H_0 ; dans le cas contraire on rejettera l'hypothèse nulle H_0 au profit de l'hypothèse alternative H_1 .

7- Nous allons calculer les statistiques pour chaque test, à travers le logiciel IBM SPSS version 20, et nous allons déterminer si elle se situe dans la zone de rejet ou de non-rejet de l'hypothèse nulle H_0 .

8- Nous allons procéder à prendre la décision de ne pas rejeter ou de rejeter l'hypothèse nulle H_0 sur la base du test effectué sur notre échantillon.

Dans la section suivante, nous allons présenter les principales caractéristiques de notre terrain de l'enquête.

Section 2 : Le terrain de l'étude « l'entreprise »

1. La réalité de l'entreprise

La réalité de l'entreprise est complexe, cette complexité tient à la diversité des situations, à la diversité des statuts de l'entreprise et à la diversité des formes d'organisation.

L'étude de la réalité de l'entreprise peut se faire à travers une multitude d'approches méthodologiques, les plus importantes sont : *l'approche analytique* dérivée de la démarche cartésienne, *l'approche systémique* qui trouve ses origines chez les biologistes et enfin *l'approche constructiviste* qui voit dans l'entreprise un contenu social résultat de la dynamique des structures de l'entreprise et de l'action de ses acteurs sociaux.

1.1. L'approche analytique

Elle part de la définition de Descartes de la réalité, elle se propose de contourner sa complexité par :

- la décomposition de la réalité de l'entreprise en éléments simples ;
- elle analyse chaque élément (service, fonction, département) séparément ;
- elle constitue la réalité du départ par l'agrégation des éléments étudiés séparément.

Cette démarche vise donc à contourner et à simplifier les problèmes de l'entreprise en les séparant. Toute fois elle présente des insuffisances car elle conduit à considérer l'entreprise comme une simple agrégation d'éléments qui sont enfin de compte juste à poser.

Appliquer à l'entreprise la démarche analytique revient à :

- décrire l'entreprise par son objectif final à savoir produire des biens et des services destinés à être vendus sur le marché ;
- découpe l'entreprise en fonctions ou services (production, vente, administration, comptabilité,...) et faire vivre séparément chaque fonction ou service.

Pour comprendre la réalité de l'entreprise dans sa globalité, il s'agit de faire la synthèse des différentes réalités des fonctions ou services qui la composent. En d'autre terme, la réalité de l'entreprise est la résultante de celle des parties ou services.

La démarche analytique est critiquée par son incapacité à restituer la complexité du départ de la réalité de l'entreprise. Cette dernière est perçue comme dépassant le simple juste à position des éléments.

La démarche systémique essaie d'apporter une réponse à cette insuffisance.

1.2. La démarche systémique

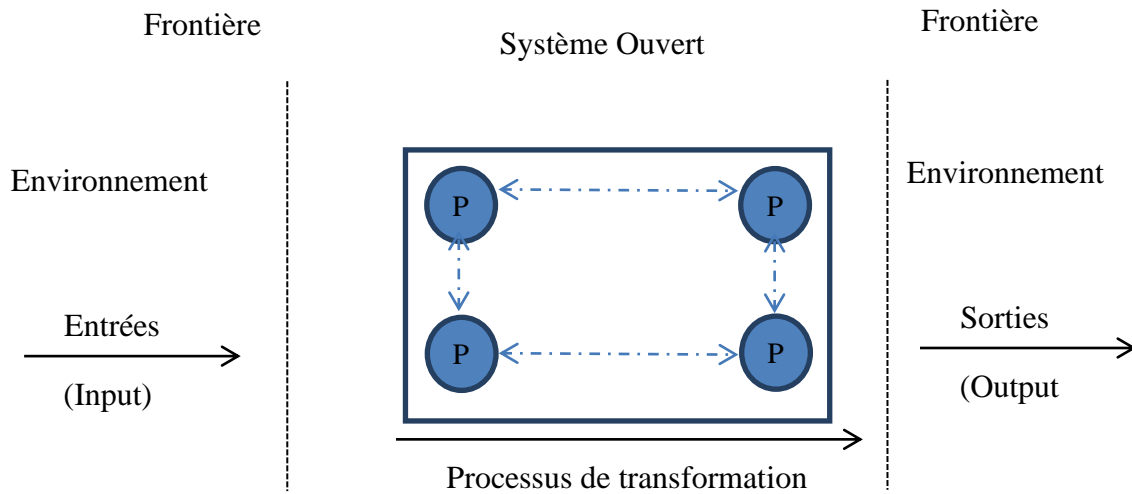
Le père fondateur de cette démarche est le biologiste américain Von Berta Lanffy, elle s'appuie sur les hypothèses suivantes :

- on ne peut découper la réalité de l'entreprise en éléments séparés car on risque de faire disparaître les liaisons importantes qui existent entre eux. On privilégie l'approche globale des phénomènes ;
- on étudie la réalité de l'entreprise dans les relations qu'elle entretient avec son environnement ;
- on met l'accent sur les liaisons entre les éléments qui constituent l'entreprise plutôt que d'étudier ces éléments séparément.

Ainsi un système peut être défini comme un ensemble d'éléments :

- qui forment un tout ;
- qui sont en interaction ;
- qui visent un objectif.

Schématiquement, on peut représenter l'entreprise comme suit :



Source : fait par nos soins.

Dans ce schéma, l'entreprise apparaît comme un système ouvert, c'est-à-dire en relation permanente avec son environnement.

On y distingue :

- les buts, c'est-à-dire l'ensemble des objectifs que l'on veut atteindre par le système ;
- l'environnement qui est constitué par tous les éléments qui n'appartiennent pas à l'entreprise mais qui affectent ou sont affectés par l'entreprise.

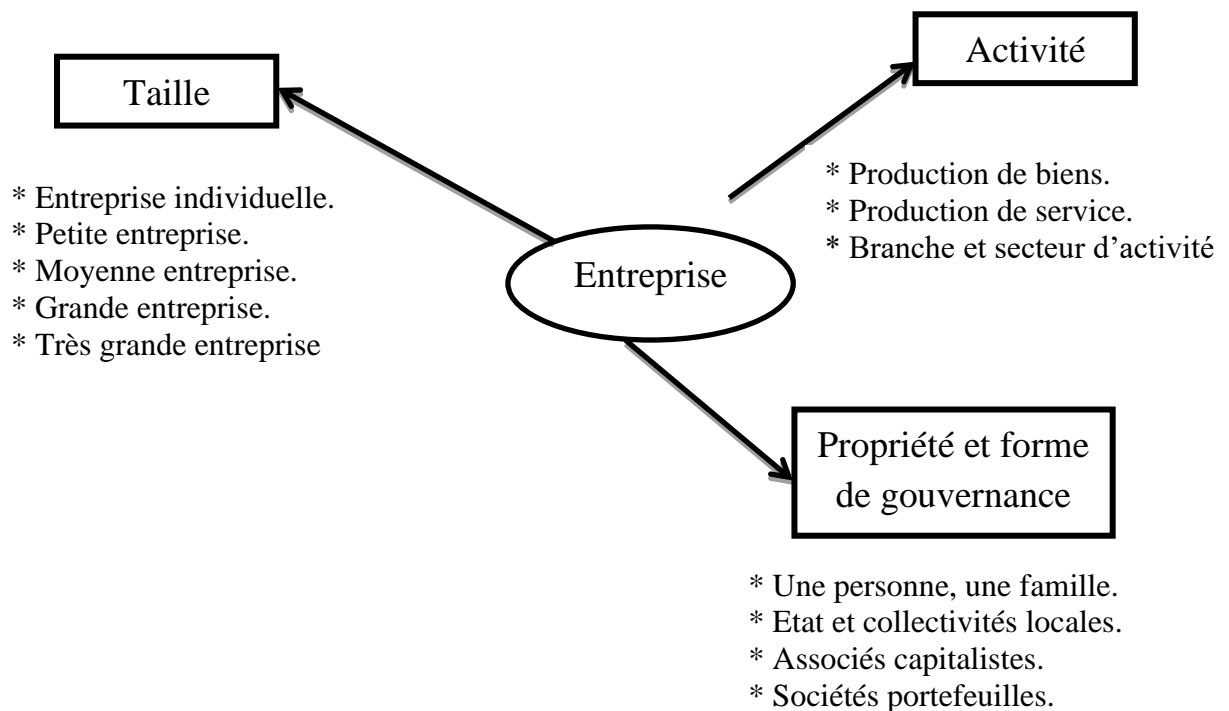
2. Classification des entreprises

Trois critères essentiels sont généralement utilisés pour classer les entreprises :

- Le premier est celui de l'activité qui renvoie à la nature du bien ou service produit, aux caractéristiques du processus de production par rapport aux équipements utilisés, à la nature des matières premières et semis produits, et aux modalités de mise en œuvre de l'activité. Tous ces éléments permettent d'identifier et de définir la branche d'activité où l'entreprise exerce.
- Le deuxième critère est celui de la nature de la propriété et de capital de l'entreprise et de la manière dont le pouvoir est exercé.

Ces entreprises peuvent relever du droit public ou du droit privé, elles peuvent être la propriété de l'Etat et collectivités locales ou de propriétaires privés qui peuvent être une personne, une famille, des associés capitalistes, des sociétés de portefeuille.

- Le troisième critère est celui de la taille, ce critère aborde la question de l'entreprise à partir de la dimension de ces actifs matériels et de celle de ses actifs humains.



Source : fait par nos soins.

2.1. La classification selon la nature de l'activité

La première classification des entreprises qui nous vient à l'esprit consiste à partir de l'activité. On peut tout d'abord classer l'activité économique en secteurs d'activités. Il est possible de distinguer trois secteurs principaux :

A- Le secteur primaire : qui regroupe essentiellement les activités agricoles, mines, la pêche. La caractéristique principale de ce secteur consiste à exploiter les richesses qui existent dans la nature.

B- Le secteur secondaire : qui comprend toutes les industries qui constituent le tissu industriel du pays et dont l'activité porte sur la transformation des matières premières.

C- Le secteur tertiaire : Ce secteur regroupe toutes les activités de service.

Le secteur de l'industrie dans sa compréhension traditionnelle peut être décomposé à son tour en sous-secteurs construits à partir des éléments qui constituent le processus de production et de la destination du produit des différentes entreprises qui constituent ce secteur.

On distingue alors le sous-secteur des biens d'équipement qui regroupe les diverses activités qui produisent les différents biens d'équipements nécessaires aux entreprises.

Le second sous-secteur est celui des biens intermédiaires. La particularité de ce sous-secteur tient dans le fait que les producteurs des matières premières et semi-produits pour les autres industries.

Ainsi les entreprises vont être classées à partir du critère de la nature de leur production et de sa destination.

Il est possible également de construire une classification des entreprises à partir de la nature de l'activité et de ses caractéristiques techniques.

2.2. La classification des entreprises selon la nature de la propriété

Sur le plan juridique les entreprises sont différentes selon que leur propriétaire est l'Etat ou des personnes privées. Dans certain cas (sociétés mixtes) l'entreprise est à la fois propriété de l'Etat qui détient une partie du capital et de propriétaires privées qui détiennent la partie restante du capital.

Par ailleurs, les entreprises peuvent être également sur le plan du statut des sociétés de personnes ou des sociétés de capitaux.

Sur le plan historique la place des entreprises publiques ou privés dépend des choix politiques et économiques du pays. C'est ainsi qu'aux USA où l'économie est totalement privée, il n'y a pas de place pour les entreprises publiques et les sociétés mixtes. Par contre en France, autre exemple, le secteur public contribue par une part importante dans la production du pays.

Il est parfois un enjeu politique important, mais la tendance actuelle du fait de la globalisation libérale va dans le sens de la privatisation des entreprises publiques.

En Algérie, le secteur public a été le vecteur principal du développement économique du pays dans le cadre d'une économie planifiée. Cette orientation a connu un changement à partir des années 90 qui a vu le pays opter à l'économie de marché. Ce changement d'orientation économique s'est traduit par la privatisation de certaines entreprises publiques et la dissolution d'autres entreprises publiques déstructurées sur le plan économique et financier.

Le passage de l'économie publique à l'économie privée dans le secteur industriel se fait de deux manières :

- Sur le plan formel, les entreprises publiques dont le statut relève du droit public vont devenir des entreprises publiques SPA, elles sont donc privatisées sur le plan de leur statut puisqu'elles relèvent désormais du droit commercial privé et sont soumises à la faillite.
- Sur le plan réel une partie des entreprises publiques est privatisée ce qui fait que leur capital est transféré à des propriétaires privés nationaux et étrangers.

Depuis les réformes de 1990 et le choix pour l'économie de marché le droit commercial algérien rompt avec la distinction entreprise publique / entreprise privée.

La majorité des entreprises publiques et la totalité des entreprises privées relèvent désormais du droit commercial privé, elles sont tenues d'être performantes sur le plan de la rentabilité financière, sinon lorsqu'elles n'ont pas les moyens pour financer leurs activités elles peuvent être soumises à la loi sur la faillite et la dissolution.

De ce fait, le classement des entreprises va consister fondamentalement à distinguer les sociétés de personnes des sociétés de capitaux.

2.2.1. Les sociétés de personnes

2.2.1.1. L'entreprise individuelle

C'est la structure juridique la plus simple à mettre en œuvre lorsque le propriétaire désire exercer sa profession et rester seul maître à bord. Ce type de structure juridique convient particulièrement aux commerçants, aux artisans, aux professions libérales,...

La responsabilité du propriétaire dans ce type d'entreprise est totale. Il n'y a pas de distinction entre l'entrepreneur et l'entreprise, les deux se confrontent sur le plan juridique.

Le patrimoine de l'entreprise est constitué de ses actifs matériels, un fond commercial ou artisanal, des talents et des compétences de son propriétaire.

Les avantages de ce type d'entreprise tiennent au fait qu'elle est créée par une seule personne.

Les modalités de sa création sont simples, elles se résument en générale à l'immatriculation au registre de commerce et à une déclaration d'une existence auprès d'une administration fiscale, son coût de création est faible.

Son fonctionnement est également très simple, il n'y a pas de compte à rendre à des associés.

La gestion administrative est très simple, elle est souvent externalisée au profit d'un bureau de comptabilité.

Son régime social est fiscal est également simple. Elles sont soumises en général à une déclaration de fin d'année au forfait.

Les inconvénients de ce type d'entreprises relèvent de leur fragilité sur le plan technique et financier. En général, les capacités d'autofinancement sont réduites, leurs possibilités et capacités de négocier des crédits également.

Sur le plan technique, le fonctionnement de l'entreprise dépend des compétences professionnelles du propriétaire.

En cas de difficultés économiques, le chef de l'entreprise est responsable personnellement et indéfiniment des dettes de l'entreprise surtout ses biens propres.

2.2.1.2. La société en nom collectif (SNC)

Dans ce type de société les associés ont tous la qualité de commerçant, ils répondent indéfiniment et solidairement les dettes sociales de l'entreprise.

Les moyens de ces entreprises sont plus importants que ceux des entreprises individuelles et leurs activités sont moins indépendantes des compétences de ses propriétaires.

Ces entreprises utilisent plus de salariés, elles ont une organisation administrative centrée sur la gestion de la comptabilité et l'administration des faibles RH qu'elles disposent.

Leurs investissements sont essentiellement assurés par les associés propriétaires.

2.2.1.3. La société en commandité simple

Il s'agit d'un type particulier d'entreprises qui associent deux catégories de propriétaires : les commandités qui ont la qualité de commerçants et qui sont solidairement responsables des dettes de l'entreprise. Les commanditaires qui sont également des associés mais qui répondent des dettes sociales de l'entreprise à concurrence de leurs apports en capital.

2.2.2. Les sociétés de capitaux

La particularité des sociétés de capitaux est qu'elles se distinguent de la personne de leur propriétaire. En effet dans ces entreprises le propriétaire et l'entreprise ne se confondent pas.

2.2.2.1. L'entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée

C'est une forme d'entreprise particulière qui a été créée pour répondre à la demande d'entrepreneur solitaire. Il s'agit d'une variante de la SARL lorsque celle-ci ne compte qu'un seul associé.

Elle obéit pour l'essentiel aux règles de constitution et de fonctionnement de la SARL avec quelques adaptations rendues nécessaires pour l'existence d'un seul associé.

L'unique créateur ou associé de cette entreprise peut être une personne physique ou une personne morale à l'exception d'une autre EURL.

Les apports peuvent se faire en numéraire ou en nature. Les sommes correspondant aux apports en numéraire doivent être totalement libérés lors de la constitution de la société. Ils font l'objet d'un dépôt auprès d'un notaire ou une banque, ils ne sont pas disponibles qu'après l'enregistrement.

Les apports en nature (fonds de commerce, équipements, marchandises, brevets, licence) font l'objet d'une évaluation.

2.2.2.2. Les sociétés en commandité par action

Ce sont les sociétés dont le capital est divisé en actions, elles se caractérisent par la cohabitation de deux associés.

- Les commandités : qui sont les commerçants indéfiniment et solidairement responsables du passif de l'entreprise et dont les parts de capital ne sont pas librement cessibles.
- Les commanditaires : ce sont les associés qui contrairement aux commandités ne sont responsables des dettes de l'entreprise qu'à l'occurrence de leurs apports.

Les actions des commanditaires (qui ne peuvent être moins de 3) sont librement cessibles et négociables sur le marché financier.

2.2.2.3. Les sociétés par action (SPA)

La société par action est une société anonyme créée par des associés qui ne sont responsables des pertes de cette entreprise qu'à occurrence de leurs apports.

Le nombre des associés ne peut être inférieur à 7 membres.

2.3. Les entreprises selon leur taille

Le critère de la taille est utilisé également dans la théorie économique et en économie de l'entreprise pour le classement des entreprises. La question de la taille de l'entreprise est posée par la théorie économique lorsqu'elle s'intéresse à la taille optimale de l'entreprise du fait des coûts de transaction qui apparaissent dans la relation avec le marché.

En effet l'utilisation du marché n'est pas gratuite, elle est à l'origine de coût de transaction lié au fait que l'échange suppose que l'on prospecte le Co-échangeur, que l'on formalise et réalise la transaction et que la sécurise, tous ceux-ci a un coût appelé coût de transaction.

La théorie économique aborde la question de la taille de l'entreprise à travers la notion d'économie d'échelle qui traduit l'impact du volume de la production sur le coût de production de l'entreprise.

La question de la taille de l'entreprise apparaît également au niveau institutionnel dont sa relation avec la gestion du marché des biens et des services et la préservation de son caractère concurrentiel.

En effet comment faire pour que le développement des entreprises ne conduise pas à la disparition du marché concurrentiel au profit d'une situation de monopole dominée par quelque grandes entreprises.

Pour éviter cette situation les Etats promulguent des lois qui interdisent les regroupements des entreprises pouvant conduire à des situations de monopole.

Il y a deux définitions de la taille de l'entreprise :

La taille interne : elle exprime la dimension de l'entreprise à partir de la dimension de ses actifs matériels ou humains.

Les actifs matériels correspondent essentiellement à la dimension du capital fixe (bâtiments + équipements de production).

Les actifs humains renvoient au volume de l'emploi donc aux effectifs de l'entreprise.

Une entreprise aura tendance à avoir un volume de capital fixe important lorsque les techniques de production qu'elle utilise sont « *capital using* ».

Au contraire le volume de l'emploi dans une entreprise sera élevé lorsque les techniques de production sont « *labour using* ».

La taille externe : la taille externe de l'entreprise exprime l'influence de l'entreprise sur la demande, elle se mesure en part de marché. (Une entreprise X possède 20% du marché).

Le critère de la taille permet de regrouper les entreprises en petites entreprises, moyennes entreprises et grandes entreprises. Les petites et moyennes entreprises peuvent être regroupées dans une même catégorie appelée PME.

2.3.1. Les petites entreprises

Les petites entreprises sont en général familières aux consommateurs qui entretiennent des rapports fréquents avec elles. Ces entreprises se caractérisent essentiellement par le fait qu'elles ont :

- Peu de salariés.
- Elles sont fragiles sur le plan financier, c'est-à-dire qu'elles ont un volume d'autofinancement faible et également des possibilités d'accès au financement bancaire réduites.
- Elles sont également fragiles sur le plan technique dans la mesure où l'entreprise s'appuie essentiellement sur les compétences de son propriétaire.

La petite entreprise est concentrée dans les activités artisanales, les activités agricoles, la petite industrie et le petit commerce.

2.3.2. Les entreprises moyennes

On ne définit pas de la même manière la moyenne entreprise en Algérie, en Allemagne et en France par exemple.

En Algérie, l'entreprise moyenne occupe moins de 250 salariés, elle a un chiffre d'affaire inférieur ou égal à 150 millions DA et un investissement moins de 10 millions DA.

En Allemagne, la ME occupe de 50 à 499 employés.

En France, la ME emploie de 80 à 500 personnes et réalise un chiffre d'affaires inférieur ou égal à 15 millions d'Euro.

Les moyennes entreprises sont en générale des entreprises familiales. Une partie de la main d'œuvre est donc familiale ce qui donne aux rapports sociaux un caractère familial.

Le patron qui est souvent le propriétaire participe au recrutement de ses employés. En générale, il connaît tous les responsables de son unité. L'organisation administrative de ces unités est simple, elle comprend essentiellement une fonction administrative et financière, une fonction de production et une fonction commerciale.

2.3.3. Les grandes entreprises

Ces entreprises relèvent des caractéristiques communes :

- Elles réalisent une production de masse.
- Elles peuvent avoir un ou plusieurs sites de production.

Ces entreprises du fait du volume de leur production ont besoin d'un grand marché qui peut parfois dépasser le marché national. Elles sont rationnellement organisées. Ces entreprises pratiquent constamment le calcul économique car elles ont besoin de connaître leur prix de revient et leur niveau de rentabilité. Elles ont systématiquement une gestion prévisionnelle.

L'organisation et la coordination de travail sont définies préalablement et le fonctionnement quotidien de l'entreprise est rigoureusement administré.

Le développement des grandes entreprises est à l'origine de l'émergence de très grandes entreprises. Elles sont classées par l'UNESCO en 3 grands types :

***Les entreprises internationales :** se sont les entreprises dont la production et la recherche sont localisées dans un seul pays, mais dont une partie importante de la production est vendue sur le marché international. Ces entreprises sont internationales par le seul fait qu'elles vendent leur production à l'exportation (ex : SONATRACH).

***Les entreprises multinationales :** ces entreprises ont une activité de production et parfois de recherche qui est localisée dans plusieurs pays (ex : Michelin, Philips).

***Les entreprises transnationales :** ce sont des entreprises dont la production et les activités de recherche sont localisées dans plusieurs pays, par ailleurs, les dirigeants de ces entreprises et leurs propriétaires peuvent venir de pays différents (ex : SHELL).

3. Les PME en Algérie

La loi n° 17-02 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) a défini la PME et les mesures et les mécanismes de soutien qui leurs sont réservés. Ainsi nous présentons la définition de la PME dans l'encadré qui suit :

Art. 5. La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ;
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;
- et qui respecte le critère d'indépendance.

Art. 8. La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.

Art. 9. La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.

Art. 10. La très petite entreprise « TPE » est définie comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.

Source : La loi n° 17-02 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME).

3.1. Population des PME en Algérie

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter des chiffres sur la situation des PME en Algérie, en nous appuyant sur le Bulletin d'information statistique n°33.

3.1.1. Situation à la fin du 1^{er} semestre 2018

A la fin du 1^{er} semestre 2018, la population globale des PME s'élève à 1 093 170 entités dont plus de 57% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles 262 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (43%), dont 20% de professions libérales et 22% d'activités artisanales. Le tableau, ci-après, présente la répartition des PME selon leur personnalité juridique :

Tableau n°10 : Population globale des PME à fin S1/2018

	<i>Types de PME</i>	<i>Nbre de PME</i>	<i>Part (%)</i>
1.	PME privées		
	Personnes morales*	628219	57,47
	Personnes physiques**	464689	42,55
	dont <i>Professions libérales</i>	223 195	20,42
	dont <i>Activités artisanales</i>	241 494	22,09
	S/Total 1	1 092 908	42,51
2	PME publiques ***		
	Personnes morales	262	0,02
	S/Total 2	262	0,02
	Total	1 093 170	100,00

Source : (DGVSESI, 2018, p. 7).

3.1.2. Distribution

Les tableaux ci-après, fournis par la Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information (Ministère de l'Industrie et des Mines), représentent la répartition de la population globale des PME à la fin du 1er semestre 2018.

A. Par taille

Le tissu des PME en Algérie est composé de 97,7% de Très Petite Entreprise « TPE », soit 1068 027 « TPE » qui demeurent fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise « PE » avec 2,00% et la Moyenne Entreprise « ME » avec 0,30%.

Tableau n°11 : typologie des PME

<i>Type des PME</i>	<i>Nombre de PME</i>	<i>%</i>
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	1 068 027	97,7
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	21 863	2.00
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	3 280	0.30
Total	1 093 170	100

Source : (DGVSESI, 2018, p. 8).

B. Par nature juridique

Personnes Morales. Les PME (personnes morales) tous statuts confondus sont présentes en force dans le secteur des services qui en concentre plus de la moitié (53,82%), suivi par le secteur du BTPH (29,04%).

Tableau n°12 : Répartition des PME (Personnes morales) par secteur d'activité

<i>Secteurs d'Activité</i>	<i>PME privées*</i>	<i>PME publiques**</i>	<i>Total</i>	<i>Part en (%)</i>
Agriculture	6877	96	6 973	1,11
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2936	2	2 938	0,47
BTPH	182477	24	182 501	29,04
Industries manufacturières	97728	75	97 803	15,56
Services	338201	65	338 266	53,82
Total Général	628219	262	628 481	100

Source : (DGVSESI, 2018, p. 9).

Personnes physiques. Pour la période considérée, le nombre total des personnes physiques a atteint 464.689 PME, dont 223.195 sont des professions libérales et 241.494 sont des activités artisanales.

La catégorie des professions libérales, englobe, notamment, les notaires, les avocats, les huissiers de justice, les médecins, les architectes et les agriculteurs.

Les professions libérales, au nombre 220 516, exercent à 68,80% dans l'Agriculture, 20,16% dans le secteur de la Santé et 10,05% dans la justice, tel que repris dans le tableau ci-après.

Tableau n°13 : Professions libérales par secteur d'activité (Source : CASNOS)

	<i>Santé</i>	<i>Justice</i>	<i>Exploitations agricoles</i>	<i>Total</i>
Nbre au 30.06.2018	44 993	24 672	153 530	223 195
Part en %	20,16	11,05	68,79	100

Source : (DGVSESI, 2018, p. 9).

Durant le 1er semestre 2018, le nombre total des artisans a atteint 241 494 PME.

C. Par statut juridique et secteur d'activité

1. PME publiques

Les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 262 PME durant le 1er semestre 2018.

Tableau n°14 : Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs et secteur d'activités

Secteurs d'activités	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 249 salariés		Nombre global de PME	%	Effectif global	%
	Nombre	Effectifs	Nombre	Effectifs	Nombre	Effectifs				
Industrie	1*	1	17	529	57	7 204	75	28,63	7 734	35,04
Services	0	0	14	422	51	6944	65	24,81	7 366	33,37
Agriculture	21	107	60	1500	15	1418	96	36,64	3 025	13,70
BTPH	0	0	1	44	23	3694	24	9,16	3 738	16,93
Mines et carrières	0	0	1	42	1	168	2	0,76	210	0,95
Total	22	108	93	2 537	147	19248	262	100	22 073	100

Source : (DGVSESI, 2018, p. 10).

Les PME publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, on observe du tableau ci dessus l'émergence du secteur de l'Agriculture avec 36.64% des PME/EPE, suivie du secteur de l'Industrie (28,64%) ensuite le secteur des Services (24,81%). Les PME publiques industrielles emploient 35 % des effectifs du Secteur Public Marchand de type PME.

2. PME Privées

Le nombre total des PME privées à la fin du 1er semestre 2018 est de **1 092 908**. Elles sont concentrées au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l'Artisanat et le BTPH (le Bâtiment en particulier).

Tableau n° 15 : Répartition des PME privées par secteur d'activité

	Secteurs d'Activité	Nombre	Part en (%)
I	Agriculture	6877	0,629
II	Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2936	0,269
III	BTPH	182477	16,696
IV	Industries manufacturières	97728	8,942
V	Services y compris les professions libérales	338201	51,367
VI	Artisanat	241 494	22,096
	Total Général	1 092 908	100,00%

Source : (DGVSESI, 2018, p. 11).

D. Par région

Selon la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT), les PME (personnes morales) sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux.

Tableau n°16 : Concentration des PME privées (personnes morales) par région

Région	Nbre de PME S1/2018	Taux de concentration (%)
Nord	438 260	70
Hauts-Plateaux	136 899	22
Sud	53 060	8
Total Général	628 219	100

Source : (DGVSESI, 2018, p. 11).

La région du Nord regroupe 438 260 PME, soit 70 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 136 899 PME, soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 53 060 PME, soit 8% du total.

4. Revue de la littérature sur les PME en Algérie

Dans les paragraphes suivants, nous allons présenter une revue chronologique de quelques travaux pertinents effectués sur les PME en Algérie. Le choix de tels travaux a été effectué sur la base de notre objectif de recherche, à savoir de tester le lien entre « Gouvernance » et « Leadership ».

(Chelil & Ayad, 2009) dans leur article intitulé « *PME en Algérie : réalités et perspectives* » ont conclu qu'on peut considérer que les PME Algériennes ont contribué à réaliser certains objectifs de façon partielle : création d'emplois, répondre aux besoins des certains secteurs (*ex* : BTP), mais elles sont loin d'arriver aux objectifs dits stratégiques *ex* : maintenir un certain niveau de compétitivité face à la concurrence interactionnelle, assurer des revenus aux balances de paiement hors hydrocarbures, ce qui nécessite plus d'efforts et de soutien à ce niveau.

(Labaronne & Mustapha, 2010) ont effectué un travail de recherche dans deux PME algériennes dans la région de la Kabylie. Dans cet article, ils ont tenté de repérer les traits culturels des salariés algériens susceptibles d'influencer les comportements au travail et d'influencer la performance des organisations. En procédant à une analyse structurelle, dans ces deux entreprises, (Labaronne & Mustapha, 2010) ont dégagé trois variables déterminantes dans l'instauration d'un Système de Management de Qualité : le style de leadership, la culture d'entreprise et l'histoire de l'entreprise.

Dans leur article « *Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives* », (Si Lekhal, Korichi, & Gaboussa, 2013) ont avancé l'idée que les PME occupent une position importante dans l'économie algérienne, elles continuent à prendre progressivement davantage de place dans l'activité économique du pays. Leur poids dans le développement économique reste à renforcer à travers des nouveaux dispositifs d'encouragement et d'accompagnement, en offrant de l'assistance technique et des services de formation pour moderniser leurs modes de travail.

Pour (Si Lekhal, Korichi, & Gaboussa, 2013), l'émergence de l'entrepreneuriat et des PME en Algérie est limitée par l'absence de passerelles entre l'université et l'entreprise, d'une part, et par la défaillance des collectivités locales dans l'intégration du développement économique dans leur fonctionnement.

L'Etat algérien et ses institutions ont un défi de s'engager dans un projet d'avenir, concernant le système de la recherche et de l'enseignement avec des partenaires industriels et économiques, par des missions de formations adaptées aux besoins réels du marché du travail. Il s'agit de former les dirigeants des PME, en organisant des séminaires sur l'organisation du travail, la gestion, l'utilisation de l'outil informatique...

Dans une enquête dans la région de la Soummam, (Boukrif & Madoui, 2014) ont analysé les pratiques managériales au sein d'un échantillon de PME. Cette analyse a révélé que les chefs d'entreprises accordent moins d'importances aux ressources humaines de leur entreprise.

Dans ces entreprises, (Boukrif & Madoui, 2014) ont constaté que les liens familiaux sont les fondements de l'autorité et des pratiques managériales. Ainsi, les cadres et les RH ne sont pas impliqués dans les efforts de réflexion sur le développement de l'entreprise ; les dirigeants doivent prendre en considération l'environnement de l'entreprise comme une condition incontournable pour la pérennité de l'entreprise, face à la concurrence locale et internationale.

(Boukrif & Madoui, 2014, p. 24) ont insisté sur le fait que « *tout projet de développement de PME algérienne ne réussira que si elle débouche sur une transformation des pratiques managériales. Une telle transformation porteuse d'un apprentissage culturel, d'imagination et de conversion identitaire nécessite de penser le développement non seulement en termes d'objectifs (vers quoi) mais surtout en terme de méthodologie de conduite. Un tel projet doit être le fruit d'un processus collectif d'interaction et de compromis dont l'ensemble des acteurs prend part* ».

Dans leur article intitulé « *Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria* », (Benzazoua Bouazza, Ardjouman, & Abada, 2015) ont insisté sur

le fait que malgré le rôle vital des PME dans la mise en place d'un secteur privé compétitif et leur contribution significative à la création d'emplois, innovation et développement économique en général, les PME sont confrontées à plus de défis dans le monde en général et dans les pays en développement en particulier. De même, les PME algériennes sont gênées par plusieurs facteurs, qui peuvent différer d'une région à l'autre du pays, entre les zones rurales et urbaines, entre secteurs, ou entre entreprises au sein d'un même secteur. Cependant, il existe certains défis qui sont commun à presque toutes les PME. Ces défis découlent de l'interaction entre les facteurs externes et internes.

Les résultats reflétés dans cette étude indiquent que la concurrence déloyale du secteur informel, les procédures bureaucratiques, des lois, des politiques et des réglementations lourdes, un système fiscal inefficace, un manque d'accès à l'immobilier industriel, le manque d'accès aux financements extérieurs et les faibles capacités en ressources humaines sont les facteurs environnementaux clés affectant les PME algériennes. D'autre part, les caractéristiques de l'entreprise, la faiblesse des capacités managériales, le manque de compétences en marketing et les faibles capacités technologiques sont les principaux facteurs internes.

L'étude de (Bouri, Bouri, & Belkaid, 2017) sur les situations financières et économiques d'un échantillon de 20 PME, qui ont mis en place un programme de mise à niveau, dans la région d'Oran a révélé que ces entreprises ont dégagé une forte croissance globale des fonds propres, une progression des valeurs comptables nettes des investissements, une progression des indicateurs de fonctionnement et des actifs, et une progression réelle du taux de valeur ajoutée. En revanche, ces entreprises ont enregistré une diminution du taux de résultat net.

Après la présentation de ces résultats, (Bouri, Bouri, & Belkaid, 2017) ont conclu que la mise à niveau des PME algériennes ne répond pas aux exigences de compétitivité. Pour ces auteurs, il est recommandé de procéder à une mise à niveau réelle de l'ensemble des structures et institutions qui composent l'environnement des PME.

Une étude de (Chigara, 2017) a été menée sur l'état de l'innovation dans les PME a confirmé que le niveau de l'innovation est insuffisant suite la faiblesse du secteur privé dans l'investissement en recherche ; les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. L'innovation dans les PME se fait dans l'objectif de préserver leur position concurrentielle, ceci, a été clairement identifié dans la laiterie Soummam à travers son innovation – imitation, son innovation-produit, son innovation dans les procédés et de son innovation-marketing.

L'étude empirique de (Chigara, 2017) a révélé aussi que plusieurs difficultés sont rencontrées surtout en ce qui concerne le manque d'infrastructure adéquate, et les ressources financières suffisantes pour soutenir le processus de l'innovation.

Aussi, la culture d'innovation est quasi - absente dans l'entreprise, il n'existe aucun programme d'innovation.

Dans la conclusion de son article, (Chigara, 2017) a confirmé que les ressources financières limitées et le manque d'infrastructure et de culture d'entreprise constituent les principaux freins à l'intégration réelle de l'innovation dans la stratégie de l'entreprise.

Dans leur étude sur l'impact du programme de mise à niveau sur la performance des PME, (Aliouat, Salaouatchi, & Bekioua, 2018) ont confirmé que la PME est incitée à revoir son mode de management pour améliorer son avantage compétitif, dans un souci de s'intégrer à l'économie de marché. Ainsi, ils ont confirmé qu'il existe un impact positif de mise à niveau sur la performance organisationnelle et sur la performance financière. Dans leur conclusion, (Aliouat, Salaouatchi, & Bekioua, 2018) ont insisté sur le fait que l'apprentissage organisationnel, ou tout programme de mise à niveau, demeure insuffisant à maintenir la pérennité de la PME. A travers leur étude, ils ont découvert que plusieurs causes peuvent limiter l'impact de la mise à niveau sur la performance des PME : « (1) une confusion entre la propriété sociale et le patrimoine personnel des entrepreneurs, (2) un problème de confiance dans le management ou la gouvernance familiaux, et enfin, (3) un manque d'initiatives ou de prise de risques chez les entrepreneurs ».

Dans une étude sur les obstacles à la croissance des PME en Algérie, (Berrah & Boukrif, 2018) ont conclu que la croissance des entreprises en Algérie s'exerce sous plusieurs contraintes. L'accès au financement et l'environnement d'affaires dans lequel opèrent les PME présentent des lacunes qui peuvent nuire significativement à leur croissance. Les dirigeants des PME font preuve d'une grande volonté de se distinguer et de s'intégrer à une économie plus dynamique et concurrentielle, mais leur volonté devient insuffisante face à ces lacunes.

De même, le succès d'une activité entrepreneuriale exige la prise du risque, de la part des dirigeants, afin de pouvoir penser au développement de leur propre entreprise ; et sont appelés ainsi à ce qu'ils soient confiant et disposent d'une grande volonté de changer, de développer et d'innover, en passant de « gestionnaire contrôlant » au « Leader ».

Section 3 : Analyses et discussions des résultats de l'enquête

L'objet de cette section est de présenter et de discuter les principaux résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. Nous allons présenter, en premier lieu, les caractéristiques des entreprises visitées, dans le cadre de notre enquête, et les caractéristiques des cadres dirigeants qui ont participé à cette enquête. En deuxième lieu, nous allons effectuer les analyses uni-variées dont nous jugerons comme pertinentes pour apporter les premières réponses à notre problématique. En troisième lieu, nous allons procéder aux tests proprement dits de nos hypothèses à travers les analyses bi-variées. A cet effet, le logiciel utilisé pour le traitement des données statistiques est le « *Statistical Package for the Social Sciences* » (SPSS) version 20.

1. Caractéristiques de l'échantillon

Dans cette partie, nous allons présenter successivement les données relatives aux entreprises visitées et celles relatives aux cadres dirigeants interrogés.

1.1. Caractéristiques des entreprises

Tableau n°17 : Statut de l'entreprise

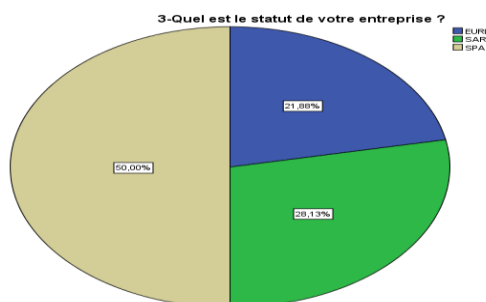
3-Quel est le statut de votre entreprise ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide EURL	7	21,9	21,9	21,9
SARL	9	28,1	28,1	50,0
SPA	16	50,0	50,0	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Les entreprises visitées dans le cadre de cette enquête sont principalement de trois types. 50% des cadres dirigeants interrogés appartiennent à des sociétés par actions (SPA), 28% d'entre eux appartiennent à des sociétés à responsabilité limitée, tandis que 22% d'entre eux exercent leur activité dans des entreprises unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL).

Graphique n°1 : Statut de l'entreprise



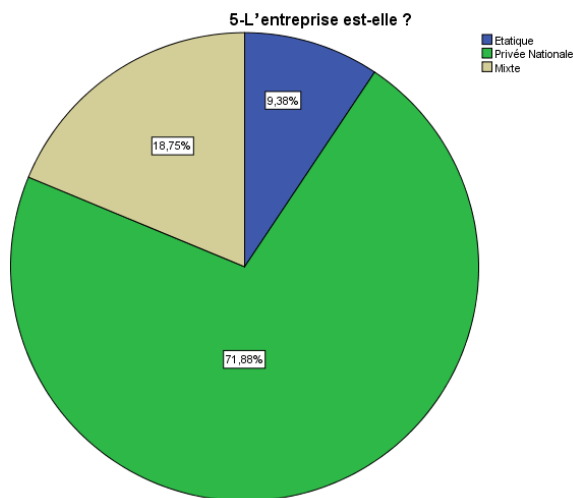
Source : Résultat d'enquête.

Tableau n°18 : Forme de propriété de l'entreprise

		5-L'entreprise est-elle ?			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Etatique	3	9,4	9,4	9,4
	Privée Nationale	23	71,9	71,9	81,3
	Mixte	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphique n°2 : Forme de propriété de l'entreprise



Source : Résultat d'enquête.

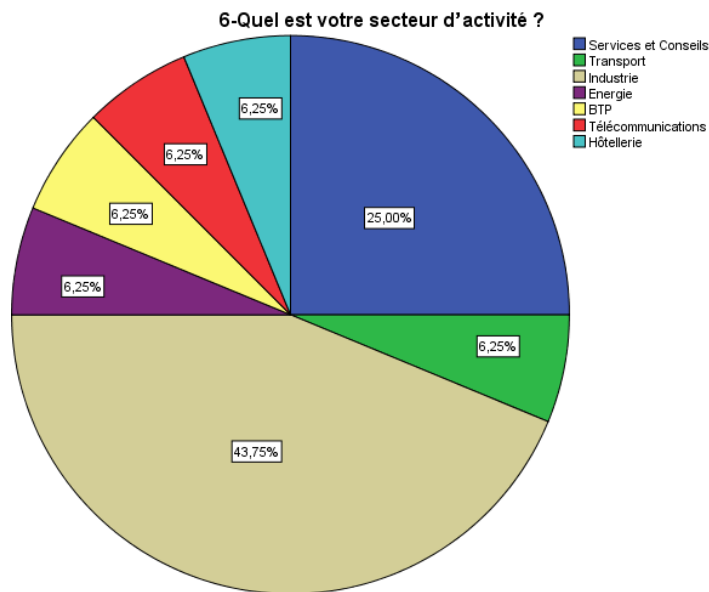
D'après le tableau et le graphique, ci-dessus, nous constatons que 72% des cadres dirigeants interrogés appartiennent à des entreprises privées nationales ; 19% des cadres dirigeants appartiennent à des entreprises mixtes (en partenariat) et 9 %, soit 3 cadres travaillent dans des PME étatiques.

Tableau n°19 : Secteur d'activité

		6-Quel est votre secteur d'activité ?			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Services et Conseils	8	25,0	25,0	25,0
	Transport	2	6,3	6,3	31,3
	Industrie	14	43,8	43,8	75,0
	Energie	2	6,3	6,3	81,3
	BTP	2	6,3	6,3	87,5
	Télécommunications	2	6,3	6,3	93,8
	Hôtellerie	2	6,3	6,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphique n°3 : Secteur d'activité



Source : Résultat d'enquête.

Nous avons regroupé les réponses des répondants relatives au secteur d'activité dans les points suivants :

1- Services et Conseils ; 2- Transport ; 3- Industrie ; 4- Energie ; 5- BTP ; 6- Télécommunications ; 7- Hôtellerie.

Ainsi, la majorité des répondants (avec un taux de 43%) appartiennent au secteur de l'industrie (avec toutes ses branches). 25 % des cadres dirigeants interrogés appartiennent au secteur des services et du conseil. Le reste des cadres dirigeants appartiennent aux autres secteurs avec le même pourcentage (6.25%).

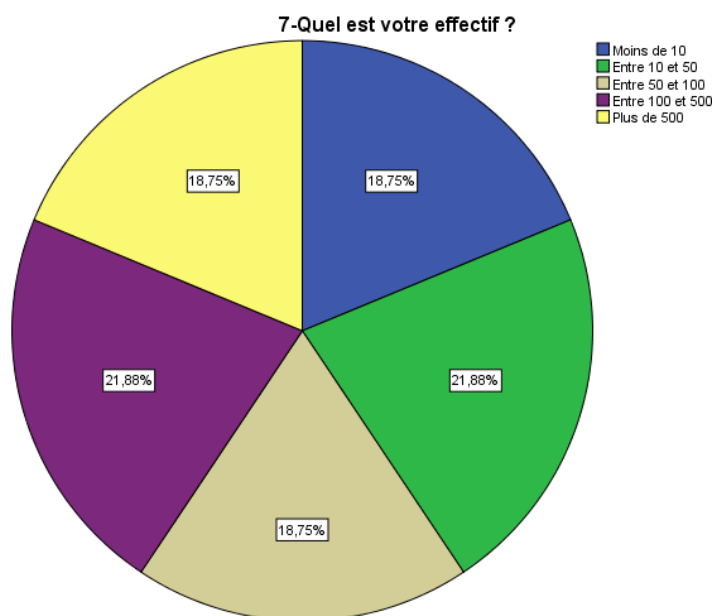
Tableau n°20 : Effectif de l'entreprise

7-Quel est votre effectif ?

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide Moins de 10	6	18,8	18,8	18,8
Entre 10 et 50	7	21,9	21,9	40,6
Entre 50 et 100	6	18,8	18,8	59,4
Entre 100 et 500	7	21,9	21,9	81,3
Plus de 500	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphique n°4 : Effectif de l'entreprise



Source : Résultat d'enquête.

La répartition des répondants en matière de l'effectif de leur entreprise a révélé les chiffres suivants : 22% des cadres dirigeants travaillent dans des entreprises occupant entre 10 et 50 salariés et le même pourcentage dans des entreprises occupant entre 100 et 500 salariés. 18.8% des cadres interrogés travaillent dans des entreprises de moins de 10 salariés, le même pourcentage dans des entreprises de « entre 50 et 100 » et « plus de 500 ».

1.2. Caractéristiques des cadres dirigeants interrogés

Tableau n°21 : Genre du cadre dirigeant répondant

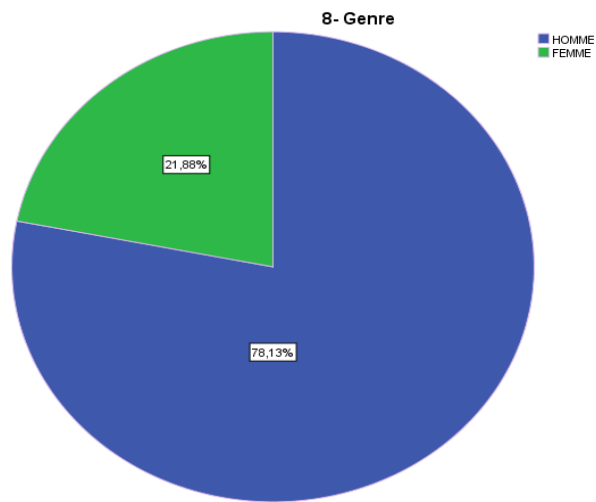
8- Genre

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	25	78,1	78,1	78,1
	FEMME	7	21,9	21,9	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

En ce qui concerne le genre des répondants, le tableau ci-dessus indique que les hommes représentent 78% (soit 25), tandis que les femmes représentent 22% (soit 7) de notre échantillon.

Graphique n°5 : Genre du cadre dirigeant répondant



Source : Résultat d'enquête.

En ce qui concerne le genre des répondants, le tableau ci-dessus indique que les hommes représentent 78% (soit 25), tandis que les femmes représentent 22% (soit 7) de notre échantillon.

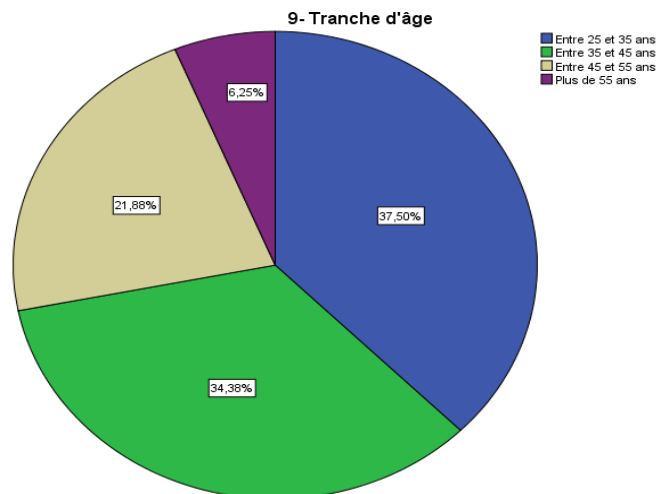
Tableau n°22 : Âge du cadre dirigeant répondant

9- Tranche d'âge

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Entre 25 et 35 ans	12	37,5	37,5
	Entre 35 et 45 ans	11	34,4	71,9
	Entre 45 et 55 ans	7	21,9	93,8
	Plus de 55 ans	2	6,3	100,0
Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphique n°6 : Âge du cadre dirigeant répondant



Source : Résultat d'enquête.

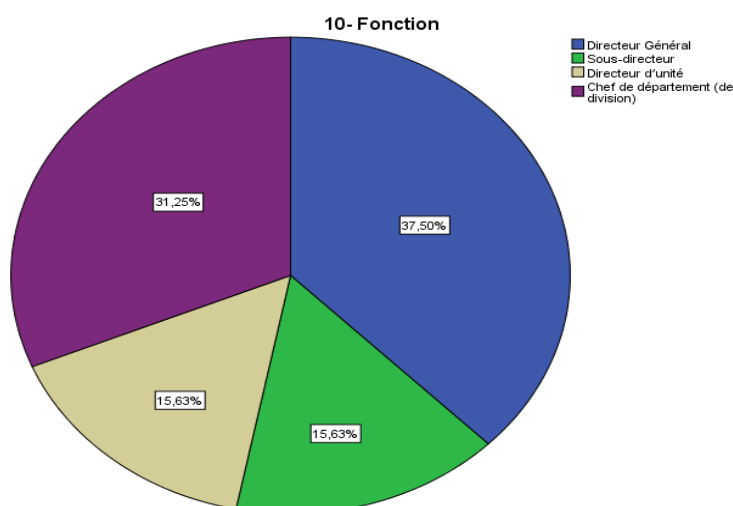
La répartition des âges des cadres dirigeants participant à notre enquête indique que 37.5% des dirigeants appartiennent à la catégorie d'âge entre 25 et 35 ans, 34.4 ont entre 35 et 45 ans, 21.9% entre 45 et 55 ans, et 6.3% (2 dirigeants) ont plus de 55 ans.

Tableau n°23 : Fonction du cadre dirigeant répondant

		10- Fonction			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Directeur Général	12	37,5	37,5	37,5
	Sous-directeur	5	15,6	15,6	53,1
	Directeur d'unité	5	15,6	15,6	68,8
	Chef de département (de division)	10	31,3	31,3	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphique n°7 : Fonction du cadre dirigeant répondant



Source : Résultat d'enquête.

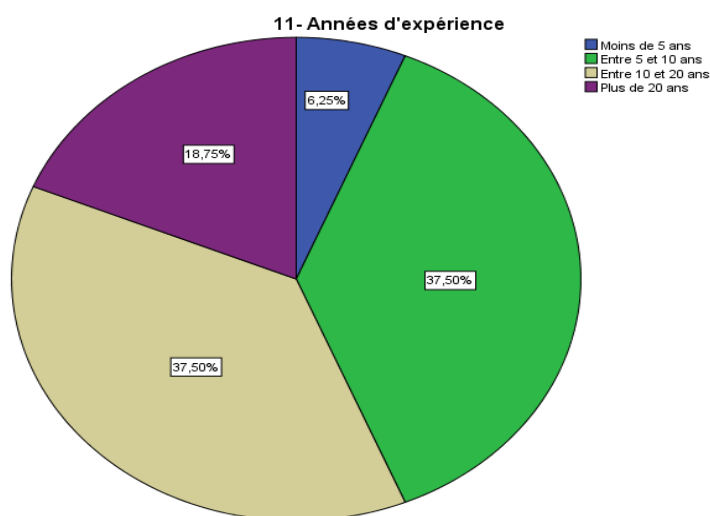
D'après le diagramme et le tableau ci-dessus, nous remarquons que nous avons réussi d'avoir la réponse de 12 directeurs généraux (37.5%), 10 chefs de département ou de division (31.3%) qui sont principalement des DRH, 5 sous-directeurs et 5 directeurs de filiales.

Tableau n°24 : Expérience du cadre dirigeant répondant

		11- Années d'expérience			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Moins de 5 ans	2	6,3	6,3	6,3
	Entre 5 et 10 ans	12	37,5	37,5	43,8
	Entre 10 et 20 ans	12	37,5	37,5	81,3
	Plus de 20 ans	6	18,8	18,8	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

Graphique n°8 : Expérience du cadre dirigeant répondant



Source : Résultat d'enquête.

En ce qui concerne l'expérience des cadres dirigeants de notre échantillon, nous remarquons que la majorité des répondants ont une longue expérience dans leur fonction de management. 37.5% de ces cadres ont une expérience entre 10 et 20 ans, et 18.75% ont une expérience de plus de 20 ans. 37.5 % d'entre eux ont une expérience moyenne qui varie entre 5 et 10 ans. Les cadres dirigeants les moins expérimentés (qui ont moins de 5 ans) représentent 6.3% de l'ensemble de la population.

Tableau n°25 : Niveau d'étude du cadre dirigeant répondant

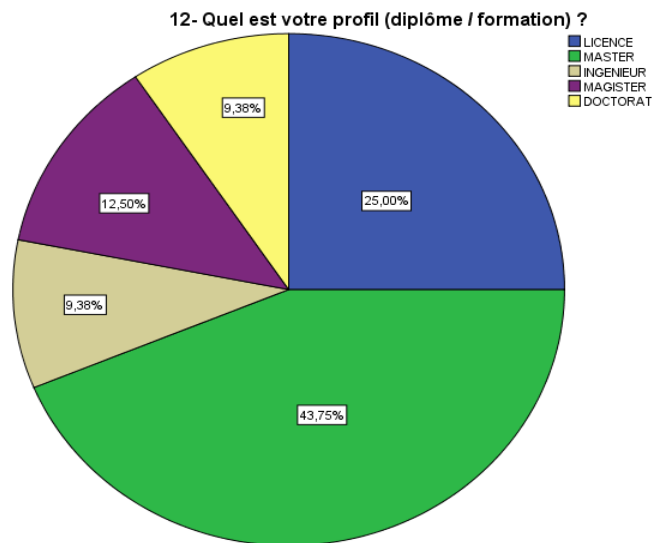
12- Quel est votre profil (diplôme / formation) ?

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	LICENCE	8	25,0	25,0	25,0
	MASTER	14	43,8	43,8	68,8
	INGENIEUR	3	9,4	9,4	78,1
	MAGISTER	4	12,5	12,5	90,6
	DOCTORAT	3	9,4	9,4	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

Source : Résultat d'enquête.

La plupart des répondants, presque la moitié, avec un pourcentage de 43.8% ont titulaire d'un diplôme de Master. 25% des cadres dirigeants de notre échantillon ont un diplôme de licence. 9.4% des cadres dirigeants sont des ingénieurs. Les docteurs représentent 9.4% de notre échantillon, ils sont au nombre de 3.

Graphique n°9 : Niveau du cadre dirigeant répondant



Source : Résultat d'enquête.

2. Analyse de la fiabilité des échelles de mesure

Dans cette partie de l'analyse, nous allons vérifier si notre échelle est suffisamment fiable pour être utilisée dans un questionnaire. Cette technique statistique est largement utilisée et présentée dans les études sur les propriétés psychométriques d'un instrument de mesure et plus précisément des instruments qui évaluent un ou des construits à l'aide d'échelles de mesure.

Rappelons que la caractéristique fondamentale de notre échelle de mesure est que le cadre dirigeant interrogé répond à tous les éléments qui la composent à l'aide d'une échelle de type Likert de 5 points, soit un choix de réponse gradué allant, dans notre étude, d'une fréquence moindre à une fréquence élevée (1= jamais, 2= parfois, 3= moyennement d'accord, 4= souvent et 5= toujours).

La fidélité de l'échelle de mesure est considérée comme :

- 1) la propriété d'une mesure à être stable dans le temps pour un même sujet ; et
- 2) la propriété d'une mesure à être constante dans l'objet mesuré (homogénéité).

La fidélité d'une échelle de mesure implique qu'elle doit retourner un même score pour une même personne lorsque celle-ci remplit le questionnaire à des moments différents dans le temps, mais elle doit aussi être composée d'items qui mesurent tous le même construit. Le principe de la fidélité de l'échelle de mesure est basé sur l'homogénéité des items composant cette échelle.

Il existe plusieurs techniques pour le calcul de la cohérence interne d'une échelle de mesure. Dans le présent travail, nous allons utiliser, à l'aide du logiciel « IBM SPSS » dans sa

20^{ème} version, la méthode la plus répandue dans les études en sciences sociales et humaines ; il s'agit de calculer l'indice alpha de Cronbach.

Cet indice est une expression décimale qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur alpha s'approche de 1, plus l'ensemble d'éléments est homogène.

Dans ce qui suit de cette partie, nous allons calculer, en premier lieu, la fidélité du premier bloc de notre questionnaire « Pratiques de Leadership », puis, nous allons procéder au calcul de l'échelle de mesure des 9 axes constituant ce bloc.

Le premier tableau présenté dans chaque paragraphe est celui qui contient la valeur de l'indice alpha de Cronbach. Pour l'interprétation de cet indice, certains auteurs avancent 0,75 ou 0,80 comme seuil minimal d'acceptabilité, tandis que d'autres se contentent de 0,60¹.

Le deuxième tableau, présenté dans chaque paragraphe, regroupe les statistiques descriptives pour les éléments constituant l'échelle de mesure de chaque axe.

2.1. Analyse de la fiabilité du bloc « Pratiques de Leadership »

Tableau n°26 : Analyse de fiabilité « Pratiques de Leadership »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,903	56

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,903, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum requis de 0,70 ou de 0,60 pour certains auteurs tels que (Pupion, 2012) . Pour ce dernier, le seuil généralement accepté pour déterminer la significativité est de 0,600. La valeur étant largement supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans ce premier bloc de questions est significative.

2.2. Analyse de la fiabilité de l'axe 1 : Comportements de Clarification

Tableau n°27 : Analyse de fiabilité « Axe 1 »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,696	6

Source : Résultat d'enquête.

¹ <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/interdependance/alpha-de-cronbach/interpretation.php>

Si nous retenons le seuil généralement accepté pour déterminer la significativité de (Pupion, 2012), qui est de 0,600, nous pouvons considérer que l'échelle de mesure de cet axe est significative de fait que la valeur de l'indice de l'Alpha de Cronbach est égale à 0,696. Nous avons retenus cette valeur pour éviter l'élimination de certains items de l'analyse.

Tableau n°28 : Statistiques d'item Axe 1

	Moyenne	Ecart-type	N
13 -Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	4,34	,937	32
14 -Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	4,31	,738	32
15 -Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	4,09	1,027	32
16 -Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	4,00	1,078	32
17 -Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	3,41	1,188	32
18 -Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	3,44	,982	32

Source : Résultat d'enquête.

Ce tableau présente les statistiques descriptives pour les six éléments de ce premier axe. Nous constatons que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est supérieure de 4 pour les quatre premiers éléments, et près de 4 pour les deux derniers. Cela signifie que les 32 participants sont en moyenne en accord avec les affirmations avancées dans cet axe relatif à la clarification des objectifs organisationnels, des moyens pour atteindre ces objectifs, des normes de performance et des récompenses relatives à l'atteinte des performances.

2.3. Analyse de la fiabilité de l'axe 2 : Comportement du leader orienté vers la réussite

Tableau n°29 : Analyse de fiabilité « Axe 2 »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	8

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,760, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum. La valeur étant largement supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est significative.

Tableau n°30 : Statistiques d'item Axe 2

	Moyenne	Ecart-type	N
19-Vous avez une motivation élevée pour :	4,41	,911	32
a-atteindre des objectifs ambitieux ?			
b-poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	4,22	,941	32
c-prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	3,66	,937	32
d-prévoir les obstacles et les surmonter ?	4,09	,530	32
e-établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	4,22	,832	32
f-rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	4,34	1,004	32
20-Encouragez-vous les subordonnés à afficher un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail ?	4,50	,622	32
21-Cherchez-vous à accroître la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées ?	4,16	,987	32

Source : Résultat d'enquête.

Le tableau ci-dessus présente les statistiques descriptives pour les huit éléments du deuxième axe. Nous constatons que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est supérieure de 4. Cela signifie que les 32 participants sont en accord avec les affirmations avancées dans cet axe relatif à la motivation intrinsèque du leader et ses comportements motivants pour ses subordonnés.

2.4. Analyse de la fiabilité de l'axe 3 : Comportement du leader facilitateur de travail

Tableau n°31 : Analyse de fiabilité « Axe 3 »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	10

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,823, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum. La valeur étant largement supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est significative.

Tableau n°32 : Statistiques d'item Axe 3

	Moyenne	Ecart-type	N
22 -La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	3,94	1,014	32
23 -Assurez-vous les conseils et un accompagnement aux subordonnés dans leur travail ?	4,19	1,091	32
24 -Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	4,31	,592	32
25 -Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	4,41	,665	32
26 -Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	3,94	,878	32
27 -Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	4,13	1,212	32
28 -Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	3,78	1,008	32
29 -Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	3,94	1,076	32
30 -Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	4,28	,888	32
31 -Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés facilitera la réalisation des objectifs.	4,09	1,027	32

Source : Résultat d'enquête.

Le tableau ci-dessus présente les statistiques descriptives pour les neuf éléments du troisième axe. Nous constatons que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est autour de 4. Cela signifie que les 32 participants sont en accord avec les affirmations avancées dans cet axe relatif à la capacité du leader à la planification, au conseil et à l'accompagnement, à aider ses collaborateurs pour surmonter les obstacles au travail et à la délégation du pouvoir.

2.5. Analyse de la fiabilité de l'axe 4 : Comportement du soutien du leader

Tableau n°33 : Analyse de fiabilité « Axe 4 »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,605	2

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,605. Nous avons obtenu ce résultat en supprimant la première question de cet axe de l'analyse. Nous avons procédé à cette approche pour améliorer la valeur de l'indice, qui reste toujours moyenne. En recourant à (Pupion, 2012), qui considère que le seuil minimum est de 0,600, nous concluons que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est relativement significative.

Tableau n°34 : Statistiques d'item Axe 4

	Moyenne	Ecart-type	N
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	4,41	,615	32
34- Le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale, par les subordonnés de leur intelligence.	4,25	,880	32

Source : Résultat d'enquête.

Les statistiques descriptives des deux éléments de cet axe montre que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est supérieure de 4. Cela signifie que les 32 participants sont en accord avec les comportements relatifs au soutien que présente le leader à ses subordonnés et les conséquences de ce soutien.

2.6. Analyse de la fiabilité de l'axe 5 : Comportements favorisant la facilitation des interactions

Tableau n°35 : Analyse de fiabilité « Axe 5 »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,601	2

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,601. Nous avons obtenu ce résultat en supprimant la première question de cet axe de l'analyse. Nous avons procédé à cette approche pour améliorer la valeur de l'indice, qui reste toujours moyenne. En recourant à (Pupion, 2012), qui considère que le seuil minimum est de 0,600, nous concluons que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est relativement significative.

Tableau n°36 : Statistiques d'item Axe 5

	Moyenne	Ecart-type	N
37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	4,56	,619	32
38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	4,16	1,139	32

Source : Résultat d'enquête.

D'après les statistiques descriptives des deux éléments de cet axe, nous constatons que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est supérieure de 4. Cela signifie que les 32 participants sont en accord avec l'impact des interactions positives dans l'organisation entre le leader et ses subordonnés, d'une part, et entre les subordonnés eux-mêmes d'autre part.

2.7. Analyse de la fiabilité de l'axe 6 : Processus décisionnel participatif

Tableau n°37 : Analyse de fiabilité « Axe 6 »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	12

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,821, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum. La valeur étant largement supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est significative.

Tableau n°38 : Statistiques d'item Axe 6

	Moyenne	Ecart-type	N
39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	3,84	1,194	32
a- poser des problèmes ?	3,97	,695	32
b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	3,28	1,023	32
c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	3,84	1,081	32
d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	4,03	1,177	32
e- chercher des alternatives ?	4,03	1,177	32
f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	3,88	,793	32
g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	3,47	1,077	32
h- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	3,59	1,012	32
i- combiner les avantages dans une solution créative ?	3,59	1,292	32
41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	3,50	1,016	32
42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	4,44	,619	32

Source : Résultat d'enquête.

Ce tableau représente les statistiques descriptives des douze éléments utilisés pour mesurer le 6^{ème} axe. Nous constatons que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est autour de 4. Cela signifie que les 32 participants sont relativement en accord avec les pratiques relevant à la participation et à l'implication des salariés dans les processus de la prise de décision.

2.8. Analyse de la fiabilité de l'axe 7 : Représentation et Networking

Tableau n°39 : Analyse de fiabilité « Axe 7 »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,698	5

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,698. A l'instar de (Pupion, 2012), qui considère 0.600 comme seuil minimum pour la fiabilité de l'échelle, nous concluons que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est relativement significative.

Tableau n°40 : Statistiques d'item Axe 7

	Moyenne	Ecart-type	N
43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	4,41	,875	32
44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	4,25	1,016	32
45- Favorisez-vous le Networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	3,91	1,279	32
46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	3,13	1,497	32
47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de son leader ?	3,66	1,035	32

Source : Résultat d'enquête.

Ce tableau représente les statistiques descriptives des cinq éléments utilisés pour mesurer le 7^{ème} axe relatif à l'étude des pratiques du leadership. L'ensemble des éléments est mesuré sur une échelle en cinq points. Pour les deux premiers items, la moyenne est légèrement supérieure à 4. Cela signifie que les 32 participants sont en accord avec les pratiques relevant à la représentation de leur unité de travail auprès de l'environnement externe et à la communication de l'impact des travaux sur les parties prenantes externes. Pour le troisième item, la moyenne est égale à 3,91 (presque 4) ce qui signifie que les 32 cadres dirigeants participants à notre enquête sont relativement en accord avec la favorisation du Networking et le maintien des relations positives avec les parties prenantes influentes. Pour les deux derniers items, la moyenne est autour de 3 ;

les 32 participants sont moyennement en accord avec l'organisation et la participation des activités sociales et des cérémonies.

2.9. Analyse de la fiabilité de l'axe 8 : Le comportement du leader basé sur les valeurs

Tableau n°41 : Analyse de fiabilité « Axe 8 »

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,703	7

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,703, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum. La valeur étant largement supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe est significative.

Tableau n°42 : Statistiques d'item Axe 8

	Moyenne	Ecart-type	N
48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	4,41	,615	32
49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	4,00	1,078	32
50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	4,09	1,027	32
51- Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	3,78	,941	32
52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	4,09	,734	32
53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	4,28	,729	32
54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	4,06	,914	32

Source : Résultat d'enquête.

Ce tableau représente les statistiques descriptives des sept éléments utilisés pour mesurer le 8^{ème} axe relatif à l'étude des pratiques du leadership. L'ensemble des éléments est mesuré sur une échelle en cinq points. Nous constatons que pour l'ensemble des éléments la moyenne est supérieure à 4. Cela signifie que les 32 participants sont en accord avec les pratiques relatives au leadership par les valeurs, qui sont avancées dans cet axe.

2.10. Analyse de la fiabilité de l'axe 9 : Le leadership partagé

Tableau n°43 : Analyse de fiabilité « Axe 9 »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,453	2

Source : Résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,453, ce qui est médiocre, puisqu'il est largement inférieur au seuil minimum. A cet effet, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans cet axe n'est pas significative. Ainsi, les items utilisés dans cet axe ne feront pas l'objet d'analyses croisées et multi variées.

Tableau n°44 : Statistiques d'item Axe 9

	Moyenne	Ecart-type	N
55- Lorsque le travail des membres de l'unité est interdépendant, favorisez-vous la responsabilité partagée et collaborative, pour l'exercice des comportements du leadership ?	3,78	,870	32
56- L'exercice du leadership par les supérieurs immédiats aura un impact positif sur la performance des groupes ?	4,03	,782	32

Source : Résultat d'enquête.

Ce tableau représente les statistiques descriptives des deux éléments utilisés pour mesurer le 9^{ème} axe relatif à l'étude des pratiques du leadership. L'ensemble des éléments est mesuré sur une échelle en cinq points. Nous constatons que pour l'ensemble ces deux éléments la moyenne est autour de 4. Cela signifie que les 32 participants sont en moyenne en accord avec les pratiques relatives au leadership par les valeurs, qui sont avancées dans cet axe.

2.11. Analyse de la fiabilité du bloc « Leadership et Innovation »

Tableau n°45 : Analyse de fiabilité « Leadership et Innovation »

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,822	9

Source : Résultat d'enquête.

Le tableau ci-dessus présente la statistique de la fiabilité relative au bloc de questions destinées à mesurer les pratiques du cadre dirigeant favorisant la créativité et l'innovation de ses collaborateurs. D'après ce tableau, la valeur du coefficient de l'Alpha de Cronbach est de 0,822, ce qui est excellent, puisqu'il dépasse le seuil minimum. La valeur étant largement supérieure à ce seuil, nous concluons donc que l'échelle de mesure utilisée dans ce bloc de question est significative.

Tableau n°46 : Statistiques d'item bloc « Leadership et Innovation »

	Moyenne	Ecart-type	N
74- Êtes-vous ouverts envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	4,44	,564	32
75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?	3,44	,878	32
76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	3,50	1,107	32
77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	3,44	1,216	32
78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	3,50	,842	32
79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	3,88	1,100	32
80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	3,81	1,091	32
81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	3,56	1,243	32
82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	3,22	1,099	32

Source : Résultat d'enquête.

Ce tableau présente les statistiques descriptives pour les 9 éléments du bloc relatif aux pratiques du leadership favorisant l'innovation et la créativité des salariés. Nous constatons que pour l'ensemble des éléments mesurés sur une échelle en cinq points, la moyenne est autour de 3. Cela signifie que les 32 participants sont en moyenne en accord avec les affirmations avancées dans cet axe, et présentées dans ce tableau.

3. Analyses croisées et tests des hypothèses

Dans cette partie, nous allons présenter les tests de corrélation relatifs aux variables représentant les concepts de notre étude, en l'occurrence « la gouvernance », « le leadership » et « l'innovation ». A cet effet, notre démarche consiste à repérer les corrélations significatives entre les variables de chaque bloc de questions. Ainsi, nous allons présenter les résultats obtenus dans cette perspective et leurs discussions.

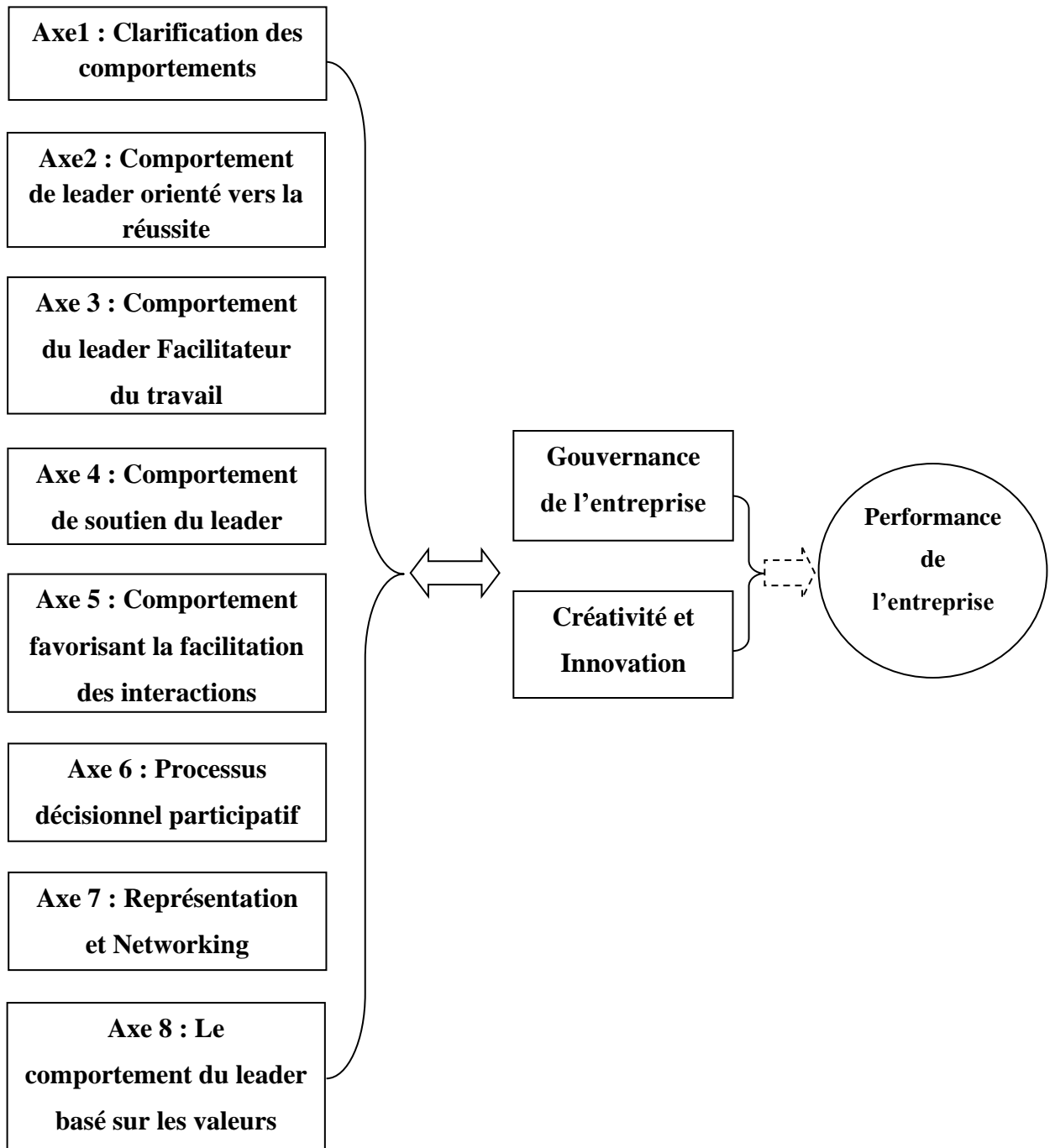
Rappelons que l'objet de notre étude consiste à vérifier les liens qui peuvent exister entre le leadership du cadre dirigeant et la gouvernance de l'entreprise, d'une part, et entre le leadership et la créativité et l'innovation, d'autre part. Ainsi, nos hypothèses sont formulées de la manière suivante :

Hypothèse 1 : Il existe un lien entre les principes de leadership Path-goal et la gouvernance de la PME en Algérie.

Hypothèse 2 : Il existe un lien entre les principes de leadership Path-goal et la participation des salariés aux processus de l'innovation dans la PME en Algérie.

Donc, l'analyse bi-variée (ou croisée), effectuée dans cette partie, a pour objet de vérifier les liens entre les couples de variables relevant de chacun des deux concepts des deux hypothèses de recherche.

Dans un souci d'enrichir notre modèle de recherche, et en nous appuyant sur la description des comportements du leadership *Path-Goal* évoqués par (House R., 1996) dans son article « *Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory* », nous avons essayé de repérer les corrélations entre les variables de chaque axe du leadership *Path-Goal* et les deux autres concepts, à l'exception du neuvième axe qui a enregistré un alpha de Cronbach médiocre. Ainsi, notre modèle est représenté par le schéma suivant :



Source : fait par nos soins.

Avant d'effectuer les différents tests, nous avons élaboré des hypothèses statistiques pour chaque test. Selon (Mbengue, 2014), une hypothèse statistique se présente sous la double forme d'une première hypothèse appelée « hypothèse nulle » et d'une seconde hypothèse appelée « hypothèse alternative ». L'hypothèse nulle désigne traditionnellement les situations d'absence de changement ou d'écart par rapport à un *statu quo*, ou encore d'absence de différence entre des paramètres. L'objectif du chercheur est de réfuter cette hypothèse nulle au profit de l'hypothèse

alternative. Cette dernière est celle que le chercheur souhaite établir. Ainsi, elle correspond à l'hypothèse de recherche du chercheur.

L'hypothèse nulle est généralement notée H_0 et l'hypothèse alternative H_1 ou H_a . L'hypothèse alternative est celle qui sera acceptée si l'hypothèse nulle est rejetée. Les tests statistiques de signification sont conçus pour la réfutation et non la confirmation d'hypothèses.

De ce point de vue, il est important de formuler les hypothèses statistiques de telle manière que l'hypothèse alternative H_1 désigne l'hypothèse que l'on désire établir. Dès lors, plutôt que de tenter de prouver que l'hypothèse alternative est vraie, on essaie d'établir que l'hypothèse nulle est fautive et qu'il faut la rejeter (Mbengue, 2014).

L'évaluation de la validité d'une hypothèse statistique se fait au moyen d'un « test statistique » effectué sur des données issues d'un échantillon représentatif de la population étudiée. Ce test statistique est une procédure permettant d'aboutir, en fonction de certaines règles de décision, au rejet ou au non-rejet d'une hypothèse de départ, en l'occurrence l'hypothèse nulle.

Les logiciels statistiques, dont SPSS, donnent une signification ou p-value, s'interprétant comme le niveau risque de se tromper en rejetant H_0 . Ainsi, si elle est inférieure à 5 %, on rejette l'hypothèse d'indépendance entre les deux variables, qui sont alors significativement associées.

Pour effectuer ces tests, nous avons fait recours aux trois types de calculs statistiques en fonction de la nature des variables : nominale/nominale, nominale/ordinaire ou ordinaire/ordinaire. Ainsi, nous avons utilisé le khi-deux pour le premier cas, l'indice de corrélation de Pearson pour le deuxième cas et l'indice de Spearman pour le troisième cas.

Cas de deux variables de type « Nominale/Nominale »

Pour le khi-deux, il s'agit d'un test d'hypothèse qui vérifie l'existence de liens statistiques significatifs entre deux variables. Plus précisément, selon (Carricano & Poujol, 2009), il s'agit de tester l'indépendance de ces variables en se basant sur la comparaison entre la distribution dite « observée » (O_{ij}) sur l'échantillon et la distribution théorique (T_{ij}), qui correspond à l'hypothèse que l'on souhaite tester. Cela se fait en calculant la statistique du χ^2 de la manière suivante :

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - T_{ij})^2}{T_{ij}}$$

Cette statistique est distribuée en fonction de la loi du khi-deux qui suit une distribution asymétrique qui a une forme qui dépend du nombre de « degrés de liberté » (DDL).

Ce nombre varie en fonction du nombre de modalités des variables que l'on compare et il se calcule en effectuant l'opération suivante : $n - 1 \times p - 1$ (n : représente les modalités de la 1re variable tandis que p : modalités de la 2e variable). Le résultat final de ce test sera de choisir entre , l'Hypothèse dite nulle H_0 qui présume l'absence de lien significatif entre les deux variables et l'Hypothèse H_1 qui affirme l'existence d'une relation significative entre les deux variables.

Ainsi, si la valeur du χ^2 calculée est supérieure à celle de référence de la loi du χ^2 qui se trouve dans la table de khi-deux pour n degrés de liberté (lignes) et pour un α (niveau de précision donné en colonnes) on rejettera l'hypothèse H_0 et on acceptera H_1 . Ces mêmes auteurs ajoutent que « *Pour interpréter la valeur du χ^2 , il est préférable de se référer au seuil de signification statistique ($> 0,05$ par exemple) plutôt qu'à la valeur du χ^2 qui varie selon le nombre de degrés de liberté* » (Carricano & Poujol, 2009, p. 38).

Cas de deux variables de type « Nominale / Ordinale » ou « Ordinale/Ordinale »

Pour appréhender les liens qui existent entre les variables de ce type, nous avons fait recours aux corrélations bivariées simples dites « corrélations de Pearson » pour le premier type, et « corrélations de Spearman », pour le deuxième type (Stafford & Bodson, 2006). Elle se mesure à travers le coefficient de corrélation nommé « r » qui prend toujours ses valeurs à l'intérieur de l'intervalle -1 et $+1$. Plus la valeur se rapproche des deux bornes de l'intervalle, plus la relation est forte et significative, que l'on soit dans le côté positif ou négatif. Le calcul algébrique de la corrélation entre deux variables quantitatives X et Y se fait en vertu de la formule suivante :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n ((x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y}))}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2 \sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

Tel que : X_i et Y_i les valeurs que prennent respectivement les variables X et Y et \bar{X} , \bar{Y} leurs moyennes respectives.

3.1. Corrélations AXE 1 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.1.1. Test de lien entre la clarification des objectifs et l'identification des moyens

H_0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et l'identification des moyens.

H_1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et l'identification des moyens.

Tableau n°47 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 14
Corrélations

		13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32
	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,677** ,000 32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée, ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse alternative (H1)

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et sa capacité à identifier les moyens nécessaires pour effectuer les tâches.

Selon (Mintzberg, 2000), le cadre est qualifié comme stratège ; un de ses principaux rôles consiste à élaborer des modèles et des plans pour identifier les opportunités et les problèmes. Pour (Drucker, 2002), le manager doit organiser les ressources de l'entreprise en vue d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Selon (House R. , 1996), le comportement de clarification de la trajectoire sera une source de satisfaction et de soutien, et sera donc une source de motivation. Ce comportement n'aura d'impact positif que dans le cas où le cadre dirigeant identifie les moyens nécessaires à l'atteinte de ces objectifs. Autrement dit, il ne suffit pas de clarifier les objectifs, il est recommandé d'identifier les moyens pour les atteindre. Cette relation prend tout son effet dans le contexte de la PME en Algérie, caractérisé par l'incertitude et l'ambiguïté de l'environnement.

3.1.2. Test de lien entre la clarification des objectifs et l'implication des salariés dans le processus de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et l'implication des salariés.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et l'implication des salariés.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée, ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°48 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 17
Corrélations

			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,493**
		Sig. (bilatérale)	.	,004
		N	32	32
	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	,493**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et leur implication effective dans les processus de décision.

Pour (House R. , 1996), lorsque les subordonnés sont très impliqués dans une décision ou une tâche, et que les exigences de la décision ou de la tâche sont ambiguës et satisfaisantes, le leadership participatif aura un effet positif sur la satisfaction et la motivation des subordonnés. Les personnes ayant de fortes préférences pour l'indépendance et l'autodétermination trouvent le leadership participatif plus efficace.

Le cadre dirigeant qui clarifie en permanence les objectifs organisationnels à ses subordonnés est censé de les impliquer dans les processus de décision. Cette implication lui permettra de définir des objectifs S.M.A.R.T.¹, et de suivre les conséquences de ces décisions pour atteindre ces objectifs.

3.1.3. Test de lien entre la clarification des objectifs et la préférence des salariés en termes d'autonomie

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée, ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse alternative (H1).

¹ Acronyme de Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, et Temporellement défini.

Tableau n°49 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 18
Corrélations

			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,640** ,000 32
	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,640** ,000 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et l'évaluation de leur préférence en termes de dépendance et d'autonomie.

Selon (House R. , 1996), les subordonnés ayant une faible préférence pour l'indépendance et l'autonomie trouveront que le leadership directif non autoritaire est efficace. Par conséquent, lorsque les tâches sont ambiguës et satisfaisantes, pour ce type de subordonnés, le leadership directif sera motivant. Les individus avec une préférence élevée pour l'indépendance et l'autonomie trouveront que le leadership participatif est le plus adéquat. Par conséquent, lorsque les tâches sont ambiguës et satisfaisantes, pour ce type de subordonnés, le comportement de leader participatif sera motivant.

Dans notre cas, la clarification des objectifs dépend de la préférence des salariés. Autrement dit, il sera recommandé au cadre dirigeant de connaître parfaitement ses subordonnés dans la clarification des objectifs à atteindre. Les salariés avec une faible préférence pour l'autonomie considèrent les objectifs provenant du dirigeant comme acceptés, même sans les consulter, ce qu'il ne sera pas le cas pour les salariés ayant une forte préférence à l'autonomie. En ignorant cette différence, l'atteinte des objectifs ne pourra pas être effectuée par les comportements des subordonnés insatisfaits.

3.1.4. Test de lien entre la clarification des objectifs et la mise en œuvre de stratégie pour les atteindre

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la motivation du leader à établir des stratégies pour les atteindre.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la motivation du leader à établir des stratégies pour les atteindre.

Tableau n°50 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 19e
Corrélations

			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	e- établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,404*
		Sig. (bilatérale)	.	,022
		N	32	32
	e- établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	Coefficient de corrélation	,404*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,022	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée, ce qui nous permet d'accepter l'hypothèse alternative (H1)

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la motivation élevée du cadre dirigeant à établir des stratégies pour atteindre les objectifs.

Selon (House R. , 1996), les dirigeants qui sont orientés vers la réalisations des objectifs ont une motivation élevée pour atteindre des objectifs ambitieux, à les poursuivre avec persistance et vigueur, à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé, à prévoir les obstacles, à établir des stratégies pour atteindre les objectifs, à surmonter les obstacles, et à rechercher l'information et à utiliser des feed-back.

Il est tout à fait clair que le dirigeant qui clarifie les objectifs de l'organisation à l'ensemble des salariés procède à la conception, à la mise en œuvre et au suivi des stratégies et des politiques susceptibles de garantir une meilleure performance de l'entreprise. Ainsi, il veille à la motivation de ces collaborateurs pour atteindre cette performance.

3.1.5. Test de lien entre la clarification des objectifs et la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la motivation du leader à rechercher l'information et à utiliser les feed-back.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la motivation du leader à rechercher l'information et à utiliser les feed-back.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.039, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°51 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 19f
Corrélations

			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,366* ,039 32
	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,366* ,039 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la motivation élevée du cadre dirigeant à rechercher l'information et à utiliser les feed-back.

Selon (Mintzberg, 2000), le manager occupe une position centrale dans la circulation des informations dans l'organisation. Il est considéré comme le centre nerveux de son organisation, les flux d'informations non routinières passent par lui. Le rôle du cadre se caractérise par un accès privilégié à l'information externe et un accès total à l'information interne.

L'information occupe une place centrale dans l'entreprise. A cet effet, la clarification de l'objectif, l'identification des moyens nécessaires à l'atteinte de cet objectif et le suivi de sa réalisation nécessite, de la part du leader, l'utilisation de tous les canaux de l'information, à l'intérieur de l'entreprise et à en dehors de ses frontières en restant en veille permanente sur son environnement.

3.1.6. Test de lien entre la clarification des objectifs et la clarification des causes des obstacles à la performance.

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la clarification des causes des obstacles à la performance.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la clarification des causes des obstacles à la performance.

Tableau n°52 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 26

			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,496** ,004 32
	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,496** ,004 32	1,000 . 32

**.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la clarification des causes des obstacles à la performance.

Les missions stratégiques du dirigeant peuvent être élargies à la réduction des frustrations et des obstacles (House & Mitchell, 1975). Ainsi, le comportement du leader améliorera la performance des subordonnés dans la mesure où il réduit les obstacles. Le leader veille à la réduction des obstacles à la performance en clarifiant les causes, en éliminant les goulots d'étranglement, en fournissant les ressources; et en autorisant les subordonnés à prendre des initiatives et à prendre les décisions nécessaires pour agir efficacement (House R. , 1996). Selon (House R. , 1996) ces comportements faciliteront la réalisation des objectifs de l'unité de travail.

Le climat de confiance, instauré par le leader, est un préalable au succès des équipes. Le leader est appelé à fixer les objectifs, à lever les obstacles, à faire des choix et à en assumer les conséquences (Lameta & Storai, 2017).

3.1.7. Test de lien entre la clarification des objectifs et l'encouragement de la proximité positive et les relations entre les subordonnés

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et l'encouragement de la proximité positive et les relations entre les subordonnés.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et l'encouragement de la proximité positive et les relations entre les subordonnés.

Tableau n°53 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 37

Corrélations			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,697** ,000 32
	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,697** ,000 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et l'encouragement de la proximité positive et les relations entre les subordonnés.

Le comportement de leader facilitant l'interaction collaborative et positive consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication (House R. , 1996). Dans la réalité, ces comportements sont indispensables pour clarifier les objectifs de l'entreprise dans la mesure où ils favorisent la circulation de l'information avec les canaux formels, et même avec les canaux informels qui peuvent équilibrer les situations stressantes et ambiguës. Ainsi, ce comportement augmentera la cohésion de l'unité de travail.

3.1.8. Test de lien entre la clarification des objectifs et la compréhension et l'acceptation des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la dépendance de l'efficacité des décisions à la compréhension et l'acceptation des décisions.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la dépendance de l'efficacité des décisions à la compréhension et l'acceptation des décisions.

Tableau n°54 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 39

Corrélations			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,417
		Sig. (bilatérale)	.	,018
		N	32	32
	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	,417	1,000
		Sig. (bilatérale)	,018	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.018, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la dépendance de l'efficacité des décisions à la compréhension et l'acceptation des décisions.

Selon Maier (1963)¹, l'efficacité des décisions dépend de la satisfaction des exigences physiques et économiques, et de la mesure dans laquelle les décisions sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent la mise en œuvre de ces décisions. L'identification et la clarification des objectifs organisationnels supposent qu'un processus décisionnel a été mis en œuvre. A cet effet, l'identification de l'objectif, l'allocation des moyens nécessaires à son déploiement et le suivi de sa mise en œuvre sont des décisions qui doivent être comprises et acceptées par l'ensemble des salariés concernés, dans la quête d'une meilleure efficacité des décisions.

3.1.9. Test de lien entre la clarification des objectifs et la recherche et l'identification de l'intérêt commun du membre du groupe

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la recherche et l'identification de l'intérêt commun du membre du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la recherche et l'identification de l'intérêt commun du membre du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes.

Tableau n°55 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 40b

Corrélations				
			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,522**
		Sig. (bilatérale)	.	,002
		N	32	32
	b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	Coefficient de corrélation	,522**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

¹Cité par (House R. J., 1996, p. 344).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la recherche et l'identification de l'intérêt commun du membre du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes.

Dans les processus de décision, l'identification de l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes est un comportement spécifique du leader (House R., 1996). Le leader, dans la phase de l'identification des objectifs organisationnels, est amené à prendre en considération les intérêts des parties prenantes. Dans cette perspective, le leader doit souligner l'importance de la résolution des problèmes relatifs à la divergence des intérêts des différentes parties.

3.1.10. Test de lien entre la clarification des objectifs et la participation à l'organisation d'activités sociales

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la participation du leader à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la participation du leader à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

Tableau n°56 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 46

			Corrélations	
			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,569** ,001 32
	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,569** ,001 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien positif et significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

Toute entreprise a besoin de ressources pour atteindre ses objectifs. Le pouvoir de l'entreprise et sa légitimité conditionnent en partie sa capacité à acquérir ces ressources. La représentation effective de l'entreprise contribue à sa légitimité perçue. A cet effet, une fonction critique du leader consiste à être un représentant de son entreprise. Il est recommandé au leader de maintenir des relations positives en effectuant des échanges avec d'autres membres influents, et en restant en contact avec les membres du réseau de contacts ; il peut même participer à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies pour une meilleure image de son entreprise.

Ainsi, ce comportement est indispensable dans l'identification des objectifs organisationnels dans une perspective de Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

3.1.11. Test de lien entre la clarification des objectifs et la confiance en soi du leader

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision.

Tableau n°57 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 50

Corrélations				
			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,435
		Sig. (bilatérale)	.	,013
		N	32	32
	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	-,435*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,013	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.013, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision.

Nous remarquons, dans ce tableau, que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Cela signifie que la relation linéaire entre les deux variables est négative.

La confiance en soi, pour le leader, est un principe avancé dans les modèles de leadership désignés sous la rubrique des théories de traits de personnalité (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). La confiance en soi du leader est considérée par (House R. , 1996) comme étant un principe de leadership par les valeurs.

En ce qui concerne le lien entre ce principe et l'identification de l'objectif et sa clarification pour les salariés, le coefficient de cette corrélation est négatif. Les cadres dirigeants, qui ont répondu à notre questionnaire, considèrent le travail collaboratif avec leurs équipes comme une donnée déterminante dans l'identification des objectifs. Pour ces cadres dirigeants, plus l'identification des objectifs et leur clarification se feront d'une manière collaborative moins le leader aura une forte confiance en soi dans l'intérêt commun de la réalisation des objectifs. Cela signifie que le dirigeant n'impose pas ces idées en matière de l'identification des objectifs, et dans la manière de les clarifier à l'ensemble des salariés.

3.1.12. Test de lien entre la clarification des objectifs et la communication des attentes de performance

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la communication des attentes de performance aux subordonnés.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la communication des attentes de performance aux subordonnés.

Tableau n°58 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 52

Corrélations			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,480** . 32
	52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,480** ,005 32	1,000 . 32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la communication des attentes de performance aux subordonnés avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'intérêt commun de l'ensemble des parties.

La communication des attentes de performances à l'ensemble des salariés avec la confiance en leurs capacités est considérée comme un argument central du paradigme du leadership fondé sur les valeurs. (House R. , 1996) a soutenu qu'un leadership basé sur les valeurs est plus susceptible d'émerger et d'être efficace dans l'ambiguïté et dans l'incertitude. De même, (Drucker, 2002) a considéré la confiance du leader en ses collaborateurs comme un principe incontournable dans le travail du manager. La confiance dans les capacités des subordonnés est un principe avancé dans pratiquement tous les théories et modèles du leadership. Elle est considérée comme un atout, et elle a une relation positive avec l'identification des objectifs organisationnels.

3.1.13. Test de lien entre la clarification des objectifs et le sens donné aux liens entre les objectifs de l'organisation et les valeurs des subordonnés

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et le sens donné aux liens entre les objectifs de l'organisation et les valeurs des subordonnés.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et le sens donné aux liens entre les objectifs de l'organisation et les valeurs des subordonnés.

Tableau n°59 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 53

Corrélations				
			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,546**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,546**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et le sens donné aux objectifs en les reliant aux valeurs des collaborateurs.

Il est recommandé au cadre dirigeant, dans la phase de l'identification des objectifs et leur formulation, de prendre en considération les ambitions des collaborateurs et leurs valeurs profondes. Ainsi, un objectif organisationnel en contradiction avec les valeurs des subordonnés risquera d'être rompu, ou au moins d'être entamé avec un minimum de motivation. Un leader « *offre*ur » agit avec le principe d'ouverture, d'aide et de partage pour identifier les objectifs et pour les atteindre (Thévenet, 2017).

3.1.14. Test de lien entre la clarification des objectifs et la définition des types de nouvelles idées acceptées

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la définition des types de nouvelles idées acceptées.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la définition des types de nouvelles idées acceptées.

Tableau n°60 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 75

Corrélations				
			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,406
		Sig. (bilatérale)	.	,021
		N	32	32
	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?	Coefficient de corrélation	,406*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,021	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la définition des types de nouvelles idées acceptées.

Aujourd'hui, dans l'environnement concurrentiel de l'entreprise, le rôle de l'innovation est sans précédent. La création d'un environnement qui favorise l'innovation est une mission principale pour les leaders. Ces derniers peuvent miser sur les nouvelles idées provenant de leurs collaborateurs pour renforcer l'identification et la formulation des objectifs organisationnels. A cet effet, il est important pour le leader d'identifier les types d'idées qui seront acceptés pour encourager ses collaborateurs à réfléchir dans un sens commun.

3.1.15. Test de lien entre la clarification des objectifs et la précisions des objectifs quantifiés de performance relatif à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la précision des objectifs quantifiés de performance relatif à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la précision des objectifs quantifiés de performance relatif à l'innovation.

Tableau n°61 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 77

Corrélations				
			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,403
		Sig. (bilatérale)	.	,022
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,403	1,000
		Sig. (bilatérale)	,022	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la précision des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation.

Le lien entre la clarification des objectifs et la précision des objectifs et des indices quantifiés de performance relatifs à l'innovation est évident dans l'entreprise. Il est recommandé au leader, qui met l'innovation au cœur des objectifs organisationnels, de préciser des indices bien définis pour donner du sens à ces objectifs. Autrement-dit, il ne suffit pas de montrer une ambition d'intégrer

l'innovation dans l'objectif de l'organisation ; il faut définir des mesures bien calculées pour atteindre cet objectif.

3.1.16. Test de lien entre la clarification des objectifs et la clarification du lien entre les idées innovantes et les gains

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des objectifs et la clarification du lien entre les idées innovantes et les gains.

H1 : il existe un lien entre la clarification des objectifs et la clarification du lien entre les idées innovantes et les gains.

Tableau n°62 : Test de lien entre la variable 13 et la variable 82

Corrélations			13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	13- Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,521** ,002 32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,521** ,002 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des objectifs, par le dirigeant, à l'ensemble des salariés et la clarification du lien entre les idées innovantes et les gains relatifs à ces idées.

Les récompenses sont aspect très important dans la relation entre le leader et ses collaborateurs. En plus de la reconnaissance et les relations positives, les récompenses en nature sont très importantes pour la motivation des salariés pour exprimer leurs idées innovantes et pour la concrétisation de ces idées.

A cet effet, il est recommandé au leader de récompenser les collaborateurs qui mettent leurs compétences et leur créativité à la disposition de l'entreprise.

3.1.17. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et leur implication dans les décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et leur implication dans les décisions.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et leur implication dans les décisions.

Tableau n°63 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 17

Corrélations				
			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation	1,000	,393*
		Sig. (bilatérale)	.	,026
		N	32	32
	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	,393*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,026	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.026, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et leur implication effective dans les processus de décision.

Dans la plupart des cas, le processus participatif de prise de décision augmente considérablement l'acceptation de la décision et sa qualité (House R. , 1996). Ce comportement est un cas particulier du leadership participatif nécessitant des compétences spécifiques de la part du leader. L'identification et l'allocation des moyens pour atteindre les objectifs fixés par le dirigeant sont considérées comme une compétence spécifique du leader. L'inclusion des opinions et des points de vue des collaborateurs dans le processus de décision augmente sa qualité. Ainsi, pour une meilleure allocation des moyens, le leader sera amené à prendre en considération les opinions des salariés puisqu'ils sont les premiers concernés par l'atteinte des objectifs avec ces ressources.

3.1.18. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'évaluation de leur préférence en matière d'autonomie

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'évaluation de leur préférence en matière d'autonomie.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'évaluation de leur préférence en matière d'autonomie.

Tableau n°64 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 18

Corrélations			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,543** ,001 32
	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,543** ,001 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et l'évaluation de leur préférence en termes de dépendance et d'autonomie.

Dans les relations leader-followers de qualité, les dirigeants peuvent stimuler la performance créative et innovante en fournissant à leurs collaborateurs des niveaux élevés d'autonomie et de discrétion, en allouant les ressources nécessaires, et en renforçant la confiance des subordonnés. Le besoin d'autonomie est considéré aujourd'hui comme un besoin fondamental pour le salarié (Frimousse, Le Bihan, & Peretti, 2017). Certes, ce besoin n'est pas reconnu une fois pour toute, ça dépend de la maturité des salariés. En ce qui concerne l'allocation des ressources, la capacité du salarié à partager ses idées et à exprimer ses opinions, favorisent son autonomie.

3.1.19. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur.

Tableau n°65 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 19b

Corrélations				
			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,394
		Sig. (bilatérale)	.	,026
		N	32	32
	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Coefficient de corrélation	-,394	1,000
		Sig. (bilatérale)	,026	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.026, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur par le dirigeant.

D'après ce tableau, nous remarquons que le coefficient de corrélation est négatif. Cette situation signifie qu'il existe une relation linéaire négative entre les deux variables.

Il existe un type de leader qui cherche à réussir les projets et à atteindre les objectifs grâce à leurs efforts personnels plutôt qu'en influençant les autres ou en déléguant la responsabilité de la réalisation. Ces personnes ont une motivation élevée pour atteindre des objectifs ambitieux et à les poursuivre avec persistance et vigueur (House R. , 1996).

Dans le cas de notre étude, les résultats ont révélé qu'il existe un lien négatif entre l'identification des moyens et la poursuite des objectifs par le leader lui-même, sans délégation et partage. Cela signifie que, pour les cadres dirigeants participant à notre enquête, l'allocation des

ressources suppose un travail de collaboration entre le leader et ses subordonnés pour l'atteinte des objectifs.

3.1.20. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et le comportement de soutien

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et le comportement de soutien.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et le comportement de soutien.

Tableau n°66 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 32

Corrélations				
			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,371
		Sig. (bilatérale)	.	,037
		N	32	32
	32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	Coefficient de corrélation	-,371*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,037	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.037, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et le comportement de soutien dans les conditions où les tâches sont psychologiquement ou physiquement pénibles.

D'après ce tableau, nous remarquons que le coefficient de corrélation est négatif. Cette situation signifie qu'il existe une relation linéaire négative entre les deux variables.

Le soutien des subordonnés dans situations stressantes constituent une des hypothèses fondamentales de la théorie *Path-Goal* du leadership. Aussi, le comportement de soutien est une caractéristique principale du leader inspirant dans les organisations modernes (Lofficial & Denoun, 2017). Dans notre étude, cette corrélation négative signifie que les cadres dirigeants interrogés accordent moins d'importance au soutien dans le processus de l'allocation des

ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs. Ce constat est évidemment rationnel dans la mesure où dans cette situation le leader n'aura pas besoin de soutenir son subordonné, il s'agit de lui définir les moyens pour la réalisation des tâches.

3.1.21. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'encouragement de la proximité positive

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'encouragement de la proximité positive.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'encouragement de la proximité positive.

Tableau n°67 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 37

Corrélations

			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation	1,000	,418
		Sig. (bilatérale)	.	,017
		N	32	32
	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,418	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et l'encouragement de la proximité positive et des relations entre les subordonnés.

Un comportement de leader facilitant l'interaction collaborative et positive permettra de résoudre les litiges, de faciliter la communication, et de souligner l'importance de la collaboration et du travail d'équipe. Ces comportements sont particulièrement pertinents lorsque le travail des membres du groupe est interdépendant. Ces préoccupations sont au cœur du processus de l'allocation des ressources et de l'identification des moyens pour la réalisation des

tâches. Cette opération est délicate, elle nécessite de la collaboration effective et d'une communication permettant de centrer les efforts sur l'intérêt commun des parties.

3.1.22. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la recherche de l'intérêt commun des membres du groupe

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la recherche de l'intérêt commun des membres du groupe.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la recherche de l'intérêt commun des membres du groupe.

Tableau n°68 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 40b

Corrélations			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,423 ,016 32
	b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,423 ,016 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et la recherche de l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes.

L'allocation des ressources est la résultante d'un processus décisionnel. Ce dernier lorsqu'il est participatif, et avec le souci de servir l'intérêt commun, aboutira à une meilleure allocation des ressources et à une meilleure identification des moyens pour les salariés afin de réaliser les objectifs définis. Un leadership efficace doit avoir l'objectif de concilier les intérêts des différentes parties dans les décisions qui concernent l'identification des moyens et l'allocation des ressources.

3.1.23. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'articulation d'une vision

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés comme un facteur déterminant pour leur performance.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés comme un facteur déterminant pour leur performance.

Tableau n°69 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 48

Corrélations				
			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation	1,000	-.465**
		Sig. (bilatérale)	.	,007
		N	32	32
	48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	Coefficient de corrélation	-.465**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,007	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.007, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et l'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés comme un facteur déterminant pour leur performance.

D'après ce tableau, nous remarquons que le coefficient de corrélation est négatif. Cette situation signifie qu'il existe une relation linéaire négative entre les deux variables.

La tâche suprême du leader est de motiver ses collaborateurs et de créer une vision (Drucker, 2002). Il base ces actions sur le partage d'une vision qui motive les subordonnés, et oriente leurs actions. Le leader commence par une définition d'une vision séduisante pour ses collaborateurs. Selon (George, 2000), la vision représente l'élément crucial du leadership charismatique.

D'après les résultats de notre enquête, le lien est négatif entre la vision et l'identification des moyens pour les subordonnés. Pour les cadres dirigeants, de notre enquête, l'identification des moyens est corrélée principalement aux objectifs déjà définis. L'absence de corrélation positive entre la vision et l'identification des moyens, dans notre cas, est le résultat d'un travail

collaboratif dans l'identification des objectifs. Autrement-dit, les cadres dirigeants de notre échantillon ne misent pas uniquement sur leur vision pour définir les objectifs et pour définir les moyens pour les atteindre.

1.3.24. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la confiance en soi du leader

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la confiance en soi du leader.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et la confiance en soi du leader.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°70 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 50

Corrélations				
			14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?
Rho de Spearman	14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Coefficient de corrélation	1,000	-.625**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	-.625**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision.

D'après ce tableau, nous remarquons que le coefficient de corrélation est négatif. Cette situation signifie qu'il existe une relation linéaire négative entre les deux variables.

Le principe de la confiance en soi est l'un des piliers du leadership par les valeurs. Ce principe suppose un leader qui se fixe des objectifs ambitieux et attend des subordonnés qu'ils atteignent leur plus haut niveau ; il recherche continuellement l'amélioration des performances et fait

preuve d'un degré de confiance élevé que les subordonnés assumeront la responsabilité, déploieront des efforts et accompliront objectifs.

Les résultats de ce test ont indiqué qu'il n'existe pas de lien positif, de ce principe, avec l'identification des moyens pour les salariés et pour l'allocation des ressources. Ce constat signifie que les cadres dirigeants qui misent en plus sur le travail du groupe accordent moins d'importance à leur vision et à leur ambition.

3.1.25. Test de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'évaluation de l'implication des membres du conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'évaluation de l'implication des membres du conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre l'identification des moyens pour les salariés et l'évaluation de l'implication des membres du conseil d'administration.

Tableau n°71 : Test de lien entre la variable 14 et la variable 63

Corrélations			
		14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?
14- Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Corrélation de Pearson	1	,360
	Sig. (bilatérale)		,043
	N	32	32
63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Corrélation de Pearson	,360*	1
	Sig. (bilatérale)	,043	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.043, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches et l'évaluation de l'implication effective des membres du conseil d'administration dans la vie de l'entreprise.

Le conseil d'administration est considéré comme un mécanisme disciplinaire de la gouvernance de l'entreprise. Cet organe pourrait devenir plus efficace si les membres sont choisis de manière à apporter des compétences ou une vision élargie au dirigeant. Ainsi, l'évaluation et la

connaissance de l'implication effective des membres du conseil d'administration dans la vie de l'entreprise est importante pour la performance de l'entreprise. La participation du conseil d'administration dans les décisions relatives à l'identification des moyens pour l'atteinte des objectifs organisationnels prend tout son sens lorsque ses membres sont impliqués dans la vie de l'entreprise.

3.1.26. Test de lien entre la clarification des normes de performance et la clarification de la relation entre les récompenses et la performance

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des normes de performance et la clarification de la relation entre les récompenses et la performance.

H1 : il existe un lien entre la clarification des normes de performance et la clarification de la relation entre les récompenses et la performance.

Tableau n°72 : Test de lien entre la variable 15 et la variable 16

			Corrélations	
			15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?
Rho de Spearman	15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,506** ,003 32
	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,506** ,003 32	1,000 . 32

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des normes de performance et des critères d'évaluation des salariés et la clarification de la relation entre cette performance et les récompenses qui en peuvent générer les salariés.

Les récompenses extrinsèques, liées à la performance, sont un outil incontournable pour motiver les subordonnés. Ces derniers ont tendance à comparer leur ratio contribution / rétribution. Le déséquilibre de tel ratio aura des répercussions négatives sur la motivation du salarié, et par la suite sur sa performance, sur la performance du groupe et sur celle de l'unité toute entière. C'est

ainsi que la clarification des normes de performance suppose un système de récompense adéquat qui permet aux subordonnés de faire le point sur leurs contributions par rapport à leurs rétributions.

3.1.27. Test de lien entre la clarification des normes de performance et la poursuite des objectifs par le leader avec persistance

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des normes de performance et la poursuite des objectifs par le leader avec persistance.

H1 : il existe un lien entre la clarification des normes de performance et la poursuite des objectifs par le leader avec persistance.

Tableau n°73 : Test de lien entre la variable 15 et la variable 19b

Corrélations			15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?
Rho de Spearman	15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,420* ,017 32
	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,420* ,017 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des normes de performance et des critères d'évaluation des salariés et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur.

Le manque d'information, qui résulte du fait que le subordonné n'a pas eu connaissance de la vision, les objectifs poursuivis ne lui ont pas été présentés, avec des normes de performance et des critères d'évaluation mal compris, et il ignore les moyens mis en œuvre, entraîne un manque de motivation. Dans cette situation, le salarié ne sera pas mobilisé pour atteindre les objectifs organisationnels.

A cet effet, le dirigeant qui souhaite poursuivre des objectifs avec persistance et vigueur sera en face d'un défi de fournir toutes les informations relatives aux normes de performance et de critères d'évaluation.

C'est ainsi que se manifeste le lien significatif et positif entre ces deux variables dans les réponses des cadres dirigeants de notre échantillon.

3.1.28. Test de lien entre la clarification des normes de performance et la prise des niveaux de risques intermédiaires calculés

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des normes de performance et la prise des niveaux de risques intermédiaires calculés.

H1 : il existe un lien entre la clarification des normes de performance et la prise des niveaux de risques intermédiaires calculés.

Tableau n°74 : Test de lien entre la variable 15 et la variable 19c

			Corrélations	
			15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?
Rho de Spearman	15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,453** ,009 32
	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,453** ,009 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.009, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des normes de performance et des critères d'évaluation des salariés et la prise des niveaux de risques intermédiaires calculés par le cadre dirigeant.

La prise de risque calculé est une caractéristique fondamentale du leader pragmatique. De même, elle est favorisée par son intelligence visionnaire. Ce comportement est considéré, dans la théorie *Path-Goal* de leadership, comme un des fondements du leadership axé sur la réussite

(House R. , 1996). Aussi, ce comportement est favorisé par les cultures organisationnelles qui soutiennent l'innovation.

Avec des subordonnés bien informés sur les critères d'évaluation et des normes de performance, le leader sera motivé pour soutenir les processus de l'innovation dans l'entreprise, en supportant des niveaux de risque calculés dans sa conduite du changement relatif à ces innovations.

3.1.29. Test de lien entre la clarification des normes de performance et la capacité du dirigeant à faciliter le développement des capacités de ses subordonnés

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des normes de performance et la capacité du dirigeant à faciliter le développement des capacités de ses subordonnés.

H1 : il existe un lien entre la clarification des normes de performance et la capacité du dirigeant à faciliter le développement des capacités de ses subordonnés.

Tableau n°75 : Test de lien entre la variable 15 et la variable 29

Corrélations				
			15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	29- Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.
Rho de Spearman	15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,370
		Sig. (bilatérale)	.	,037
		N	32	32
	29- Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	Coefficient de corrélation	,370*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,037	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.037, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des normes de performance et des critères d'évaluation des salariés et le rôle du dirigeant dans la facilitation du développement des capacités de ses subordonnés et de supprimer les obstacles à leur performance.

La prévision des obstacles à la performance est une qualité fondamentale du leader orienté vers la réussite dans la théorie *Path-Goal* du leadership. Pour (House R. , 1996), le leader veille à la

réduction des obstacles à la performance en clarifiant les causes, en éliminant les goulots d'étranglement et en fournissant les ressources nécessaires. Les efforts de développement des connaissances des subordonnés est au cœur de la poursuite des objectifs, surtout lorsque les subordonnés possèdent des connaissances et des expériences insuffisantes.

Le lien positif a été enregistré dans les réponses des cadres dirigeants de notre échantillon dans la mesure où la clarification des normes de performance nécessite un effort, par le dirigeant, pour développer les compétences de ses subordonnés et de supprimer les obstacles susceptibles d'apparaître dans la poursuite des objectifs.

3.1.30. Test de lien entre la clarification des normes de performance et la présentation de l'entreprise à la communauté

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des normes de performance et la présentation de l'entreprise à la communauté.

H1 : il existe un lien entre la clarification des normes de performance et la présentation de l'entreprise à la communauté.

Tableau n°76 : Test de lien entre la variable 15 et la variable 44

Corrélations				
			15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?
Rho de Spearman	15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,353 ,047 32
	44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,353 ,047 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatérale).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.047, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des normes de performance et des critères d'évaluation des salariés et la présentation de l'entreprise de manière favorable et la communication de l'impact de son activité sur les différentes parties prenantes.

Le maintien des relations positives avec les parties prenantes, internes et externes, de l'entreprise est au centre des préoccupations des dirigeants des entreprises modernes. Cette préoccupation constitue un bon moyen pour renforcer la responsabilité sociale de l'entreprise.

En ce qui concerne la clarification des normes de performance, le dirigeant qui prend en considération la responsabilité sociale de son entreprise doit intégrer la satisfaction des attentes des parties prenantes dans la poursuite des objectifs, avec une communication efficace permettant d'informer ces parties sur les conséquences, positives et négatives, de l'activité de l'entreprise.

3.1.31. Test de lien entre la clarification des normes de performance et la confiance dans la capacité des subordonnés à contribuer à l'effort collectif

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des normes de performance et la confiance dans la capacité des subordonnés à contribuer à l'effort collectif.

H1 : il existe un lien entre la clarification des normes de performance et la confiance dans la capacité des subordonnés à contribuer à l'effort collectif.

Tableau n°77 : Test de lien entre la variable 15 et la variable 52

Corrélations				
			15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?
Rho de Spearman	15- Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,351*
		Sig. (bilatérale)	.	,049
		N	32	32
	52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	Coefficient de corrélation	,351*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,049	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.047, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification des normes de performance et des critères d'évaluation des salariés et la communication des attentes de performance aux subordonnés avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif pour l'atteinte de cet objectif.

La confiance réciproque entre le leader et ses subordonnés a été largement soulignée dans la littérature en management. Ainsi, elle est considérée par (Drucker, 2002) comme un des trois axes du travail du leader. Il est recommandé au leader d'entretenir des relations de travail caractérisées par l'établissement d'une confiance réciproque. La confiance représente l'une des bases les plus solides du leadership. A cet effet, la confiance entre le leader et ses subordonnés facilitera la clarification et la communication des normes et des attentes de performance.

3.1.32. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé.

Tableau n°78 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 19c

Corrélations				
			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation	1,000	,403
		Sig. (bilatérale)	.	,022
		N	32	32
	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Coefficient de corrélation	,403	1,000
		Sig. (bilatérale)	,022	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé.

La capacité à récompenser est une composante principale du leadership. Selon (House & Mitchell, Path-Goal Theory of Leadership, 1975), les leaders seront efficaces s'ils octroient des récompenses adéquates, corrélées avec la réalisation des objectifs. Le leader qui a une motivation

élevée à rechercher la performance et la pérennité de l'entreprise, se trouve face à l'impératif de prendre des niveaux de risque bien calculés. Face à ce dilemme, le lien bien clarifié entre la performance et les récompenses aidera le leader à réaliser les objectifs organisationnels en motivant ces subordonnés par des parts variables de rémunération en lien avec la performance de l'entreprise.

3.1.33. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la réduction des obstacles à la performance

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la réduction des obstacles à la performance.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la réduction des obstacles à la performance.

Tableau n°79 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 25

Corrélations				
			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation	1,000	,523**
		Sig. (bilatérale)	.	,002
		N	32	32
	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Coefficient de corrélation	,523**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la veille du leader à la réduction des obstacles à la performance.

La réduction des obstacles est un des comportements du leader qui pourra améliorer la performance des subordonnés. A cet effet, un lien moins clair et une perception négative, de la part des subordonnés, de la relation entre les récompenses et la performance pourra constituer un obstacle, surtout psychique, à la performance des salariés, et même à la performance de l'entreprise.

3.1.34. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les discussions internes avec les salariés et les actionnaires

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les discussions internes avec les salariés et les actionnaires.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les discussions internes avec les salariés et les actionnaires.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.029, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les discussions effectuées en interne entre les cadres dirigeants, les actionnaires et les salariés sur les conséquences des décisions.

Tableau n°80 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 70

Corrélations				
			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation	1,000	,385
		Sig. (bilatérale)	.	,029
		N	32	32
	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	,385	1,000
		Sig. (bilatérale)	,029	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

La corrélation positive entre ces deux variables paraît logique dans la mesure où l'adéquation entre le système de récompense et la performance est une décision stratégique qui mérite une discussion particulière qui doit impliquer les différentes parties prenantes influentes, notamment les cadres dirigeants, les actionnaires et l'ensemble (ou les représentants) des salariés.

3.1.35. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les idées innovantes des salariés comme un sujet officiel à traiter

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les idées innovantes des salariés comme un sujet officiel à traiter.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et les idées innovantes des salariés comme un sujet officiel à traiter.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.037, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et le traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions comme des sujets officiels.

Tableau n°81 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 76

Corrélations			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,369 ,037 32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,369 ,037 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Les styles de leadership généralement considérés comme «constructifs» ou «positifs » sont associés positivement à la créativité et à l'innovation (Hughes & al, 2018). La motivation est critique à l'innovation. En revanche, le leadership transactionnel, qui motivent par le rapport contribution / récompense, est considéré parfois comme un frein à la créativité et l'innovation. Face à cette situation, il est recommandé au dirigeant de stimuler la motivation intrinsèque par les éléments de la motivation extrinsèque, et notamment par la diffusion de l'information relative à l'adéquation entre les récompenses et la performance. Cette attitude pourra engendrer un sentiment d'équité et de confiance entre le salarié et sa direction.

3.1.36. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la précision des objectifs relatifs à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la précision des objectifs relatifs à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la précision des objectifs relatifs à l'innovation.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et précision des indices et des objectifs de performance quantifiés relatifs à l'innovation.

Tableau n°82 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 77

Corrélations			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation	1,000	,422
		Sig. (bilatérale)	.	,016
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,422*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,016	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

La précision des objectifs relatifs à l'innovation peut créer un climat psychologique qui favorise l'innovation. Cette dernière est plus susceptible de se produire lorsque les dirigeants possèdent une vision claire sur les objectifs de l'organisation. Un fort engagement des équipes participera à l'atteinte des objectifs. Ainsi, des informations claires et compréhensives relatives aux liens objectifs / innovations, contribueront à l'engagement des salariés.

3.1.37. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et le besoin de leader de proximité pour le développement de la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et le besoin de leader de proximité pour le développement de la créativité.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et le besoin de leader de proximité pour le développement de la créativité.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.018, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°83 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 79

Corrélations			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,414* ,018 32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,414* ,018 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

La proximité positive des relations entre le leader et ses subordonnés est indispensable pour créer un climat favorisant l'innovation. Cette attitude sera difficile à mettre en œuvre lorsque le nombre de salariés est important. C'est ainsi qu'intervient l'importance de développer et de partager le leadership avec les responsables opérationnels pour favoriser la créativité des subordonnés. A cet effet, chaque responsable opérationnel sera amené à clarifier l'adéquation entre le système de récompense et la performance et son lien avec la créativité des subordonnés au niveau de chaque service, département, atelier, etc.

3.1.38. Test de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la clarification du lien entre la créativité et les gains

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la clarification du lien entre la créativité et les gains.

H1 : il existe un lien entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la clarification du lien entre la créativité et les gains.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°84 : Test de lien entre la variable 16 et la variable 82

Corrélations				
			16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	16- Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Coefficient de corrélation	1,000	,564**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,564**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance, et la clarification du lien entre la créativité et les gains que peuvent générer les salariés de cette créativité.

3.1.39. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la recherche de l'accroissement de la satisfaction des subordonnés

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la recherche de l'accroissement de la satisfaction des subordonnés.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la recherche de l'accroissement de la satisfaction des subordonnés.

Tableau n°85 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 21

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	21- Cherchez-vous à accroître la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,419
		Sig. (bilatérale)	.	,017
		N	32	32
	21- Cherchez-vous à accroître la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées ?	Coefficient de corrélation	,419	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et l'accroissement de la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des objectifs souhaités.

L'implication des salariés dans les processus de décision constitue un atout pour le dirigeant souhaitant valoriser les compétences et l'expérience de ses subordonnés. L'accroissement de la satisfaction des subordonnés, suite à la réalisation des performances, est un objectif recherché par l'implication des salariés dans les processus de décision. Cette implication doit prendre en considération les variables de contingence relatives au contexte et à l'importance de la décision pour déterminer à quel niveau les salariés qui seront impliqués.

3.1.40. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la favorisation du feed-back nécessaire au développement des compétences

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la favorisation du feed-back nécessaire au développement des compétences.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la favorisation du feed-back nécessaire au développement des compétences.

Tableau n°86 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 24

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	24- Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,398
		Sig. (bilatérale)	.	,024
		N	32	32
	24- Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	Coefficient de corrélation	,398*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,024	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.024, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et la favorisation du feed-back nécessaire au développement de leurs compétences.

Le développement des compétences constitue un besoin pour les salariés désirant accomplir les tâches avec succès, tout en contribuant à réaliser les objectifs organisationnels. Le développement des compétences représente une mission centrale pour le leader (Cerdin, 2017) Aussi, la participation du groupe dans la fixation des objectifs stimulants constitue une source de motivation pour le groupe. Ces attitudes sont au cœur du leadership positif (Shankland, Muir-Pouille, & Steiler, 2017). Dans cette perspective la communication et le feed-back constructif et positif constituent des passerelles entre l'implication des salariés dans les processus de décision et le développement de leurs compétences.

3.1.41. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification des causes des obstacles à la performance

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification des causes des obstacles à la performance.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification des causes des obstacles à la performance.

Tableau n°87 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 26

			Corrélations	
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,542**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,542**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification des causes des obstacles à la performance.

La réduction des obstacles est une composante principale du leadership. Les leaders orientés vers la réussite dans la théorie *Path-Goal* considèrent la prévision et la surmonte des obstacles

comme une priorité. L'implication des subordonnés dans les processus décisionnels présente plusieurs obstacles et difficultés. A cet effet, il sera recommandé au cadre dirigeant, qui implique ses collaborateurs dans la prise des décisions, de prévoir les difficultés relatives à cette attitude et d'avoir la flexibilité suffisante pour surmonter les obstacles susceptibles d'apparaître tout au long du processus décisionnel.

3.1.42. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives.

Tableau n°88 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 27

Corrélations			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,435 ,013 32
	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,435 ,013 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.013, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement.

Dans les organisations modernes, il est recommandé au leader de développer une culture organisationnelle juste et responsable permettant de mettre en œuvre un processus de décision transparent. Cette culture organisationnelle doit être renforcée en encourageant les initiatives des subordonnés. Ainsi, l'implication des salariés dans les processus de décision sera plus efficace en encourageant les initiatives des salariés.

3.1.43. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'encouragement de la proximité et des relations positives

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'encouragement de la proximité et des relations positives.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'encouragement de la proximité et des relations positives.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.007, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et l'encouragement de la proximité positive et des relations entre les subordonnés.

Tableau n°89 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 37

Corrélations			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,466** ,007 32
	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,466** ,007 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Le supérieur par sa relation de proximité avec ses collaborateurs et dans sa quête de la performance, est appelé à assurer un environnement de travail sain. Ce comportement consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication, tout en encourageant la proximité positive des relations entre les subordonnés. Ces principes sont très importants pour le dirigeant qui cherche à accroître l'implication des salariés dans le processus de décision.

3.1.44. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'efficacité des décisions par rapport à leur compréhension et leur acceptation

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'efficacité des décisions par rapport à leur compréhension et leur acceptation.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'efficacité des décisions par rapport à leur compréhension et leur acceptation.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et l'acceptation et la compréhension des décisions par les personnes qui influencent leur mise en œuvre.

La théorie *Path-Goal* du leadership postule que l'efficacité des décisions dépend largement de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent la mise en œuvre de ces décisions. A cet effet, l'implication des salariés dans le processus de décision suppose, de la part du cadre dirigeant, une meilleure explication du processus (avant, pendant la mise en œuvre et après la décision) et un effort particulier pour garantir l'acceptation et l'inclusion des subordonnés dans une vision commune.

Tableau n°90 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 39

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,478**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	,478**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

3.1.45. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives dans une solution créative.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives dans une solution créative.

Tableau n°91 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 40 i

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	i- combiner les avantages dans une solution créative ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,396
		Sig. (bilatérale)	.	,025
		N	32	32
	i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Coefficient de corrélation	,396	1,000
		Sig. (bilatérale)	,025	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.025, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives dans une solution créative.

L'implication des salariés dans les processus de décision génère une multitude d'avis, d'opinions et d'alternatives pour chaque situation ou problème rencontré. Ces alternatives présentent certainement chacune d'elles des avantages et des inconvénients. A cet effet, la capacité du cadre dirigeant à évaluer chaque situation et à combiner les avantages dans une solution créative est atout pour le leader dans les organisations modernes.

3.1.46. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

Tableau n°92 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 46

			Corrélations	
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,833*
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Coefficient de corrélation	,833**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

La participation des cadres dirigeants à la participation des activités sociales est très bénéfique à l'image de l'entreprise. Cette attitude permettra à l'entreprise de maintenir sa responsabilité vis-à-vis de la communauté. Pour les salariés, travailler dans une entreprise ayant une image forte pourra contribuer à leur mobilisation et à leur implication effective. Ainsi, le cadre dirigeant qui a cette tradition de participer aux activités sociales se trouve face à la responsabilité d'impliquer ses subordonnés dans les décisions relatives à ces activités pour exploiter au mieux les bénéfices de ces activités.

3.1.47. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la légitimité de l'entreprise et sa capacité à obtenir des ressources

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la légitimité de l'entreprise et sa capacité à obtenir des ressources par le Networking du leader.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la légitimité de l'entreprise et sa capacité à obtenir des ressources par le Networking du leader.

Tableau n°93 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 47

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le networking de son leader ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,425
		Sig. (bilatérale)	.	,015
		N	32	32
	47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le networking de son leader ?	Coefficient de corrélation	,425	1,000
		Sig. (bilatérale)	,015	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et le développement de la légitimité de l'entreprise et de sa capacité à obtenir des ressources par la représentation active et la Networking du leader.

Suite à l'argument cité dans l'analyse de la corrélation précédente, la représentation du cadre dirigeant et son Networking constitue un bon outil pour renforcer la légitimité de l'entreprise et sa capacité à obtenir des ressources. Ainsi, en analysant la corrélation relative aux réponses des cadres dirigeants de notre échantillon, nous concluons que l'amélioration de l'implication des

salariés dans les processus de décision entrainera une amélioration de la légitimité de l'entreprise et sa capacité à obtenir des ressources.

3.1.48. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et les types de décision qui concerne le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et les types de décision qui concerne le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et les types de décision qui concerne le conseil d'administration.

Tableau n°94 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 65

		17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?
17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Corrélation de Pearson	1	,506**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	32	32
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	,506**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et le type de décision qui concerne le conseil d'administration.

L'ambiguïté de cette corrélation nous a obligé de passer au tableau croisé, ci-dessous :

Tableau croisé 17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ? ^ 65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?

Effectif		65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?				Total
		Décisions routinières	Décisions de financement	Décisions d'investissement	Autres	
17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Parfois	10	0	2	0	12
	Moyennement d'accord	1	0	0	0	1
	souvent	4	3	5	1	13
	Toujours	0	2	4	0	6
Total		15	5	11	1	32

Ce tableau montre clairement que les cadre dirigeants qui ont répondu par un score élevé pour l'implication des salariés (Toujours / Souvent) ont majoritairement répondu par les décisions d'investissement pour le conseil d'administration.

3.1.49. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et les parties concernées par l'analyse des données relatives à la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et les parties concernées par l'analyse des données relatives à la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et les parties concernées par l'analyse des données relatives à la prise de décision.

Tableau n°95 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 73

Corrélations			
		17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Corrélation de Pearson	1	,459**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,459**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et l'identification des parties concernées par l'analyse des données qui existent sur les situations de la prise de décision.

L'ambiguïté de cette corrélation nous a obligés de passer au tableau croisé, ci-dessous. Nous remarquons que la majorité des cadres dirigeants, qui ont répondu par un score élevé pour l'implication des salariés dans la prise de décision, ont affirmé que l'analyse des données relatives à la prise de décision est l'affaire du dirigeant, du conseil d'administration et des salariés.

Tableau croisé 17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ? * 73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :

Effectif		73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :					Total
		Dirigeant seul.	Dirigeant et conseil d'administration	Dirigeant et ses managers.	Dirigeant et ses salariés	Dirigeants, conseil d'administration et salariés	
17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Parfois	2	2	6	0	2	12
	Moyennement d'accord	0	1	0	0	0	1
	souvent	1	3	2	1	6	13
	Toujours	0	0	0	2	4	6
Total		3	6	8	3	12	32

Source : résultat d'enquête.

3.1.50. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la considération de l'innovation comme un sujet officiel dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la considération de l'innovation comme un sujet officiel dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la considération de l'innovation comme un sujet officiel dans les réunions.

Tableau n°96 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 76

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,422
		Sig. (bilatérale)	.	,016
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,422	1,000
		Sig. (bilatérale)	,016	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et la considération de l'innovation comme un sujet officiel à traiter dans les réunions.

Les réunions sont les moments privilégiés par les cadres dirigeants pour stimuler la créativité de leurs subordonnés afin de générer de nouvelles idées concernant la production ou les nouvelles méthodes de travail. Il est recommandé au cadre dirigeant de procéder au brainstorming pour générer le maximum des idées novatrices au service de l'innovation et de la performance de l'entreprise.

3.1.51. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Tableau n°97 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 80

Corrélations				
			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,451**
		Sig. (bilatérale)	.	,010
		N	32	32
	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	,451**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,010	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

L'innovation et la créativité dans l'entreprise trouvent leurs origines dans les répertoires des connaissances et des compétences des salariés. Cette préoccupation est au cœur des démarches relatives à la gestion des compétences, connue sous le concept de *Knowledge Management*. L'implication efficace des salariés dans les processus de décision suppose un processus adéquat d'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances. Cette attitude développera une culture organisationnelle qui encourage l'ouverture des salariés en matière de la connaissance, avec le développement de l'apprentissage comme des moteurs à la créativité et à l'innovation.

3.1.52. Test de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification du lien entre la créativité et les récompenses

H0 : il n'existe pas de lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification du lien entre la créativité et les récompenses.

H1 : il existe un lien entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification du lien entre la créativité et les récompenses.

Tableau n°98 : Test de lien entre la variable 17 et la variable 82

Corrélations			17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	17- Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,489** ,005 32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,489** ,005 32	1,000 . 32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'implication des salariés dans les décisions et la clarification du lien entre la créativité des salariés et les gains que peuvent générer les salariés suite à leur créativité.

Nous avons vu, dans la discussion des corrélations relatives à l'implication des salariés dans les processus, que cette attitude présente pour les salariés des gains psychiques importants à leur motivation. Dans la plupart des situations, relatives à la prise de décision et des processus de créativité et d'innovation, les gains psychiques ne sont pas toujours suffisants pour la mobilisation des salariés. C'est ainsi que se révèle l'importance de clarifier le lien entre les récompenses extrinsèques (les gains en nature) et la créativité des salariés. Les deux aspects de récompense, intrinsèque et extrinsèque, sont extrêmement indispensables pour stimuler la créativité des salariés dans l'entreprise.

3.1.53. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et le rôle de la communication pour le développement des compétences

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et le rôle de la communication pour le développement des compétences.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et le rôle de la communication pour le développement des compétences.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.049, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°99 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 24

Corrélations				
			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	24- Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?
Rho de Spearman	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,350*
		Sig. (bilatérale)	.	,049
		N	32	32
	24- Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	Coefficient de corrélation	,350*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,049	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et la favorisation du feed-back nécessaire au développement de leurs compétences.

Pour (House R. , 1996), il est indispensable au leader de connaître le niveau de la maturité de ses subordonnés afin d'adapter son style de leadership. La maturité des subordonnés, et par la suite leur autonomie sont étroitement liées à leurs compétences et à leur engagement. Autrement dit, le cadre dirigeant ne pourra pas miser sur l'autonomie de ses subordonnés sans une évaluation concrète de leurs compétences et de leur engagement. Ainsi, la favorisation du feed-back, nécessaire au développement des compétences des salariés, accroitra la connaissance et l'évaluation de la maturité et de l'autonomie des subordonnés.

3.1.54. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la clarification des causes des obstacles à la performance

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la clarification des causes des obstacles à la performance.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la clarification des causes des obstacles à la performance.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et la clarification des causes des obstacles aux subordonnés.

Tableau n°100 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 26

Corrélations			18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?
Rho de Spearman	18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,406
		Sig. (bilatérale)	.	,021
		N	32	32
	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,406	1,000
		Sig. (bilatérale)	,021	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

A l'instar de l'analyse de la corrélation précédente, la clarification des causes des obstacles à la performance améliora l'autonomie des salariés et leur capacité d'agir dans les situations imprévisibles qui surviennent dans le processus de la poursuite des objectifs organisationnels.

3.1.55. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives.

Tableau n°101 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 27

Corrélations			18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?
Rho de Spearman	18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,365
		Sig. (bilatérale)	.	,040
		N	32	32
	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Coefficient de corrélation	,365	1,000
		Sig. (bilatérale)	,040	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement.

L'identification d'un niveau élevé de maturité et d'autonomie des subordonnés suppose, de la part des dirigeants, de délimiter les zones de manœuvre pour chaque groupe. Ainsi, le cadre dirigeant garantira la cohésion du groupe tout en autorisant ses subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement.

3.1.56. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et les efforts de développement des salariés et de réduction des obstacles

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et les efforts de développement des salariés et de réduction des obstacles.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et les efforts de développement des salariés et de réduction des obstacles.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et les efforts de développement des salariés et les comportements des cadres dirigeants visant à réduire les obstacles afin d'améliorer l'efficacité de l'unité de travail.

Tableau n°102 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 30

Corrélations				
			18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.
Rho de Spearman	18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,505**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Coefficient de corrélation	,505**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

3.1.57. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et le rôle des relations de soutien

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et le rôle des relations de soutien.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et le rôle des relations de soutien.

Tableau n°103 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 33

Corrélations				
			18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers.
Rho de Spearman	18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,477**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
	33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers.	Coefficient de corrélation	,477**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et le rôle des relations de soutien dans le développement de la qualité des relations entre le leader et ses subordonnés, et dans la diminution de leur stress.

Aujourd'hui, le besoin d'autonomie est considéré comme un des besoins fondamentaux du salarié. Selon (Forest, Dagenais-Desmarais, Crevier-Braud, Bergeron, & Girouard, 2017), pour le salarié, ce principe se révèle dans le fait de se sentir libre et en accord avec ses valeurs. Ainsi, l'insatisfaction de ce besoin pourra générer du stress pour le salarié. C'est dans ce cas que se manifeste l'importance du soutien, de la part du leader, dans la diminution du stress de ses subordonnés.

3.1.58. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la proximité positive

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la proximité positive.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la proximité positive.

Tableau n°104 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 37

Corrélations			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?
Rho de Spearman	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,475**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
Rho de Spearman	37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,475**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la proximité positive et des relations entre les subordonnés.

L'encouragement de la proximité positive entre le cadre dirigeant et ses subordonnés et des relations positives entre les subordonnés permettra au leader de connaître le désir de l'autonomie de ses subordonnés et leur capacité à agir efficacement dans l'intérêt de l'objectif organisationnel.

3.1.59. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'efficacité des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'efficacité des décisions.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'efficacité des décisions.

Tableau n°105 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 39

Corrélations			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?
Rho de Spearman	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,472**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
Rho de Spearman	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	,472**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et l'efficacité des décisions par rapport à la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les parties concernées.

Un processus de décision transparent contribuera à l'engagement et à la satisfaction des salariés.

Un processus de décision transparent et participatif permettra de favoriser la justice procédurale dans l'entreprise (Nadistic, 2017). Un salarié justement traité sera plus engagé, et cherchera à atteindre plus de performance dans les situations où il sentira plus d'autonomie.

3.1.60. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la recherche de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la recherche de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la recherche de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes.

Tableau n°106 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 40 b

Corrélations				
			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?
Rho de Spearman	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,641**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
	b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	Coefficient de corrélation	,641**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et la recherche et l'identification de l'intérêt commun des membres de groupe dans la résolution des problèmes. Pour (House R. ,

1996), l'efficacité du principe de la recherche de l'intérêt commun dépend du niveau de préférence des subordonnés pour l'indépendance et l'autonomie.

3.1.61. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la capacité à rechercher des alternatives de solution

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la capacité à rechercher des alternatives de solution.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la capacité à rechercher des alternatives de solution.

Tableau n°107 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 40 e

Corrélations			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	e- chercher des alternatives ?
Rho de Spearman	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,374
		Sig. (bilatérale)	.	,035
		N	32	32
	e- chercher des alternatives ?	Coefficient de corrélation	,374*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,035	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et l'évaluation du cadre dirigeant par rapport à sa capacité à identifier des alternatives dans le processus décisionnel participatif.

La participation des salariés dans les processus de décision est un principe évoqué dans la majorité des travaux sur le leadership, depuis les premiers travaux de Kurt Lewin. Dans la continuité de ces travaux, (Vroom & Jago, 1995) ont identifié 12 variables de contingence susceptibles d'influencer le processus de décision. Parmi ces variables, ils ont insisté sur l'importance d'utiliser la participation comme un outil permettant de développer les compétences des subordonnés. Pour (House R. , 1996), assurer une participation équilibrée entre les subordonnés est une caractéristique critique du leader. Cette compétence permettra de renforcer le sentiment d'autonomie des subordonnés et leur implication effective dans la vie de l'entreprise.

3.1.62. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la participation à l'organisation des activités sociales

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la participation à l'organisation des activités sociales.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la participation à l'organisation des activités sociales.

Tableau n°108 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 46

Corrélations				
			18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?
Rho de Spearman	18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,499**
		Sig. (bilatérale)	.	,004
		N	32	32
	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Coefficient de corrélation	,499**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	.
		N	32	32

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et la participation du leader à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies.

Nous avons évoqué auparavant que cette pratique de participation à l'organisation d'activités sociales contribuera à renforcer la responsabilité sociale de l'entreprise. Le cadre dirigeant qui a l'ambition de renforcer la responsabilité sociale de son entreprise prendra, en priorité, le bien-être de ses subordonnés. Cette attitude sera renforcée par le développement de l'autonomie des salariés.

3.1.63. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs.

Tableau n°109 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 72

Corrélations				
			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?
Rho de Spearman	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation	1,000	,443*
		Sig. (bilatérale)	.	,011
		N	32	32
	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Coefficient de corrélation	,443*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,011	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.011, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision.

3.1.64. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et les parties concernées par l'analyse des données

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et les parties concernées par l'analyse des données.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et les parties concernées par l'analyse des données.

Tableau n°110 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 73

Corrélations				
			18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
	18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Corrélation de Pearson	1	,382*
		Sig. (bilatérale)	.	,031
		N	32	32
	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,382*	1
		Sig. (bilatérale)	,031	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.011, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et l'identification des parties concernées par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

L'ambiguïté de cette corrélation nous a obligés d'effectuer l'analyse croisée dans le tableau suivant :

Tableau croisé 18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ? * 73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :

Effectif

		73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :					Total
		Dirigeant seul.	Dirigeant et conseil d'administration	Dirigeant et ses managers.	Dirigeant et ses salariés	Dirigeants, conseil d'administration et salariés	
18- Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Parfois	0	0	6	1	0	7
	Moyennement d'accord	2	2	2	0	2	8
	souvent	1	4	0	2	6	13
	Toujours	0	0	0	0	4	4
Total		3	6	8	3	12	32

Source : résultat d'enquête.

Nous remarquons dans le tableau ci-dessus que les cadres dirigeants, qui ont attribué un score élevé à l'évaluation de l'orientation des salariés en termes d'autonomie, considèrent que l'analyse des données dans les situations de prise de décision est l'affaire des dirigeants, du conseil d'administration et des salariés. Cette attitude renforcera le sentiment de l'autonomie des salariés et renforcera également leur motivation et leur implication dans le projet de l'entreprise.

3.1.65. Test de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la définition des types de nouvelles idées acceptées

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la définition des types de nouvelles idées acceptées.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation de la préférence des salariés en termes d'autonomie et la définition des types de nouvelles idées acceptées.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.011, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°111 : Test de lien entre la variable 18 et la variable 75

Corrélations			18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?
Rho de Spearman	18- Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,428 ,015 32
	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,428 ,015 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'évaluation des préférences des salariés en termes d'autonomie et la définition des types de nouvelles idées acceptées.

Nous avons vu précédemment que l'autonomie des salariés fait référence à leurs compétences et à leur engagement. Le leader positif veille à encourager l'autonomie positive de subordonnés. La définition des idées et des axes de réflexion constitue une perspective du développement de l'autonomie des salariés dans le sens où le leader encourage les initiatives et les erreurs « honnêtes » dans la recherche de l'intérêt commun. Ainsi, la discussion des choix relatifs aux nouvelles idées acceptées renforcera le sentiment d'autonomie des salariés.

3.1.66. Récapitulatif des corrélations du 1^{er} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations enregistrées, dans notre étude, et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	18-Évaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	e-établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	Positive

13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	f-rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	37-Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	39-L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	b-rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	50-La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Négative
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	52-Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	53-Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Positive
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	Positive
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	Positive

14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	b-poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	32-Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	37-Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Positive
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	a-poser des problèmes ?	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	b-rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	Positive
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Positive
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	48-L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	50-La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	63-Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Positive
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Négative
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Négative

15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	Positive
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	b-poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Positive
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	c-prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Positive
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	21-Cherchez-vous à accroître la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées ?	Négative
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	29-Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	Positive
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	31-Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés facilitera la réalisation des objectifs.	Négative
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	i-combiner les avantages dans une solution créative ?	Négative
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	44-Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Positive
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?	52-Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	c-prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	25-Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	33-Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	Négative
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	36-Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à	Négative

	faciliter la communication ?	
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Positive
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	b-poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Négative
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	21-Cherchez-vous à accroître la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	37-Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	39-L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	i-combiner les avantages dans une solution créative ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	47-La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de son	Positive

	leader ?	
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	a-conseil au dirigeant	Négative
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	30-Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	33-Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	37-Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	39-L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	b-rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des	Positive

	problèmes ?	
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	e-chercher des alternatives ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	50-La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Négative
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	a-conseil au dirigeant	Négative
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	66-Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées?	Positive

3.2. Corrélations Axe 2 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.2.1. Test de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur

H0 : il n'existe pas de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur.

H1 : il existe un lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la motivation du leader à atteindre des objectifs ambitieux et la poursuite des objectifs avec persistance et vigueur.

Tableau n°112 : Test de lien entre la variable 19a et la variable 19b

Corrélations			a- atteindre des objectifs ambitieux ?	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?
Rho de Spearman	a- atteindre des objectifs ambitieux ?	Coefficient de corrélation	1,000	,824**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Coefficient de corrélation	,824**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Selon (Yukl, 1989), le leader est une personne qui aide et oriente le groupe pour atteindre des objectifs communs. Le leader, dans la théorie *Path-Goal* du leadership, est appelé à aider ses subordonnés pour atteindre les objectifs organisationnels. Il fixe des objectifs et des buts stimulants, mais réalisables, tout en clarifiant la complémentarité des forces et des talents de chaque membre du groupe. Toutes ces préoccupations nécessitent, de la part du leader, une persévérance et une vigueur pour atteindre ces objectifs.

3.2.2. Test de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaire de risque calculé

H0 : il n'existe pas de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaire de risque calculé.

H1 : il existe un lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaire de risque calculé.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.040, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°113 : Test de lien entre la variable 19a et la variable 19c

Corrélations			a- atteindre des objectifs ambitieux ?	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?
Rho de Spearman	a- atteindre des objectifs ambitieux ?	Coefficient de corrélation	1,000	,365*
		Sig. (bilatérale)	.	,040
		N	32	32
	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Coefficient de corrélation	,365*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,040	.
		N	32	32

* La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la motivation du leader à atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé.

Selon (Nadistic, 2017), le leadership juste permettra de maîtriser les risques et les incertitudes liés à l'environnement. L'intelligence visionnaire du leader suppose une vision d'ensemble sur l'entreprise avec un niveau de prise de risque élevé. Les résultats de notre étude ont révélé qu'il existe un lien positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à prendre des risques calculés et sa motivation à atteindre des objectifs ambitieux. Ces derniers ne sont pas sans coûts ni risques. L'objectif ambitieux est souvent accompagné de risque plus ou moins élevé. A cet effet, le dirigeant se trouve face à une obligation d'encourir les risques pour atteindre des objectifs ambitieux.

3.2.3. Test de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prévoir les obstacles et à les surmonter

H0 : il n'existe pas de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prévoir les obstacles et à les surmonter.

H1 : il existe un lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prévoir les obstacles et à les surmonter.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la motivation du leader à atteindre des objectifs ambitieux et la motivation du leader à prévoir les obstacles et à les surmonter.

Tableau n°114 : Test de lien entre la variable 19a et la variable 19d

Corrélations			a- atteindre des objectifs ambitieux ?	d- prévoir les obstacles et les surmonter ?
Rho de Spearman	a- atteindre des objectifs ambitieux ?	Coefficient de corrélation	1,000	,463**
		Sig. (bilatérale)	.	,008
		N	32	32
	d- prévoir les obstacles et les surmonter ?	Coefficient de corrélation	,463**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,008	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

La réduction des frustrations et des obstacles est considérée comme une mission stratégique du leader dans la théorie *Path-Goal*. Dans une perspective d'atteindre des objectifs ambitieux, le dirigeant veille à la réduction des obstacles à la performance, en clarifiant les causes, en éliminant les goulots d'étranglement, en fournissant les ressources, et en autorisant les subordonnés à prendre des initiatives et à prendre les décisions nécessaires pour agir efficacement. Ainsi, les comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'entreprise.

3.2.4. Test de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back

H0 : il n'existe pas de lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back.

H1 : il existe un lien entre la motivation d'atteindre des objectifs ambitieux et la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la motivation du leader à atteindre des objectifs ambitieux et la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back.

Le développement d'un système d'information est une préoccupation incontournable du dirigeant (Mintzberg, 2000). Le rôle informationnel est considéré comme un rôle clé pour le dirigeant. Ainsi, une forte motivation pour atteindre des objectifs ambitieux suppose le développement d'un système d'information adéquat pour la circulation des informations relatives à la performance, aux obstacles, à l'affectation des rôles et à l'allocation des ressources.

Tableau n°115 : Test de lien entre la variable 19a et la variable 19f

Corrélations				
		a- atteindre des objectifs ambitieux ?		f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?
Rho de Spearman	a- atteindre des objectifs ambitieux ?	Coefficient de corrélation	1,000	,526**
		Sig. (bilatérale)	.	,002
		N	32	32
	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Coefficient de corrélation	,526**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,002	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

3.2.5. Test de lien entre la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et la prise de risque

H0 : il n'existe pas de lien entre la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et la prise de risque.

H1 : il existe un lien entre la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et la prise de risque.

Tableau n°116 : Test de lien entre la variable 19b et la variable 19c

Corrélations			b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	c- prendre des niveaux intermédiaires de risques de risque calculé ?
Rho de Spearman	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,484** ,005 32
	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,484** ,005 32	1,000 . 32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la motivation du leader à poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur et la prise de niveaux intermédiaires de risque calculé.

Pour leader, la prise de risque calculé constitue une composante principale dans la poursuite des objectifs ambitieux. Ainsi, la prise de risque, par le leader, implique une forte volonté et une forte motivation pour poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur. Autrement-dit, la pris de risque nécessite de grands efforts pour minimiser le taux d'échec relatif aux risques liés à l'atteinte des objectifs.

3.2.6. Test de lien entre la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs

H0 : il n'existe pas de lien entre la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs.

H1 : il existe un lien entre la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs.

Tableau n°117 : Test de lien entre la variable 19b et la variable 71

Corrélations				
			b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	b- poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,355 ,046 32
	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,355 ,046 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.046, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la motivation du leader à poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

La proximité entre cadre dirigeant et les différents acteurs dans l'entreprise (équipe dirigeante, actionnaires, salariés) lui permettra de mieux connaître leurs motivations et leurs attentes. Par cette attitude, le dirigeant pourra définir des objectifs, avec l'ambition de servir l'intérêt commun des différentes parties. Dans ce cas, le dirigeant aura la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur.

3.2.7. Test de lien entre la prise de risque et la communication de la vision de l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre la prise de risque et la communication de la vision de l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre la prise de risque et la communication de la vision de l'entreprise.

Tableau n°118 : Test de lien entre la variable 19c et la variable 68

Corrélations				
			c- prendre des niveaux intermédiaires de risques de risque calculé ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?
Rho de Spearman	c- prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,461** ,008 32
	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,461** ,008 32	1,000 . 32

**.. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la prise des niveaux intermédiaires de risque calculé et la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

L'orientation entrepreneuriale du dirigeant suppose de bonnes qualités d'initiative et de prise de risque. Le leader est caractérisé par la vision, la prise de risque, et il est sensible aux événements autour de son environnement, etc. (Wobodo, 2019). L'identification de la vision et la prise de risque nécessitent, de la part du dirigeant, de grands efforts de communication et de clarification au profit des salariés et des actionnaires. Ce comportement est incontournable, il permettra de minimiser les conflits et les tensions qui peuvent apparaître entre les différentes parties.

3.2.8. Test de lien entre la prise de risque et la recherche de l'information

H0 : il n'existe pas de lien entre la prise de risque et la recherche de l'information.

H1 : il existe un lien entre la prise de risque et la recherche de l'information.

Tableau n°119 : Test de lien entre la variable 19d et la variable 19f

Corrélations			d- prévoir les obstacles et les surmonter ?	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?
Rho de Spearman	d- prévoir les obstacles et les surmonter ?	Coefficient de corrélation	1,000	,459**
		Sig. (bilatérale)	.	,008
		N	32	32
	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Coefficient de corrélation	,459**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,008	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la prise des niveaux intermédiaires de risque calculé et la motivation du dirigeant à rechercher l'information et à utiliser les feed-back.

A l'instar des arguments avancés dans le test précédent, l'information et la favorisation des feed-back sont au cœur de la politique de communication dans l'entreprise.

3.2.9. Test de lien entre l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs et l'existence de conseil de famille formel

H0 : il n'existe pas de lien entre l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs et l'existence de conseil de famille formel.

H1 : il existe un lien entre l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs et l'existence de conseil de famille formel.

Tableau n°120 : Test de lien entre la variable 19e et la variable 67

Corrélations			
		e- établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?
e- établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	Corrélation de Pearson	1	,361*
	Sig. (bilatérale)		,043
	N	32	32
67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Corrélation de Pearson	,361*	1
	Sig. (bilatérale)	,043	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.043, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude et la motivation du cadre dirigeant à établir des stratégies pour atteindre les objectifs et l'existence d'un conseil de famille formel.

Cette question de conseil de famille formel a été posée par le fait que la plupart des PME sont créée, et gérée, par des familles. Donc, par cette question nous voulons identifier la nature de l'influence de la famille sur la gouvernance de l'entreprise. La famille exerce une influence non négligeable sur l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs, et par la suite sur l'évolution de l'entreprise familiale.

3.2.10. Test de lien entre l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs et la clarification du lien entre l'innovation et sa rétribution

H0 : il n'existe pas de lien entre l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs et la clarification du lien entre l'innovation et sa rétribution.

H1 : il existe un lien entre l'établissement des stratégies pour atteindre les objectifs et la clarification du lien entre l'innovation et sa rétribution.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude et la motivation du cadre dirigeant à établir des stratégies pour atteindre les objectifs et la clarification du lien entre la créativité des salariés et les rétributions qu'ils en peuvent générer.

Tableau n°121 : Test de lien entre la variable 19e et la variable 82

Corrélations				
			e- établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	e- établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	Coefficient de corrélation	1,000	,424
		Sig. (bilatérale)	.	,016
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,424	1,000
		Sig. (bilatérale)	,016	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Il est recommandé au dirigeant, dans une perspective entrepreneuriale et d'innovation, de prendre en considération la créativité des salariés et l'innovation en général dans l'identification des objectifs et des stratégies pour les atteindre. Ce processus suppose l'existence de subordonnés motivés intrinsèquement et extrinsèquement. Ainsi, la clarification des normes de rétributions relatives à la créativité et à l'innovation, et la clarification des liens entre la créativité et les gains en nature est une mission cruciale pour le cadre dirigeant.

3.2.11. Test de lien entre la recherche de l'information et la responsabilisation des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de l'information et la responsabilisation des salariés.

H1 : il existe un lien entre la recherche de l'information et la responsabilisation des salariés.

Tableau n°122 : Test de lien entre la variable 19f et la variable 20

Corrélations				
			f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	20- Encouragez-vous les subordonnés à afficher un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail ?
Rho de Spearman	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Coefficient de corrélation	1,000	,369
		Sig. (bilatérale)	.	,038
		N	32	32
	20- Encouragez-vous les subordonnés à afficher un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail ?	Coefficient de corrélation	,369	1,000
		Sig. (bilatérale)	,038	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.038, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back et l'encouragement des subordonnés à prendre des responsabilités et de contrôler leur travail.

Selon (Dahmani, 2011), il a été largement reconnu dans la littérature qu'une politique de communication transparente est un élément central dans le développement de la confiance organisationnelle. Les pratiques de la communication, formelle et informelle, favoriseront la création d'une culture de confiance et, par conséquent, favoriseront l'adhésion aux objectifs et l'efficacité du leadership dans l'entreprise. C'est ainsi, que se révèle le lien positif entre ces deux pratiques dans notre analyse.

3.2.12. Récapitulatif des corrélations du 2^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 2^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
a -atteindre des objectifs ambitieux ?	b -poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	Positive
a -atteindre des objectifs ambitieux ?	c -prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Positive
a -atteindre des objectifs ambitieux ?	d -prévoir les obstacles et les surmonter ?	Positive
a -atteindre des objectifs ambitieux ?	f -rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Positive
a -atteindre des objectifs ambitieux ?	63 -Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Négative
b -poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?	c -prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	Positive
b -poursuivre les objectifs avec	71 - Cherchez-vous à comprendre les	Positive

persistance et vigueur ?	raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	
c-prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	c- l'apport de réseau.	Négative
c-prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Positive
d-prévoir les obstacles et les surmonter ?	f- rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	Positive
d-prévoir les obstacles et les surmonter ?	63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Négative
e-établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Positive
e-établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
f-rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
f-rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?	20- Encouragez-vous les subordonnés à afficher un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail ?	Positive

3.3. Corrélations Axe 3 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.3.1. Test de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la création de groupes pour favoriser l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la création de groupes pour favoriser l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la création de groupes pour favoriser l'innovation.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la création de groupes pour favoriser l'innovation.

Tableau n°123 : Test de lien entre la variable 68 et la variable 81

Corrélations				
			68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	1,000	,419
		Sig. (bilatérale)	.	,017
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,419	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Aujourd'hui, le contexte de l'entreprise est caractérisé par une économie où tout change si vite, avec un nombre croissant des innovations. Dans ce contexte, les salariés attendent souvent d'être inspirés par leurs collègues et par leurs responsables. Dans cette perspective, la communication de la vision joue un rôle important dans la motivation des salariés. Cette motivation sera renforcée par la création des groupes de salariés ayant des compétences et de l'expérience au service de la créativité et de l'innovation.

3.3.2. Test de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et l'analyse participative des informations dans les situations de crise

H0 : il n'existe pas de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et l'analyse participative des informations dans les situations de crise.

H1 : il existe un lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et l'analyse participative des informations dans les situations de crise.

Tableau n°124 : Test de lien entre la variable 68 et la variable 78

Corrélations				
			68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	1,000	,365
		Sig. (bilatérale)	.	,040
		N	32	32
	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Coefficient de corrélation	,365	1,000
		Sig. (bilatérale)	,040	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.040, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et l'analyse des informations provenant des réseaux regroupant des salariés avec différents niveaux de connaissances dans les situations de crise, et au service de l'innovation.

Dans les situations de crise, l'intégration progressive de subordonnés polyvalents et adaptables est un atout pour le développement de l'entreprise. La transparence dans la communication de la vision assurera la cohésion entre les salariés, et entre les salariés et leur direction, et réduira leur stress dans les situations de crise.

3.3.3. Test de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et l'analyse la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation.

Tableau n°125 : Test de lien entre la variable 68 et la variable 77

Corrélations				
			68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	1,000	,504**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,504**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.040, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la

précision, pour les salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance en lien avec l'innovation.

Les indices de performance constituent un sujet stratégique qui mérite une discussion effective entre la direction, les salariés et les actionnaires. A cet effet, les dirigeants se trouvent face au défi de communiquer la vision de l'entreprise avec le souci de bien clarifier les objectifs et les critères d'évaluation de la performance en lien avec la créativité et l'innovation. Ces comportements sont susceptibles de favoriser la motivation et l'engagement des salariés.

3.3.4. Test de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et le traitement de l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et le traitement de l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et le traitement de l'innovation dans les réunions.

Tableau n°126 : Test de lien entre la variable 68 et la variable 76

Corrélations				
			68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	1,000	,376
		Sig. (bilatérale)	.	,034
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,376*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,034	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.034, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et la considération de l'innovation et de la créativité des salariés comme un sujet officiel à traiter.

Les réunions officielles sont le moment privilégié des cadres dirigeants pour communiquer la vision et les objectifs de l'entreprise. Les dirigeants qui ont des objectifs ambitieux profitent de ces moments pour tirer un maximum d'idées innovantes. Pour ces dirigeants, l'intégration de la

culture de l'innovation et de la créativité dans la stratégie de l'entreprise constitue une clé pour l'atteinte des objectifs organisationnels.

3.3.5. Test de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et les discussions effectuées sur les conséquences des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et les discussions effectuées sur les conséquences des décisions.

H1 : il existe un lien entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et les discussions effectuées sur les conséquences des décisions.

Tableau n°127 : Test de lien entre la variable 68 et la variable 70

Corrélations				
			68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?
Rho de Spearman	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	1,000	,663**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	,663**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.034, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires et les discussions internes effectuées avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions.

La communication transparente de la vision de l'entreprise, aux salariés et aux actionnaires, suppose un fort engagement de ces parties dans la participation à l'atteinte des objectifs. Chaque personne concernée par les décisions relatives à la vision et aux objectifs est considérée comme membre impliqué qui doit participer à la discussion sur le choix de la décision, sur ses modalités d'application et sur leurs conséquences.

3.3.6. Test de lien entre le rôle du dirigeant dans le développement des compétences des salariés et les discussions sur les conséquences des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle du dirigeant dans le développement des compétences des salariés et les discussions sur les conséquences des décisions.

H1 : il existe un lien entre le rôle du dirigeant dans le développement des compétences des salariés et les discussions sur les conséquences des décisions.

Tableau n°128 : Test de lien entre la variable 29 et la variable 70

Corrélations				
			70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	29- Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.
Rho de Spearman	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,377
		Sig. (bilatérale)	.	,033
		N	32	32
	29- Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	Coefficient de corrélation	,377	1,000
		Sig. (bilatérale)	,033	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.033, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle du chef dans le développement des compétences de ses subordonnés et son rôle dans la suppression des obstacles à la performance, et l'effectuation des discussion internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions.

Le développement des compétences a été largement reconnu dans la littérature du leadership. Selon (Cerdin, 2017), cette attitude représente une mission centrale pour le leader. Les discussions sur les conséquences des décisions permettront de développer les compétences des salariés dans la mesure où l'implication de ces derniers, dans les discussions sur les conséquences des décisions, leur permettra de se sentir mieux engagés. En conséquence, cet engagement et les compétences du dirigeant leur permettront de développer leurs compétences et de surmonter les obstacles susceptibles d'apparaître dans le fonctionnement de l'entreprise.

3.3.7. Test de lien entre la coordination participative du travail et les discussions sur les conséquences des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre la coordination participative du travail et les discussions sur les conséquences des décisions.

H1 : il existe un lien entre la coordination participative du travail et les discussions sur les conséquences des décisions.

Tableau n°129 : Test de lien entre la variable 28 et la variable 70

Corrélations				
			70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	28- Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.
Rho de Spearman	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,424
		Sig. (bilatérale)	.	,015
		N	32	32
	28- Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	Coefficient de corrélation	,424	1,000
		Sig. (bilatérale)	,015	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'effectuation des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions, et le rôle de la coordination participative du travail incertain lorsque les salariés possèdent les connaissances nécessaires et l'expérience.

Dans la théorie *Path-Goal* du leadership, dans les cas de l'incertitude technologique ou lorsque les exigences externes imposées à l'entreprise sont imprévisibles, la coordination personnelle du travail par le chef ou la coordination participatif avec les subordonnés facilitera la réalisation des objectifs organisationnels (House R. , 1996). Dans cette perspective, les décisions relatives à cette coordination nécessitent de vraies discussions entre les dirigeants, les actionnaires et les salariés, pour identifier les zones de manœuvre de chaque acteur, et pour en définir les conséquences de ces décisions sur la performance de l'entreprise et sur l'acteur lui-même.

3.3.8. Test de lien entre les discussions sur les conséquences des décisions et l'analyse des informations provenant des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre les discussions sur les conséquences des décisions et l'analyse des informations provenant des salariés dans les situations de crise.

H1 : il existe un lien entre les discussions sur les conséquences des décisions et l'analyse des informations provenant des salariés dans les situations de crise.

Tableau n°130 : Test de lien entre la variable 70 et la variable 78

Corrélations				
			70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissances, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,374
		Sig. (bilatérale)	.	,035
		N	32	32
	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissances, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Coefficient de corrélation	,374	1,000
		Sig. (bilatérale)	,035	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.035, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'effectuation des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions, et l'analyse des informations provenant des salariés, avec différents types de connaissances, et leur efficacité à la génération d'idées innovantes.

Les leaders faisant preuve d'un comportement orienté vers le développement accroissent la satisfaction de leurs employés par la communication et le développement de leurs compétences. Pour (Ekvall & Arvonen, 1991), ces comportements sont préconisés en période de crise ou d'incertitude économique. De même, le leadership juste est favorable à l'engagement des salariés dans la mesure où il permet de maîtriser les risques de l'incertitude (Nadisic, 2017). Ainsi, l'engagement des salariés représente une condition importante pour leur motivation à mettre leur créativité au service de l'innovation et de la performance de l'entreprise.

3.3.9. Test de lien entre l'autorisation des initiatives et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre l'autorisation des initiatives et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre l'autorisation des initiatives et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°131 : Test de lien entre la variable 27 et la variable 65

		Corrélations	
		65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 32	,492** ,004 32
27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,492** ,004 32	1 32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives pour agir avec efficacité et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

Dans sa théorie *Path-Goal*, (House R. , 1996) a avancé l'hypothèse selon laquelle la motivation des subordonnés dépendra en premier lieu du niveau de leur implication personnelle dans leur travail. Quand les individus sont très impliqués dans leur travail, ils assument personnellement la responsabilité de la qualité du travail, sont fiers de leur travail et font preuve d'initiative et de créativité pour assurer l'efficacité dans leur travail.

Par conséquent, lorsqu'ils sont hautement impliqués dans leur travail, les individus souhaitent avoir une influence sur les décisions qui affectent la performance de l'entreprise et le développement de leur statut et de leurs compétences.

3.3.10. Test de lien entre la planification et l'organisation du travail et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre la planification et l'organisation du travail et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre la planification et l'organisation du travail et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°132 : Test de lien entre la variable 22 et la variable 65

Corrélations			
		65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 32	,520* ,002 32
22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,520** ,002 32	1 1 32

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la planification, l'organisation et la coordination du travail par le dirigeant lui-même, et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

La capacité du dirigeant à planifier, à programmer et à organiser le travail, de manière efficace, et à coordonner le travail à travers des mécanismes formels dépend du degré auquel la technologie est maîtrisée et les exigences de travail sont prévisibles. Ce leader est représenté par (Bédard, 2008) comme étant un leader systémique, dont la préoccupation centrale est l'optimisation des processus, la planification et l'utilisation optimale des ressources.

3.3.11. Test de lien entre l'identification des salariés compétents et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des salariés compétents et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre l'identification des salariés compétents et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°133 : Test de lien entre la variable 80 et la variable 65

Corrélations			
		65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	1	,427*
	Sig. (bilatérale)		,015
	N	32	32
80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Corrélation de Pearson	,427*	1
	Sig. (bilatérale)	,015	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

La connaissance est au cœur de la recherche d'un avantage décisif permettant le développement professionnel d'un individu à travers le leader. Elle permet d'accroître les performances, d'innover et de protéger ses acquis. La gestion de la connaissance permet au leader de comprendre son environnement et de tirer des leçons du passé, à travers la transmission des savoirs (Micheletti, 2017). La gestion des connaissances représente une variable déterminante dans la théorie *Path-Goal* du leadership.

Le tableau croisé de cette corrélation a révélé que les cadres dirigeants, qui ont répondu par des scores élevés pour la gestion des connaissances, ont affirmé que les décisions qui concernent plus les membres du conseil d'administration sont les décisions routinières et les décisions de financement.

3.3.12. Test de lien entre la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.025, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°134 : Test de lien entre la variable 77 et la variable 65

Corrélations			
		65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	1	,396
	Sig. (bilatérale)		,025
	N	32	32
77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Corrélation de Pearson	,396	1
	Sig. (bilatérale)	,025	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la précision des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

Selon (May, 2011), un des rôles fondamentaux du leader consiste à être un stimulateur, dans un contexte d'abondance de ressources, favorisera l'innovation et l'émergence de nouvelles approches. Il est amené à favoriser une culture positive et imaginative, qui consiste à favoriser l'énergie créatrice, l'imagination et l'innovation.

Dans notre étude, l'analyse croisée de ces deux variables a révélé que les cadres dirigeants qui ont répondu par un score positif pour la précision des objectifs relatifs à l'innovation ont affirmé que les membres du conseil d'administration sont impliqués souvent dans les décisions routinières et dans celles de financement.

3.3.13. Test de lien entre le traitement de l'innovation dans les réunions et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre le traitement de l'innovation dans les réunions et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre le traitement de l'innovation dans les réunions et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le traitement de la créativité et de l'innovation comme un sujet officiel à traiter lors des réunions et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

Tableau n°135 : Test de lien entre la variable 76 et la variable 65

Corrélations			
		65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	1	,504**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	32	32
76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Corrélation de Pearson	,504**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Selon l'étude de (Mintzberg, 2000), l'organisation des réunions est une tâche ancrée dans les missions des dirigeants. Ces réunions sont souvent consacrées aux problèmes complexes. C'est un moyen de communication verbale, souvent privilégié par les dirigeants. Considérer la créativité et l'innovation comme un sujet officiel à traiter dans les réunions présente plusieurs avantages. Cette attitude permet de favoriser l'engagement des salariés et de faciliter la capture des idées et d'identifier les salariés qui proposent ces idées.

Dans cette étude, nous avons repéré une corrélation positive entre cette attitude et les types de décisions qui concernent le conseil d'administration.

3.3.14. Test de lien entre la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs et la partie concernée par les décisions stratégiques

H0 : il n'existe pas de lien entre la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs et la partie concernée par les décisions stratégiques.

H1 : il existe un lien entre la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs et la partie concernée par les décisions stratégiques.

Tableau n°136 : Test de lien entre la variable 71 et la variable 66

Corrélations			
		66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Corrélation de Pearson	1	,407
	Sig. (bilatérale)		,021
	N	32	32
71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Corrélation de Pearson	,407*	1
	Sig. (bilatérale)	,021	
	N	32	32

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise et l'identification de la partie concernée par la prise des décisions stratégiques.

Les informations relatives aux raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise font une partie intégrante de la base de données du cadre dirigeant. Cette base de données regroupe les circuits d'information qui place le cadre dirigeant à un point central du système par lequel sont élaborées les décisions stratégiques (Mintzberg, 2000). La compréhension de l'environnement interne et externe sert comme une base à la prise de décision. Ainsi, le cadre dirigeant sera amené à comprendre les raisons qui motivent les acteurs, surtout influents, pour prendre les décisions stratégiques lui permettant de poursuivre les objectifs définis.

3.3.15. Test de lien entre l'existence d'un conseil formel de famille et l'action du dirigeant dans les situations complexes

H0 : il n'existe pas de lien entre l'existence d'un conseil formel de famille et l'action du dirigeant dans les situations complexes.

H1 : il existe un lien entre l'existence d'un conseil formel de famille et l'action du dirigeant dans les situations complexes.

Tableau n°137 : Test de lien entre la variable 67 et la variable 69

Tests du Khi-deux ^c						
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	19,810 ^a	1	,000	,000	,000	
Correction pour la continuité ^b	14,183	1	,000			
Rapport de vraisemblance	16,475	1	,000	,000	,000	
Test exact de Fisher				,000	,000	
Association linéaire par linéaire	19,190 ^d	1	,000	,000	,000	,000
Nombre d'observations valides	32					

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,75.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

c. Pour les tableaux croisés 2x2, les résultats exacts sont fournis à la place des résultats de Monte Carlo.

d. La statistique standardisée est 4,381.

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'existence d'un conseil formel de famille et l'action du dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence des objectifs contradictoires.

Le premier tableau représente le croisé entre les deux variables. Nous remarquons que la plupart des cadres dirigeants, qui ont participé à cette enquête, et qui ont répondu par l'inexistence de conseil formel de famille, ont affirmé que le dirigeant doit chercher à aboutir à des compromis dans la prise de décision.

3.3.16. Test de lien entre le développement des compétences visant à réduire les obstacles et le rôle des membres du conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre le développement des compétences visant à réduire les obstacles et le rôle des membres du conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre le développement des compétences visant à réduire les obstacles et le rôle des membres du conseil d'administration.

Tableau n°138 : Test de lien entre la variable 30 et la variable 61a

		Corrélations	
		30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	a- conseil au dirigeant
30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Corrélation de Pearson	1	-.602**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	32	32
a- conseil au dirigeant	Corrélation de Pearson	-.602**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	32	32

**-. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre les efforts de développement des comportements visant à réduire les obstacles, comme un atout pour l'efficacité de l'entreprise, et le rôle des membres du conseil d'administration en ce qui concerne l'apport des conseils au dirigeant.

D'après ce tableau, nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Cela signifie que la corrélation entre les deux variables est négative.

Dans la théorie *Path-Goal* du leadership, les subordonnés considèrent les conseils des dirigeants comme un élément déterminant à leur performance. Ainsi, l'apport de conseils aux subordonnés

est considéré comme un comportement qui complète leur environnement (House & Mitchell, 1975; House R. , 1996). Selon (Mintzberg, 2000), le rôle du cadre comme leader suppose l'apport de conseils à ses subordonnés pour réduire leurs stress et pour réduire les obstacles à la performance.

3.3.17. Test de lien entre la partie concernée par l'analyse des données pour la prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre la partie concernée par l'analyse des données pour la prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre la partie concernée par l'analyse des données pour la prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration.

Tableau n°139 : tableau croisé des variables 73 et 61a

Tableau croisé a- conseil au dirigeant ^ 73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :

Effectif		73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :					Total
		Dirigeant seul.	Dirigeant et conseil d'administration	Dirigeant et ses managers.	Dirigeant et ses salariés	Dirigeants, conseil d'administration et salariés	
a- conseil au dirigeant	Prioritaire	0	5	2	3	12	22
	Secondaire	3	1	6	0	0	10
Total		3	6	8	3	12	32

Source : résultat d'enquête.

Le premier tableau représente le croisé entre le rôle du conseil d'administration en ce qui concerne les conseils apportées au dirigeant et la partie concernée par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de la décision.

Tableau n°140 : Test de lien entre la variable 73 et la variable 61a

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification de Monte Carlo (bilatérale)			Signification de Monte Carlo (unilatérale)		
				Signification	Intervalle de confiance de 95%		Signification	Intervalle de confiance de 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure		Borne inférieure	Borne supérieure
Khi-deux de Pearson	21,139 ^a	4	,000	,000 ^b	,000	,000			
Rapport de vraisemblance	25,345	4	,000	,000 ^b	,000	,000			
Test exact de Fisher	19,429			,000 ^b	,000	,000			
Association linéaire par linéaire	9,939 ^c	1	,002	,001 ^b	,000	,001	,001 ^b	,000	,001
Nombre d'observations valides	32								

a. 8 cellules (80,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,94.

b. Basé sur 10000 tableaux échantillonnés avec 2000000 au départ.

c. La statistique standardisée est -3,153.

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) du Khi-deux est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1). Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'identification des parties concernées par l'analyse des données qui existent sur la prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration en ce qui concerne l'apport des conseils au dirigeant.

Le conseil d'administration est considéré comme un mécanisme disciplinaire largement reconnu dans la littérature sur la gouvernance de l'entreprise. Cette dernière recouvre *l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants* (Charreaux, 1997). Dans une perspective cognitive de la gouvernance, la firme acquiert la faculté d'apprendre et de créer de la connaissance. Ainsi, la compétence des parties concernées par l'analyse des données dans les situations de la prise de décision, y compris la compétence des membres du conseil d'administration, est indispensable dans l'apport de conseils au dirigeant dans son processus de la prise de décision.

3.3.18. Test de lien entre l'action du dirigeant dans les situations complexes de prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre l'action du dirigeant dans les situations complexes de prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre l'action du dirigeant dans les situations complexes de prise de décision et le rôle des membres du conseil d'administration.

Tableau n°141 : Test de lien entre la variable 69 et la variable 61a

Tests du Khi-deux ^c						
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)	Point de probabilité
Khi-deux de Pearson	4,311 ^a	1	,038	,060	,060	
Correction pour la continuité ^b	2,521	1	,112			
Rapport de vraisemblance	4,021	1	,045	,142	,060	
Test exact de Fisher				,060	,060	
Association linéaire par linéaire	4,177 ^d	1	,041	,060	,060	,054
Nombre d'observations valides	32					

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,88.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

c. Pour les tableaux croisés 2x2, les résultats exacts sont fournis à la place des résultats de Monte Carlo.

d. La statistique standardisée est 2,044.

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) du Khi-deux est égale à 0.038, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'action du dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence des objectifs contradictoires et le rôle des membres du conseil d'administration en ce qui concerne l'apport des conseils au dirigeant.

Nous remarquons, d'après le premier tableau, que la plupart des cadres dirigeants qui ont considéré le rôle du conseil d'administration dans l'apport de conseils comme prioritaire ont affirmé qu'ils recherchent le compromis dans les situations complexes de prise de décision.

3.3.19. Test de lien entre l'action du dirigeant dans les situations complexes et la façon du déroulement des conseils

H0 : il n'existe pas de lien entre l'action du dirigeant dans les situations complexes et la façon du déroulement des conseils.

H1 : il existe un lien entre l'action du dirigeant dans les situations complexes et la façon du déroulement des conseils.

Le tableau, ci-dessous, représente le croisé entre les réponses relatives à l'action du dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoires et la façon dont se déroulent les conseils dans l'entreprise.

Nous remarquons d'après ce tableau que la plupart des cadres dirigeants qui ont répondu par le choix du compromis ont affirmé que les conseils se déroulent de façon formelle, par vote ou par procès verbale.

Tableau n°142 : Tableau croisé entre la variable 69 et la variable 64

Tableau croisé 64. Comment se déroulent les conseils ? * 69. Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :

Effectif		69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :		Total
		compromis	sans chercher le compromis	
64- Comment se déroulent les conseils ?	Vote	11	0	11
	Procès-verbal	11	2	13
	de façon informelle	4	4	8
Total		26	6	32

Source : résultat d'enquête.

Tableau n°143 : Test de lien entre la variable 69 et la variable 64

Tests du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification de Monte Carlo (bilatérale)			Signification de Monte Carlo (unilatérale)		
				Signification	Intervalle de confiance de 95%		Signification	Intervalle de confiance de 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure		Borne inférieure	Borne supérieure
Khi-deux de Pearson	7,763 ^a	2	,021	,024 ^b	,021	,027			
Rapport de vraisemblance	8,632	2	,013	,024 ^b	,021	,027			
Test exact de Fisher	6,735			,018 ^b	,015	,020			
Association linéaire par linéaire	7,072 ^c	1	,008	,008 ^b	,006	,010	,007 ^b	,006	,009
Nombre d'observations valides	32								

a. 3 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 1,50.

b. Basé sur 10000 tableaux échantillonnés avec 1573343031 au départ.

c. La statistique standardisée est 2,659.

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) du Khi-deux est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'action du dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence des objectifs contradictoires et la façon dont se déroulent les conseils dans l'entreprise.

Selon (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010), le dirigeant doit prendre des décisions à partir de paramètres nombreux et de plus en plus complexes. Il doit optimiser son processus décisionnel au lieu de chercher la maximisation de la valeur. La rigueur de ce processus est assurée par l'instauration des règles régissant les différentes parties prenantes.

Dans ce sens, l'entreprise éthique apporte une contribution à la société en tenant compte des conséquences de son activité. Le rôle de l'éthique au plan de la gouvernance est important. Elle permet d'établir des critères pour évaluer la justesse des actions. C'est un processus de clarification des raisons qui motivent une décision donnée. Pour (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010), elle est donc au cœur des décisions et actions de gouvernance. Dans cette perspective, le déroulement des conseils d'administration avec une manière éthique et transparente permettra au dirigeant de sélectionner des alternatives de décision qui garantissent le compromis entre les différentes parties, et par la suite leur implication effective dans la réalisation des objectifs organisationnels.

3.3.20. Test de lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et la précision des indices quantifiés de performance relatif à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et la précision des indices quantifiés de performance relatif à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et la précision des indices quantifiés de performance relatif à l'innovation.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.010, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre les discussions effectuées en internes, avec les actionnaires et les salariés, sur les conséquences des décisions et la précisions des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation.

Tableau n°144 : Test de lien entre la variable 70 et la variable 77

Corrélations				
			70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,447
		Sig. (bilatérale)	.	,010
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,447	1,000
		Sig. (bilatérale)	,010	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Selon (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011), l'encadrement de la prise de décision du dirigeant est l'objectif principal de la gouvernance de l'entreprise. Plusieurs interrogations se présentent sur le comportement du dirigeant vis-à-vis des différentes parties prenantes lors du processus de décision. La convergence d'intérêts, entre le dirigeant et les autres parties prenantes lors de la prise de décisions, détermine en partie l'efficacité des mécanismes de la gouvernance. Ces derniers ont pour objectif de minimiser les conflits potentiels d'agence. A cet effet, le comportement décisionnel du dirigeant sera influencé par ces mécanismes, qui encadrent sa latitude managériale.

La gouvernance est caractérisée comme habilitante dans la mesure où elle permet au dirigeant de faire des arbitrages dans ses décisions de création de la valeur. Le dirigeant a pour mission de

faire des choix stratégiques porteurs de valeur. Dans cette perspective, il sera indispensable de préciser, aux subordonnés, des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation. Ce comportement permettra de générer une valeur supérieure pour les parties prenantes.

3.3.21. Test de lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

Tableau n°145 : Test de lien entre la variable 70 et la variable 76

Corrélations			70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	1,000	,554**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,554**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre les discussions effectuées en internes, avec les actionnaires et les salariés, sur les conséquences des décisions et l'intérêt accordé à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles effectuées avec les salariés, et la considération de ces deux concepts comme un sujet officiel à traiter.

Selon (Dambron & Xu, 2017), un des principes du leadership consiste à maîtriser l'art de provoquer et d'insuffler l'envie de se dépasser, en incitant les comportements novateurs, afin de renforcer la créativité dans l'entreprise.

(Lameta & Storai, 2017) recommandent au dirigeant d'apprendre à formuler et à mettre en œuvre des initiatives, et à les gérer de façon à concrétiser la créativité et à décliner la stratégie dans le management quotidien.

Par la discussion sur les conséquences des décisions, le dirigeant contribuera à la formation d'une ressource humaine autonome et à développer les capacités cognitives dans l'entreprise.

3.3.22. Test de lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre les discussions internes sur les conséquences des décisions et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Tableau n°146 : Test de lien entre la variable 70 et la variable 71

Corrélations			70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,370 ,037 32
	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,370 ,037 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.037, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre les discussions effectuées en internes, avec les actionnaires et les salariés, sur les conséquences des décisions et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

La prise de décision n'est pas seulement une question de rationalité économique, les valeurs sont au centre de ce processus. Une phase importante de ce processus consiste à évaluer les conséquences connexes et les résultats de chaque choix de décision.

Dans le processus de décision, la cognition individuelle et/ou collective est liée au contexte des acteurs dans l'entreprise. Pour (Journé & Raulet-Croset, 2012), l'analyse des décisions doit prendre en considération l'aspect cognitif qui est ancré dans le contexte de l'action.

Selon (Friedberg, 2011), pour le décideur, l'optimisation des décisions ne sera possible par lui-même. « *La complexité des processus mentaux impliqués par toute véritable optimisation dépasse en effet, et de loin, les capacités de raisonnement et de traitement des informations toujours limitées d'un être humain* » » (Friedberg, 2011, p. 18).

Ainsi, se manifeste le lien positif entre la compréhension des motivations des acteurs, impliqués dans la décision, et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions.

3.3.23. Test de lien entre le besoin de leader de proximité pour développer la créativité et le rôle du conseil d'administration dans l'apport de réseaux

H0 : il n'existe pas de lien entre le besoin de leader de proximité pour développer la créativité et le rôle du conseil d'administration dans l'apport de réseaux.

H1 : il existe un lien entre le besoin de leader de proximité pour développer la créativité et le rôle du conseil d'administration dans l'apport de réseaux.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.024, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°147 : Test de lien entre la variable 79 et la variable 61c

Corrélations				
			l'apport de réseau	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	l'apport de réseau	Coefficient de corrélation	1,000	,398
		Sig. (bilatérale)	.	,024
		N	32	32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation	,398	1,000
		Sig. (bilatérale)	,024	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés et le rôle du conseil d'administration dans l'apport de réseaux de contact à l'entreprise.

Selon (Charreaux, 2000), dans les théories stratégiques de la gouvernance, le conseil d'administration est considéré comme un instrument cognitif aidant à la création des compétences. De même, (Charreaux, Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance, 2000) a cité que Lazonick et O'Sullivan (1998) ont recommandé de constituer le CA des représentants de toutes les entités (organisations de salariés, entreprises, institutions financières et de formation, collectivités publiques...) qui peuvent démontrer un intérêt direct au développement de l'apprentissage organisationnel de la firme. Dans cette perspective, l'apport de réseaux de contacts, pour l'apport des compétences, peut constituer un facteur important à la favorisation de l'apprentissage organisationnel.

Ainsi, l'existence des membres du CA à proximité des salariés encouragera la construction des compétences, la capacité des firmes à innover, à créer leurs opportunités d'investissement et à modifier leur environnement.

3.3.24. Test de lien entre le besoin de leader de proximité pour développer la créativité et le rôle du conseil d'administration comme expert technique

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances et le rôle du conseil d'administration comme expert technique.

H1 : il existe un lien entre l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances et le rôle du conseil d'administration comme expert technique.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°148 : Test de lien entre la variable 79 et la variable 61d

Corrélations			d- l'expert technique	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	d- l'expert technique	Coefficient de corrélation	1,000	,418
		Sig. (bilatérale)	.	,017
		N	32	32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation	,418	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés et le rôle des membres du conseil d'administration comme des experts techniques.

Le test de cette corrélation renforce le test présenté et discuté dans le test précédent, avec la particularité du rôle des membres du CA comme des experts techniques.

3.3.25. Test de lien entre l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances et le rôle du conseil d'administration comme expert technique

H0 : il n'existe pas de lien entre l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances et le rôle du conseil d'administration comme expert technique.

H1 : il existe un lien entre l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances et le rôle du conseil d'administration comme expert technique.

Tableau n°149 : Test de lien entre la variable 80 et la variable 61d

Corrélations			
		80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	d- l'expert technique
80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Corrélation de Pearson	1	,514**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	32	32
d- l'expert technique	Corrélation de Pearson	,514**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances et le rôle des membres du conseil d'administration comme des experts techniques.

Dans son article sur le rôle du CA dans les théories de la gouvernance, (Charreaux, 2000) a insisté sur le fait que *les approches stratégiques de la gouvernance ont apporté une nouvelle justification du CA dont le rôle serait également de faciliter le développement de compétences et d'aider à la construction de nouvelles options stratégiques*. Dans cette vision, le CA doit contribuer au mieux à la création de compétences dynamiques et aider le dirigeant à concevoir une vision facilitant l'apprentissage organisationnel.

3.3.26. Test de lien entre l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision et l'existence d'évaluation au profit des membres du C. A.

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision et l'existence d'évaluation au profit des membres du C. A.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision et l'existence d'évaluation au profit des membres du C. A.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°150 : Test de lien entre la variable 63 et la variable 72

		Corrélations	
		63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?
63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Corrélation de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	32	32
72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Corrélation de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision et l'existence d'évaluation au profit des membres du C. A. pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise.

Les dirigeants dans les organisations sont souvent confrontés à des choix de décision qui ne relèvent pas d'une logique strictement individuelle. Ainsi, sa rationalité sera limitée dans le sens où le choix sera inscrit dans des limites informationnelles. La circulation pertinente des informations entre les acteurs impliqués dans le processus décisionnel aura un impact positif sur la qualité de la décision dans le fait que le volume d'informations générées permettra au dirigeant de mieux évaluer les différentes alternatives de la décision et les conséquences relatives à ces alternatives. Dans cette perspective l'évaluation permanente des membres du CA, pour déterminer leur implication, est recommandée dans le sens où ils peuvent contribuer à ce processus informationnels, et par la suite au processus décisionnel dans l'entreprise.

3.3.27. Test de lien entre la création de groupe de salariés pour favoriser la créativité et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre la création de groupe de salariés pour favoriser la créativité et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre la création de groupe de salariés pour favoriser la créativité et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°151 : Test de lien entre la variable 71 et la variable 81

Corrélations			71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation	1,000	,502*
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,502**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la création des groupes de salariés ayant différents niveaux d'expérience et de compétences pour favoriser l'innovation et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Selon (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010), l'innovation et le développement de nouvelles compétences sont des moteurs pour la création de la valeur. La réalisation de cet objectif amène les dirigeants à renforcer durablement les capacités institutionnelles. Dans ce sens, la mobilisation des ressources humaines autour du projet commun, par le partage de repères tangibles de création du sens, est indispensable pour la création de la valeur à termes.

La corrélation entre la création des groupes de collaborateurs, ayant différents niveaux de compétences, et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs, prend tout son sens dans la mesure où la créativité, l'innovation et l'apprentissage constituent les clés permettant de gouverner le système relationnel de l'entreprise, et d'étendre les frontières de la valeur créée pour l'ensemble des parties prenantes.

3.3.28. Test de lien entre l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.031, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'autorisation des subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision.

Tableau n°152 : Test de lien entre la variable 27 et la variable 72

Corrélations			72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?
Rho de Spearman	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,383 ,031 32
	27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,383 ,031 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Pour (Simon, 1991), bien faire le travail ne consiste pas principalement à répondre aux commandes, mais bien davantage à prendre des initiatives pour faire progresser les objectifs de l'organisation. Il recommande que les employés prennent des initiatives et appliquent toutes leurs compétences et leurs connaissances pour faire progresser la réalisation des objectifs de l'organisation. La circulation des idées entre les acteurs impliqués dans la décision est une clé à la prise d'initiative d'une manière efficace. Les informations partagées entre les acteurs leurs permettront de connaître les objectifs organisationnels à atteindre.

La qualité des informations, disposées par le décideur, déterminent la qualité des décisions. La qualité de la coopération entre les membres de l'organisation impacte directement la qualité des informations. Donc, la mobilisation et la motivation des acteurs à la coopération déterminent la qualité des informations transmises, et par conséquence, la qualité des décisions (Hafsi & Youssofzai, 2008).

3.3.29. Test de lien entre le rôle du dirigeant dans le développement des compétences et l'identification des parties concernées par l'analyse des données dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle du dirigeant dans le développement des compétences et l'identification des parties concernées par l'analyse des données dans la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre le rôle du dirigeant dans le développement des compétences et l'identification des parties concernées par l'analyse des données dans la prise de décision.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.007, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°153 : Test de lien entre la variable 29 et la variable 73

Corrélations			
		73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	29- Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.
		1	,465**
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	1	,465**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	32	32
29- Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	Corrélation de Pearson	,465**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle du dirigeant pour faciliter le développement des compétences de ses subordonnés et de supprimer les obstacles à leur performance et l'identification des parties concernées par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Le développement des compétences est une caractéristique incontournable du dirigeant préoccupé par la performance de son entreprise (Hafsi & Yousofzai, 2008). Le système cognitif de la gouvernance repose sur une vision qui conduise à accorder davantage d'importance au développement des compétences de l'entreprise et aux capacités des firmes à innover, à créer de nouvelles occasions d'investissement et à modifier leur environnement (Dionne-Proulx & Larochelle, 2010). Pour ces auteurs, le développement de nouvelles compétences est considéré comme un moteur pour la création de la valeur.

Selon (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011), la convergence d'intérêts, entre le dirigeant et les autres parties prenantes, y compris les salariés, lors de la prise de décisions, détermine en partie l'efficacité des mécanismes de la gouvernance.

Dans ce sens, le développement des compétences est considéré comme un intérêt majeur des salariés préoccupés par le maintien et le développement de leur employabilité.

3.3.30. Test de lien entre l'aptitude du dirigeant à la réduction des obstacles et le besoin de leaders de proximité

H0 : il n'existe pas de lien entre l'aptitude du dirigeant à la réduction des obstacles et le besoin de leaders de proximité.

H1 : il existe un lien entre l'aptitude du dirigeant à la réduction des obstacles et le besoin de leaders de proximité.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.013, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du dirigeant à la réduction des obstacles à la performance et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

Tableau n°154 : Test de lien entre la variable 25 et la variable 79

Corrélations			79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?
Rho de Spearman	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,435 ,013 32
	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,435 ,013 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Selon (Lameta & Storai, 2017), le leader est appelé à réduire les obstacles à la performance pour ces collaborateurs. La réduction des obstacles est considérée comme une mission stratégique du dirigeant par (House & Mitchell, 1975), dans la deuxième version de la théorie *Path-Goal* du leadership. Ainsi, le comportement du leader améliorera la performance des subordonnés dans la mesure où il réduit les obstacles à la performance.

L'existence des leaders à proximité des salariés contribuera à réduire les obstacles des subordonnés dans le fait que des comportements de soutien et de suivi, de la part des cadres dirigeants, permettront le développement des compétences des salariés et le développement de leur créativité.

3.3.31. Test de lien entre les efforts de développement des comportements visant à réduire les obstacles et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre les efforts de développement des comportements visant à réduire les obstacles et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre les efforts de développement des comportements visant à réduire les obstacles et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.026, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre les efforts de développement des comportements visant à réduire les obstacles pour améliorer la performance de l'entreprise et l'intérêt accordé à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles avec les salariés.

Tableau n°155 : Test de lien entre la variable 30 et la variable 76

Corrélations				
			76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.
Rho de Spearman	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	1,000	,392
		Sig. (bilatérale)	.	,026
		N	32	32
	30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Coefficient de corrélation	,392	1,000
		Sig. (bilatérale)	,026	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Pour (Drucker, 2002, p. 19), « la présence sur le marché, l'innovation, la productivité, le développement des hommes, la qualité des produits, la solidité financière sont autant de facteurs clés de la performance d'une organisation ». Un dirigeant avec un état d'esprit de croissance estime généralement qu'il est bénéfique pour son développement d'apprendre de ses erreurs et de développer ses compétences (Weintraub & McKee, 2019).

Dans un environnement dynamique, (Ekvall & Arvonen, 1991) a insisté sur le fait que les leaders efficaces devaient afficher un comportement *orienté vers le développement* qui consiste à favoriser l'expérimentation, à rechercher des idées innovantes, à initier les changements et leur mise en œuvre. Le leadership s'exerce de façon formelle et informelle, principalement au cours des réunions et des rencontres (Duport, 2017). C'est ainsi que traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions requiert le développement des compétences particulières de la part du dirigeant.

3.3.32. Test de lien entre la clarification des causes des obstacles et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des causes des obstacles et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre la clarification des causes des obstacles et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

Tableau n°156 : Test de lien entre la variable 26 et la variable 76

Corrélations				
			76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?
Rho de Spearman	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	1,000	,420*
		Sig. (bilatérale)	.	,017
		N	32	32
	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,420*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,017	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à la clarification des causes des obstacles aux subordonnés et l'intérêt accordé à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles avec les salariés.

Pour (Shankland, Muir-Poullé, & Steiler, 2017), un des piliers de la personnalisation du leadership consiste à communiquer avec bienveillance. Pour ces auteurs, l'objectif est de veiller à ce que les messages et la manière dont ils circulent ne démobilisent pas les collaborateurs. Cela fait un principe de la bienveillance organisationnelle. Il est recommandé au leader de créer des systèmes de communication adaptés aux besoins des membres de chaque équipe. Ces systèmes ont comme caractéristiques de proposer un haut niveau de transparence, de dialogue, de relations simples et cordiales.

La clarification des causes des obstacles à la performance doit être une partie intégrante de ce système de communication. Dans cette perspective, dans les réunions, il est recommandé aux cadres dirigeants de favoriser la circulation des informations relatives aux obstacles à la créativité et à l'innovation. Le traitement de ces sujets dans les réunions officielles entre les cadres dirigeants et les salariés favorisera la réalisation des objectifs organisationnels.

3.3.33. Test de lien entre l'aptitude du cadre dirigeant à l'organisation et à la coordination et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre l'aptitude du cadre dirigeant à l'organisation et à la coordination et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre l'aptitude du cadre dirigeant à l'organisation et à la coordination et l'intérêt accordé à l'innovation dans les réunions.

Tableau n°157 : Test de lien entre la variable 22 et la variable 76

Corrélations				
			76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?
Rho de Spearman	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	1,000	,457**
		Sig. (bilatérale)	.	,009
	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	N	32	32
		Coefficient de corrélation	,457**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,009	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.009, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à la planification, à l'organisation et la coordination du travail de ses collaborateurs et l'intérêt accordé à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles avec les salariés.

La planification, l'organisation et la mise en place de mécanismes formels de coordination facilite le travail des subordonnés dans les situations où les exigences de travail sont prévisibles. Pour (Mintzberg, 2000), la planification et la prise de décision sont deux activités à ne pas considérer comme des activités séparées. Ces leaders sont caractérisés par (Bédard, 2008) comme des leaders systémiques. Leur préoccupation centrale est l'optimisation des processus, la planification et l'utilisation optimale des ressources. Pour ces leaders, les discussions sur les sujets de la créativité et de l'innovation dans les réunions font partie de leur processus de planification.

3.3.34. Test de lien entre la précision des objectifs relatifs à l'innovation et la clarification du lien entre la créativité et les gains

H0 : il n'existe pas de lien entre la précision des objectifs relatifs à l'innovation et la clarification du lien entre la créativité et les gains.

H1 : il existe un lien entre la précision des objectifs relatifs à l'innovation et la clarification du lien entre la créativité et les gains.

Tableau n°158 : Test de lien entre la variable 77 et la variable 82

Corrélations				
			77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	1,000	,565**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,565**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à identifier des objectifs et des indices quantifiés relatifs à l'innovation et la clarification des liens qui existent entre la créativité des salariés et les gains qu'ils peuvent générer de leur créativité.

La rémunération est largement reconnue dans la littérature comme un levier de satisfaction des besoins des salariés (Forest, Dagenais-Desmarais, Crevier-Braud, Bergeron, & Girouard, 2017). Ces auteurs ont recommandé de mettre en place un système de rémunération permettant de favoriser la coopération et la collaboration entre collègues.

Selon (Nadistic, 2017), dans les situations défavorables et incertaines, le traitement informationnel et interpersonnel juste permettra aux salariés une meilleure réaction. Dans ces cas, le leader interpersonnellement et informationnellement juste justifie les décisions et montre sa compréhension pour ses collaborateurs. La communication est au cœur de ces dimensions. Dans ce sens, la politique de communication doit prendre en considération la présentation du contrat psychologique de l'entreprise ou la relation travail/salaire.

Ainsi, pour favoriser la créativité, le dirigeant est de plus en plus amené à clarifier la relation créativité/gains. Cette attitude contribuera à motiver les subordonnés pour exprimer leur créativité.

3.3.35. Test de lien entre la coordination et l'organisation du travail par le dirigeant et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances

H0 : il n'existe pas de lien entre la coordination et l'organisation du travail par le dirigeant et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

H1 : il existe un lien entre la coordination et l'organisation du travail par le dirigeant et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Tableau n°159 : Test de lien entre la variable 22 et la variable 80

Corrélations				
			80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?
Rho de Spearman	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	1,000	,589**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	Coefficient de corrélation	,589**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à planifier, à organiser et à coordonner le travail de ses subordonnés et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Les théories cognitives de la gouvernance considèrent que les firmes sont des répertoires de connaissances. « *La constitution des bases de connaissances, qui sous-tendent les compétences et la formulation des stratégies, s'appuie sur des schémas mentaux, des « modèles » qui, souvent, sont des croyances communes et qui, à ce titre, s'inscrivent dans la catégorie des « biais » cognitifs* » (Charreaux, 2002, p. 229).

De même, d'après notre revue de la littérature sur le leadership, nous avons constaté que la gestion des connaissances constitue une composante principale du leadership. A cet effet,

l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances constitue une étape incontournable du *Knowledge Management*. Le leader dans son processus de planification et de coordination se trouve face à la nécessité de recourir à ces salariés pour assurer une meilleure coordination et pour limiter la rigidité qui peut résulter de la coordination d'un seul sens.

3.3.36. Test de lien entre la clarification des causes des obstacles et la clarification du lien entre les gains et la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la clarification des causes des obstacles et la clarification du lien entre les gains et la créativité.

H1 : il existe un lien entre la clarification des causes des obstacles et la clarification du lien entre les gains et la créativité.

Tableau n°160 : Test de lien entre la variable 26 et la variable 82

Corrélations				
			26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	26- Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Coefficient de corrélation	1,000	,462**
		Sig. (bilatérale)	.	,008
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,462**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,008	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité à clarifier les causes des obstacles aux subordonnés et la clarification du lien entre la créativité des salariés et les gains qui en peuvent générer.

Nous avons abordé précédemment l'importance du leadership juste dans lequel la justice distributive constitue une clé de la performance des équipes et de l'organisation.

Dans ce cas, la clarification des causes des obstacles aux subordonnés représente une composante principale qui permettra de réaliser cette justice distributive. En clarifiant ces causes, le salarié considère qu'il est équitablement traité pour exprimer sa créativité au service de la performance de l'entreprise.

3.3.37. Test de lien entre la réduction des obstacles à la performance et la clarification du lien entre les gains et la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la réduction des obstacles à la performance et la clarification du lien entre les gains et la créativité.

H1 : il existe un lien entre la réduction des obstacles à la performance et la clarification du lien entre les gains et la créativité.

Tableau n°161 : Test de lien entre la variable 25 et la variable 82

Corrélations				
			82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?
Rho de Spearman	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	1,000	,424
		Sig. (bilatérale)	.	,016
		N	32	32
	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Coefficient de corrélation	,424	1,000
		Sig. (bilatérale)	,016	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à réduire les obstacles à la performance et la clarification du lien entre la créativité des salariés et les gains qui en peuvent générer.

Cette corrélation constitue une suite logique à la corrélation précédente. Pour le cadre dirigeant, il ne suffit plus de clarifier les causes des obstacles uniquement, mais il sera amener à réduire ces causes, et pour l'ensemble des salariés, à fin de mieux garantir une justice distributive dans l'entreprise avec ses deux dimensions : matérielle et cognitive.

3.3.38. Test de lien entre la planification et l'organisation et la clarification du lien entre les gains et la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la planification et l'organisation et la clarification du lien entre les gains et la créativité.

H1 : il existe un lien entre la planification et l'organisation et la clarification du lien entre les gains et la créativité.

Tableau n°162 : Test de lien entre la variable 22 et la variable 82

Corrélations				
			82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?
Rho de Spearman	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	1,000	,425*
		Sig. (bilatérale)	.	,015
		N	32	32
	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	Coefficient de corrélation	,425*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,015	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la planification, l'organisation et la coordination du travail par le dirigeant lui-même et la clarification du lien entre la créativité des salariés et les gains qui en peuvent générer.

De cette corrélation, nous pouvons conclure que la clarification des liens entre la créativité et les gains, dans le cadre de la justice distributive, constitue une pierre angulaire dans les processus de planification, de coordination et d'organisation. La réalisation de ces processus sera moins complexe avec des salariés motivés pour la créativité et équitablement traités.

3.3.39. Test de lien entre la planification et l'organisation et la réduction des obstacles à la performance

H0 : il n'existe pas de lien entre la planification et l'organisation et la réduction des obstacles à la performance.

H1 : il existe un lien entre la planification et l'organisation et la réduction des obstacles à la performance.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.023, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°163 : Test de lien entre la variable 22 et la variable 25

Corrélations				
			22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?
Rho de Spearman	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	Coefficient de corrélation	1,000	,400*
		Sig. (bilatérale)	.	,023
		N	32	32
	25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Coefficient de corrélation	,400*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,023	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la planification, l'organisation et la coordination du travail par le dirigeant lui-même et son aptitude à réduire les obstacles à la performance.

Selon (Mintzberg, 2000), en tenant compte des compétences de ses subordonnés, le dirigeant veille à répartir les tâches dans l'entreprise et à s'assurer de la coordination entre ces tâches. L'organisation des tâches et la coordination se feront en clarifiant les tâches de chaque membre de l'équipe par une communication bien adaptée aux objectifs organisationnels.

Ces préoccupations prennent la route avec l'aptitude du dirigeant à réduire les obstacles à la performance. En clarifiant les tâches et les liens qui existent entre elles, le dirigeant doit aussi prévoir et réduire les obstacles qui peuvent apparaître dans la réalisation de ces tâches.

3.3.40. Récapitulatif des corrélations du 3^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 3^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	58-Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Négative
24-Favorisez-vous le feed-back	58-Le contrôle sur la direction	Négative

nécessaire au développement des compétences des salariés ?	s'effectue par :	
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Positive
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Positive
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Positive
27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Négative
72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Négative
29-Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les	Positive

des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	actionnaires sur les conséquences des décisions ?	
23-Assurez-vous les conseils et un accompagnement aux subordonnés dans leur travail ?	59-Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
60-Comment la famille du dirigeant ou propriétaire exerce une influence sur l'évolution de l'entreprise ?	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Négative
65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Positive
22-La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
30-Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	66-Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	66-Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
66-Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Positive
67-Existe-t-il un conseil de famille formel ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Positive
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	30-Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Négative

61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	29-Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées?	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Négative
61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Positive
29-Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	64-Comment se déroulent les conseils ?	Négative
28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	64-Comment se déroulent les conseils ?	Négative
70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	64-Comment se déroulent les conseils ?	Négative
69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	64-Comment se déroulent les conseils ?	Positive
70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de	Positive

actionnaires sur les conséquences des décisions ?	performance relatifs à l'innovation ?	
70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Positive
30- Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : b- la prise de décisions	Négative
27- Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : b- la prise de décisions	Négative
24- Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : b- la prise de décisions	Négative
79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : c- l'apport de réseau	Positive
80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : d- l'expert technique	Positive
79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : d- l'expert technique	Positive
62- Effectuez-vous des formations pour les administrateurs ?	22- La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	Négative
62- Effectuez-vous des formations pour les administrateurs ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Négative
62- Effectuez-vous des formations pour les administrateurs ?	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Négative
25- Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Négative
63- Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de	Négative

dans la vie de l'entreprise ?	compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	
63 -Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	72 - Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Positive
71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	81 - La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive
27 -Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	72 - Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Positive
29 -Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.	73 - L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
25 -Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	74 - Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Négative
61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	75 - Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées?	Négative
25 -Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	79 - Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Positive
30 -Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	76 - Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
26 -Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	76 - Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
22 -La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	76 - Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
77 - Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	82 - Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
22 -La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	80 - Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive

26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
25-Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
22-La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
22-La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?	25-Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Positive
23-Assurez-vous les conseils et un accompagnement aux subordonnés dans leur travail ?	28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	Positive
23-Assurez-vous les conseils et un accompagnement aux subordonnés dans leur travail ?	25-Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	Positive
24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	31-Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés facilitera la réalisation des objectifs.	Positive
24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	30-Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Positive
24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	Positive
24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?	26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Positive
25-Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?	26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	Positive
26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?	31-Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés facilitera la réalisation	Positive

	des objectifs.	
27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	30-Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.	Positive
27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?	28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	Positive
28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.	31-Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés facilitera la réalisation des objectifs.	Positive

3.4. Corrélations Axe 4 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.4.1. Test de lien entre le soutien des salariés et la recherche des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre le soutien des salariés et la recherche des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre le soutien des salariés et la recherche des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°164 : Test de lien entre la variable 32 et la variable 71

Corrélations				
			32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	Coefficient de corrélation	1,000	,543**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation	,543**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'importance du soutien dans les conditions psychologiquement ou physiquement pénibles et la recherche des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

L'hypothèse fondamentale de la théorie *Path-Goal* du leadership consiste dans le fait qu'il revient au leader d'aider ses collaborateurs à atteindre leurs objectifs, en leur fournissant les orientations et le soutien nécessaires. Selon (Lofficial & Denoun, 2017), la caractéristique principale du leader inspirant est le soutien fourni à ces collaborateurs. Dans la théorie *Path-Goal* du leadership, le soutien complète l'environnement des salariés (House R. , 1996).

En cherchant à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise, le dirigeant apportera le soutien nécessaire en adaptant son comportement à ces acteurs.

3.4.2. Test de lien entre le soutien des salariés et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données dans les situations de décision.

H0 : il n'existe pas de lien entre le soutien des salariés et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données dans les situations de décision.

H1 : il existe un lien entre le soutien des salariés et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données dans les situations de décision.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.02, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°165 : Test de lien entre la variable 32 et la variable 73

Corrélations			
		32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
	Corrélation de Pearson	1	,438
	Sig. (bilatérale)		,012
	N	32	32
32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	Corrélation de Pearson	,438	1
	Sig. (bilatérale)	,012	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'importance du soutien dans les conditions psychologiquement ou physiquement pénibles et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Dans les entreprises, et notamment dans les PME, toute décision s'avère intrinsèquement stratégique. Les mauvais choix peuvent être à l'origine des conséquences qui se répercutent directement sur l'ensemble de l'organisation, de ses membres et de ses opportunités de croissance. A cet effet, l'identification des parties concernées par l'analyse des données dans les situations de prise de décision est une tâche délicate pour les cadres dirigeants et pour ces parties. C'est ainsi que se manifeste le rôle du dirigeant dans le soutien apporté à ces parties dans cette tâche stressante.

3.4.3. Test de lien entre le soutien des salariés et le besoin de leader de proximité pour développer la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre le soutien des salariés et le besoin de leader de proximité pour développer la créativité.

H1 : il existe un lien entre le soutien des salariés et le besoin de leader de proximité pour développer la créativité.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°166 : Test de lien entre la variable 32 et la variable 79

Corrélations				
			32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	32- Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	Coefficient de corrélation	1,000	,405*
		Sig. (bilatérale)	.	,021
		N	32	32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation	,405*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,021	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'importance du soutien dans les conditions psychologiquement ou physiquement pénibles et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

Dans les premiers travaux de la théorie *Path-Goal* du leadership, le soutien du dirigeant est considéré comme une source de motivation pour les subordonnés. Pratiquement, les comportements de soutien sont reconnus dans la plupart des travaux sur le leadership.

L'existence du leader à proximité des salariés, avec un comportement de soutien, pourra développer leur motivation et leur volonté à exprimer leur créativité dans les situations de travail.

3.4.4. Test de lien entre le rôle des comportements de soutien et l'identification de l'actionnaire principal

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle des comportements de soutien et l'identification de l'actionnaire principal.

H1 : il existe un lien entre le rôle des comportements de soutien et l'identification de l'actionnaire principal.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.03, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°167 : Test de lien entre la variable 33 et la variable 57

Corrélations			
		33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers.	57- Le principal actionnaire est :
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers.	Corrélation de Pearson	1	,384
	Sig. (bilatérale)		,030
	N	32	32
57- Le principal actionnaire est :	Corrélation de Pearson	,384	1
	Sig. (bilatérale)	,030	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle des relations de soutien dans la favorisation de la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et l'identification de l'actionnaire principal.

L'ambiguïté de cette corrélation nous a amené à dresser le tableau croisé suivant :

Tableau n°168 : Tableau croisé entre la variable 33 et la variable 57

Tableau croisé 33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers. * 57- Le principal actionnaire est :

Effectif		57- Le principal actionnaire est :					Total
		Famille (s)	Fondateur(s)	Manager(s)	Autre(s) entreprise(s)	Autre (s)	
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminuent le stress de ses derniers.	Moyennement d'accord	0	2	0	0	0	2
	souvent	3	8	2	2	0	15
	Toujours	1	5	3	4	2	15
Total		4	15	5	6	2	32

Source : résultat d'enquête.

De ce tableau, il ressort que les cadres dirigeants qui ont répondu par un score élevé pour l'effet positif des pratiques de soutien appartiennent à des entreprises dont le (s) fondateur (s) représente (ent) l'actionnaire principal.

3.4.5. Test de lien entre le rôle des comportements de soutien et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle des comportements de soutien et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données dans la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre le rôle des comportements de soutien et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données dans la prise de décision.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.025, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°169 : Test de lien entre la variable 34 et la variable 73

Corrélations			
		34- Le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale, par les subordonnés de leur intelligence.	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
34- Le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale, par les subordonnés de leur intelligence.	Corrélation de Pearson	1	,395
	Sig. (bilatérale)		,025
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,395*	1
	Sig. (bilatérale)	,025	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle du comportement du soutien des salariés dans l'utilisation maximale de leur intelligence et l'identification des acteurs concernés, par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Le soutien est une caractéristique fondamentale du leader inspirant (Lofficial & Denoun, 2017). Dans la théorie *Path-Goal* du leadership, le soutien est au cœur des pratiques de leadership, notamment dans les situations stressantes, dont les tâches sont psychologiquement et/ou physiquement pénibles (House R. , 1996).

L'analyse des données dans les situations de prise de décision est une tâche délicate ; elle est souvent source de stress. C'est ici que se manifeste le rôle de soutien du dirigeant au profit de ses collaborateurs impliqués dans l'analyse des données dans les processus décisionnels.

3.4.6. Récapitulatif des corrélations du 4^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 4^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
32 -Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Positive
32 -Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	73 - L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
32 -Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.	79 - Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Positive
33 -Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	57 -Le principal actionnaire est :	Positive
33 -Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	66 -Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
33 -Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de	68 - Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Négative

ses derniers.		
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Négative
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Négative
33- Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Négative
34- Le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale, par les subordonnés de leur intelligence.	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
34- Le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale, par les subordonnés de leur intelligence.	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative

3.5. Corrélations Axe 5 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.5.1. Test de lien entre la facilitation de l'interaction collaborative et positive et l'identification de l'actionnaire principal

H0 : il n'existe pas de lien entre la facilitation de l'interaction collaborative et positive et l'identification de l'actionnaire principal.

H1 : il existe un lien entre la facilitation de l'interaction collaborative et positive et l'identification de l'actionnaire principal.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°170 : Test de lien entre la variable 36 et la variable 57

Corrélations			
		36- Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?	57- Le principal actionnaire est :
36- Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?	Corrélation de Pearson	1	.520**
	Sig. (bilatérale)		.002
	N	32	32
57- Le principal actionnaire est :	Corrélation de Pearson	.520**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	
	N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à la facilitation de l'interaction collaborative et positive, pour résoudre les conflits et pour faciliter la communication, et l'identification de l'actionnaire principal dans l'entreprise.

Dans leur théorie (Lewin, Lippitt, & White, 1939), ont insisté sur le fait que la caractéristique principale du leadership participatif consiste à développer une interaction facilitant l'apprentissage dans l'entreprise. Selon (Morin, 1996), les échanges et les interactions permettront, au leader de construire ou de reconstruire le groupe. Dans la théorie *Path-Goal* du leadership, l'interaction positive entre le dirigeant et ses collaborateurs, et entre les collaborateurs eux-mêmes, augmentera la cohésion de l'entreprise, surtout lorsque leur travail est interdépendant (House R. , 1996).

Le tableau croisé, entre ces deux variables, a indiqué que la majorité des cadres dirigeants, qui ont répondu par un score élevé pour le rôle positif de l'interaction positive, ont affirmé que l'actionnaire principal est le fondateur.

3.5.2. Test de lien entre l'encouragement de la proximité positive des relations et l'identification des types de décisions qui concernent le conseil

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la proximité positive des relations et l'identification des types de décisions qui concernent le conseil.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la proximité positive des relations et l'identification des types de décisions qui concernent le conseil.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.02, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°171 : Test de lien entre la variable 37 et la variable 65

Corrélations			
		37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?
37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Corrélation de Pearson	1	,410
	Sig. (bilatérale)		,020
	N	32	32
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	,410	1
	Sig. (bilatérale)	,020	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'encouragement de la proximité positive des relations entre les subordonnés et l'identification des types de décision qui concernent le conseil d'administration.

L'encouragement de la proximité positive des relations entre les subordonnés est considéré comme un comportement relationnel du leader.

Les statistiques croisées de ces deux variables ont indiqués que les cadres dirigeants qui favorisent la proximité positive des relations ont affirmé que les membres du conseil d'administration sont impliqués dans toutes les décisions dans l'entreprise (les décisions routinières, les décisions de financement et les décisions d'investissement).

3.5.3. Test de lien entre l'encouragement de la proximité positive des relations et les acteurs concernés par l'analyse des données

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la proximité positive des relations et les acteurs concernés par l'analyse des données.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la proximité positive des relations et les acteurs concernés par l'analyse des données.

Tableau n°172 : Test de lien entre la variable 37 et la variable 73

Corrélations			
		37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
37- Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	Corrélation de Pearson	1	,500**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,500**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	32	32

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'encouragement de la proximité positive des relations entre les subordonnés et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

L'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision représente une composante principale du processus décisionnel dans les organisations. Cette opération permettra de préciser les zones de manœuvre à ces acteurs et de délimiter leur pourvoir de décision. Cette tâche est extrêmement stressante, surtout lorsqu'il s'agit de l'analyse des données pour une décision stratégique. La favorisation de la proximité positive entre ces acteurs permettra de réduire leur stress et de faciliter la circulation de l'information entre eux.

3.5.4. Test de lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains.

H1 : il existe un lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains.

Tableau n°173 : Test de lien entre la variable 38 et la variable 82

Correlations				
			38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	Coefficient de corrélation	1,000	,356
		Sig. (bilatérale)	.	,045
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,356*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,045	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.045, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle de la facilitation de l'interaction positive dans l'augmentation de la cohésion de l'entreprise et dans la réduction l'absentéisme volontaire et le turn-over, et la clarification du lien entre la créativité et la rétribution de cette créativité.

Il est recommandé, pour le cadre dirigeant, d'intégrer ces deux comportements dans la politique de communication à l'interne de l'entreprise. Dans son étude sur le travail des cadres, (Mintzberg, 2000) a soutenu l'idée que ces derniers préfèrent les moyens de communication verbaux. De même, il a considéré que « *l'image classiquement acceptée de l'organisation qui fonctionne comme une hiérarchie où les communications se font en respectant l'organigramme, peut conduire à des erreurs dangereuses* » (Mintzberg, 2000, p. 50). La communication représente une exigence fondamentale qui caractérise l'efficacité des relations humaines (Drucker, 2002). C'est dans cette perspective que se manifeste le lien entre l'encouragement de la proximité positive entre les membres de l'entreprise et la communication en générale, et la communication des rapports entre la contribution des collaborateurs, en termes de créativité, et la rétribution qui en peuvent générer.

3.5.5. Test de lien entre le rôle de l'interaction positive et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissance

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains.

H1 : il existe un lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains.

Tableau n°174 : Test de lien entre la variable 38 et la variable 80

Corrélations				
			38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
Rho de Spearman	38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	Coefficient de corrélation	1,000	,575*
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	,575*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

**-. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle de la facilitation de l'interaction positive dans l'augmentation de la cohésion de l'entreprise et dans la réduction l'absentéisme volontaire et le turn-over, et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissance.

Selon (Micheletti, 2017), la connaissance est au cœur de la recherche d'un avantage décisif permettant le développement professionnel d'un individu à travers le leader. Elle permet d'accroître les performances, d'innover et de protéger ses acquis. La gestion de la connaissance permet au leader de comprendre son environnement et de tirer des leçons du passé, à travers la transmission des savoirs. Les pratiques RH qui visent à identifier des salariés possédant ces connaissances se trouve au cœur de ce processus. L'interaction positive permettra de faciliter l'identification de ces salariés et de motiver les différents acteurs dans l'entreprise au service de la créativité et de l'innovation.

3.5.6. Test de lien entre le rôle de l'interaction positive et le besoin des leaders de proximité pour développer la créativité des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains.

H1 : il existe un lien entre le rôle de l'interaction positive et la clarification des liens entre la créativité et les gains.

Tableau n°175 : Test de lien entre la variable 38 et la variable 79

Corrélations				
			38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?	Coefficient de corrélation	1,000	,365
		Sig. (bilatérale)	.	,040
		N	32	32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation	,365	1,000
		Sig. (bilatérale)	,040	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.04, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le rôle de la facilitation de l'interaction positive dans l'augmentation de la cohésion de l'entreprise et dans la réduction l'absentéisme volontaire et le turn-over, et le besoin des leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

Cette corrélation soutient celle relative au développement de la politique de communication. La proximité des dirigeants permettra de faciliter le développement de la créativité des salariés par une politique de communication bien adaptée aux besoins de l'organisation.

3.5.7. Récapitulatif des corrélations du 5^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 5^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
36 -Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?	57 -Le principal actionnaire est :	Positive
36 -Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?	58 -Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Négative
36 -Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?	59 -Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
36 -Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?	68 - Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Négative
37 -Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	Négative
37 -Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	65 -Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
37 -Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	69 - Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Négative

37-Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
38-Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turnover ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
38-Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turnover ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive
38-Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turnover ?	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Positive

3.6. Corrélations Axe 6 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.6.1. Test de lien entre la compréhension de la décision et l'encouragement de la participation à la discussion sur les décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre la compréhension de la décision et l'encouragement de la participation à la discussion sur les décisions.

H1 : il existe un lien entre la compréhension de la décision et l'encouragement de la participation à la discussion sur les décisions.

Tableau n°176 : Test de lien entre la variable 39 et la variable 40c

Corrélations			39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?
Rho de Spearman	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	1,000	,376
		Sig. (bilatérale)	.	,034
		N	32	32
	c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	Coefficient de corrélation	,376	1,000
		Sig. (bilatérale)	,034	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.034, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact de la compréhension des décisions, par les acteurs qui influencent sa mise en œuvre, sur l'efficacité des décisions et l'encouragement des salariés à la participation à la discussion sur les décisions.

Dans la version 1996 de la théorie *Path-Goal* du leadership, (House R. , 1996) a insisté sur le fait que les décisions acceptées et comprises par les membres du groupe augmenteront leur inclusion dans le processus de décision. De même, il a considéré que l'encouragement de la participation des salariés au processus de décision constitue un comportement spécifique du processus décisionnel participatif. Un processus de prise de décision axé sur le groupe augmente considérablement la qualité de la décision. Cette attitude implique la nécessité de compétences spécifiques de la part du leader.

La participation des salariés dans le processus de décision permettra au leader de développer une base de données qui favorisera la prise de décision dans l'entreprise. Selon (Mintzberg, 2000), le dirigeant se trouve au centre de ce circuit informationnel. Ainsi, pour le dirigeant, la possession d'une bonne base informationnelle lui permettra d'augmenter la qualité de sa décision.

3.6.2. Test de lien entre la compréhension de la décision et la veille à ce que la participation soit équilibrée dans la décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la compréhension de la décision et la veille à ce que la participation soit équilibrée dans la décision.

H1 : il existe un lien entre la compréhension de la décision et la veille à ce que la participation soit équilibrée dans la décision.

Tableau n°177 : Test de lien entre la variable 39 et la variable 40d

Corrélations			39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?
Rho de Spearman	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	1,000	.488
		Sig. (bilatérale)	.	.005
		N	32	32
	d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	Coefficient de corrélation	.488**	1,000
		Sig. (bilatérale)	.005	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact de la compréhension des décisions, par les acteurs qui influencent sa mise en œuvre, sur l'efficacité des décisions et la veille à ce que la participation à la discussion sur les décisions soit équilibrée pour que tous les acteurs puissent contribuer à la discussion et pour limiter la domination d'un acteur (ou d'un groupe) sur la discussion.

La veille à une participation équilibrée constitue un principe incontournable du processus décisionnel participatif. La domination d'un individu, ou d'un groupe, sur la discussion pourra engendrer une démotivation chez le reste du groupe. Une participation équilibrée permettra au groupe de mieux comprendre et de mieux accepter les décisions.

3.6.3. Test de lien entre la compréhension de la décision et la recherche des alternatives de décision collectivement

H0 : il n'existe pas de lien entre la compréhension de la décision et la recherche des alternatives de décision collectivement.

H1 : il existe un lien entre la compréhension de la décision et la recherche des alternatives de décision collectivement.

Tableau n°178 : Test de lien entre la variable 39 et la variable 40e

Corrélations				
			39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	e- chercher des alternatives ?
Rho de Spearman	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	1,000	,607**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	e- chercher des alternatives ?	Coefficient de corrélation	,607**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact de la compréhension des décisions, par les acteurs qui influencent sa mise en œuvre, sur

l'efficacité des décisions et l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher des alternatives à la décision collectivement.

Dans les origines de la théorie *Path-Goal* du leadership, le processus décisionnel participatif suppose la capacité de rechercher collectivement des alternatives de décision. Cette pratique, lorsqu'elle est encrée dans la culture de l'entreprise, permettra à l'ensemble des acteurs de contribuer à un processus de décision efficace et de comprendre le sens des décisions

3.6.4. Test de lien entre la compréhension de la décision et l'évaluation collective des alternatives de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la compréhension de la décision et l'évaluation collective des alternatives de décision.

H1 : il existe un lien entre la compréhension de la décision et l'évaluation collective des alternatives de décision.

Tableau n°179 : Test de lien entre la variable 39 et la variable 40g

Corrélations				
			39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?
Rho de Spearman	39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	Coefficient de corrélation	1,000	,436
		Sig. (bilatérale)	.	,013
		N	32	32
	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Coefficient de corrélation	,436	1,000
		Sig. (bilatérale)	,013	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.013, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact de la compréhension des décisions, par les acteurs qui influencent sa mise en œuvre, sur l'efficacité des décisions et l'aptitude du cadre dirigeant à encourager le groupe pour évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative.

La favorisation de l'évaluation collective des alternatives de décisions est une compétence cruciale du leadership participatif. Cette attitude permettra de développer l'inclusion des salariés dans le processus de décision et dans le projet de l'entreprise. Aussi, cette attitude constitue une source de motivation pour les salariés dans le fait qu'elle leurs permettra d'exprimer leurs idées

et leur contribution dans la prise de décision. Dans ces conditions, cette attitude permettra aux subordonnés de mieux comprendre les décisions et de mieux accepter les conséquences des décisions.

3.6.5. Test de lien entre la compréhension de la décision et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H0 : il n'existe pas de lien entre la compréhension de la décision et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la compréhension de la décision et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Tableau n°180 : Test de lien entre la variable 39 et la variable 73

Corrélations			
		39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
	Corrélation de Pearson	1	,618**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
	Corrélation de Pearson	,618**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact de la compréhension des décisions, par les acteurs qui influencent sa mise en œuvre, sur l'efficacité des décisions et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Pour une meilleure coordination des différentes phases du processus décisionnel, il est recommandé au dirigeant d'identifier, avec précision, les acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision. Cette attitude renforcera la cohésion entre les acteurs, et permettra de diminuer le stress et l'ambiguïté qui accompagnent souvent ce processus. Ainsi, le rôle de la compréhension des décisions dans l'efficacité du processus décisionnel sera renforcé par l'identification des acteurs concernés par l'analyse des informations.

3.6.6. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'intérêt de créer des groupes pour favoriser la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'intérêt de créer des groupes pour favoriser la créativité.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'intérêt de créer des groupes pour favoriser la créativité.

Tableau n°181 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 81

Corrélations				
			a- poser des problèmes ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,472**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,472**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et l'importance de créer des groupes de salariés ayant différents niveaux de compétences pour favoriser la créativité et l'innovation.

La capacité de poser les problèmes collectivement dans le processus décisionnel est une compétence spécifique du leader dans la théorie *Path-Goal* du leadership. La créativité des salariés est susceptible d'être favorisée dans le traitement participatif des problèmes. Dans cette perspective, il est recommandé au dirigeant de favoriser la création des groupes avec des salariés de niveaux organisationnels différents et de compétences différentes (techniques, commerciales, administratives, financières, etc.) pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

3.6.7. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'importance de l'analyse des informations provenant de salariés pour la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'importance de l'analyse des informations provenant de salariés pour la créativité.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'importance de l'analyse des informations provenant de salariés pour la créativité.

Tableau n°182 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 78

Corrélations				
			a- poser des problèmes ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,622**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Coefficient de corrélation	,622**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et l'importance de l'analyse des informations provenant des réseaux regroupant des salariés avec différents types de connaissance pour favoriser la créativité et l'innovation dans les situations de crise.

Cette corrélation constitue une continuité logique de la corrélation précédente ; il ne s'agit pas de favoriser la création de groupes uniquement, tels que nous avons discuté dans le test précédent, mais il est recommandé de savoir traiter et analyser les informations provenant de ces groupes pour un impact positif réel sur la créativité des salariés et sur l'innovation dans l'entreprise.

3.6.8. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation.

Tableau n°183 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 77

Corrélations				
				77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,405
		Sig. (bilatérale)	.	,022
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,405	1,000
		Sig. (bilatérale)	,022	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et la précision des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à la créativité et à l'innovation.

La précision des indices et des objectifs quantifiés de performance, relatifs à la créativité et à l'innovation, constitue une source de motivation pour les salariés dans la mesure où elle s'inscrit dans une politique de communication et d'une culture d'entreprise favorisant la définition des objectifs organisationnels. Cette tâche est délicate, elle nécessite des compétences spécifiques de la part du dirigeant pour présenter collectivement ces objectifs et pour résoudre les problèmes susceptibles à apparaître et qui accompagnent souvent cette tâche.

3.6.9. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'intérêt porté à la créativité dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'intérêt porté à la créativité dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'intérêt porté à la créativité dans les réunions.

Tableau n°184 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 76

Corrélations				
			a- poser des problèmes ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,352
		Sig. (bilatérale)	.	,049
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,352	1,000
		Sig. (bilatérale)	,049	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.049, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et l'importance accordée à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles.

Dans les réunions officielles avec les salariés ou leurs représentants, il est recommandé aux dirigeants de développer les compétences relatives à l'expression des problèmes relatifs à la créativité et à l'innovation. Le moment de réunions officielles est opportun pour les dirigeants pour cerner les difficultés et les problèmes relatifs à l'innovation. Le traitement de tels sujets constitue une source de motivation pour assister à ces réunions.

3.6.10. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'ouverture du dirigeant envers les nouvelles idées provenant des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'ouverture du dirigeant envers les nouvelles idées provenant des salariés.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'ouverture du dirigeant envers les nouvelles idées provenant des salariés.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.007, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°185 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 74

Corrélations

				a- poser des problèmes ?	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,468**	
		Sig. (bilatérale)	.	,007	
		N	32	32	
	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Coefficient de corrélation	,468**	1,000	
		Sig. (bilatérale)	,007	.	
		N	32	32	

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et son ouverture envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux.

Selon (Hughes & al, 2018), il a été largement reconnu dans la littérature que la créativité dans les milieux de travail concerne un ensemble de processus cognitifs et comportementaux appliqués lors de la tentative de générer des idées nouvelles. Pour ces auteurs, la génération d'idées est étroitement associée à un trait particulier de personnalité qui est l'ouverture. Des pratiques de leadership comme la stimulation intellectuelle et la motivation inspirante ont été soulignés comme critiques pour l'innovation. En fournissant une stimulation intellectuelle, les dirigeants peuvent encourager leurs collaborateurs à adopter des méthodes pertinentes de réflexion ; et sont susceptibles de les soutenir et de les encourager à faire face à des défis et des problèmes inhabituels.

La capacité du dirigeant à traiter de façon participative les problèmes dans la prise de décision peut constituer un levier à la créativité des salariés, à condition qu'il soit ouvert aux idées générées par les salariés dans le traitement collectif des problèmes.

3.6.11. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et les discussions internes sur les conséquences des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et les discussions internes sur les conséquences des décisions.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et les discussions internes sur les conséquences des décisions.

Tableau n°186 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 70

Corrélations				
			a- poser des problèmes ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,510**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	,510**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et son aptitude à effectuer des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions.

L'évaluation des conséquences et des résultats de chaque alternative de décision constitue une étape cruciale du processus décisionnel, surtout dans les situations à grand risque. (Ahl-Maatallah & Rigar, 2017). L'inclusion des salariés et des actionnaires dans cette phase est une tâche délicate pour le dirigeant. Cette tâche oblige le dirigeant à développer des compétences et des pratiques spécifiques lui permettant de poser collectivement les problèmes et les traiter de façon participative.

3.6.12. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Tableau n°187 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 68

Corrélations			a- poser des problèmes ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,637* ,000 32
	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,637** ,000 32	1,000 . 32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et son aptitude à prendre le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Selon (Ahl-Maatallah & Rigar, 2017), le dirigeant se trouve au centre du système de décision de l'entreprise qu'il influence à travers sa vision et ses comportements.

La vision prend forme autour d'un système de relations internes et externes au sein duquel le dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées avec les différentes parties prenantes (Bayad & Garand, 1998). La communication de la vision aux actionnaires et aux salariés est au centre de ce système. A cet effet, la capacité du dirigeant à poser les problèmes collectivement, dans son processus de décision, est cruciale pour maintenir l'équilibre dans ce système.

3.6.13. Test de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'évaluation collective des alternatives de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'évaluation collective des alternatives de décision.

H1 : il existe un lien entre la capacité à poser des problèmes collectivement et l'évaluation collective des alternatives de décision.

Tableau n°188 : Test de lien entre la variable 40a et la variable 40g

Corrélations			a- poser des problèmes ?	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?
Rho de Spearman	a- poser des problèmes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,351*
		Sig. (bilatérale)	.	,049
		N	32	32
	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Coefficient de corrélation	,351*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,049	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.049, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à poser des problèmes collectivement dans son processus décisionnel et son aptitude à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative de décision.

La capacité du dirigeant à poser les problèmes collectivement et sa capacité à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative sont considérées comme deux principes du processus décisionnel participatif dans la théorie *Path-Goal* du leadership.

Selon (Bayad & Garand, 1998), dans le contexte turbulent des PME, il faut reconnaître que toute décision *s'avère intrinsèquement stratégiques*. Les conséquences d'un mauvais choix se répercutent directement sur l'ensemble de l'organisation, de ses membres et de ses opportunités économiques.

C'est ainsi qu'il sera recommandé au dirigeant de faire participer les acteurs concernés par les décisions dans le processus de l'évaluation des alternatives et de poser convenablement les problèmes pour augmenter les chances de réussite, et par la suite réduire les risques par l'exploitation d'un maximum d'informations provenant de ces acteurs.

3.6.14. Test de lien entre l'encouragement de la discussion collective et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la discussion collective et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la discussion collective et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Tableau n°189 : Test de lien entre la variable 40c et la variable 73

Corrélations			
		c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 32	,535** 32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,535** 32	1 32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager tous les membres à participer à la discussion dans le processus décisionnel et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

L'impact de la participation des salariés à la discussion sur les décisions sur leur motivation est considérable. Cette attitude s'inscrit dans une culture organisationnelle de reconnaissance et de valorisation des compétences des salariés. En parallèle, il est recommandé au dirigeant d'identifier, avec précision, les acteurs concernés par l'analyse des données qui existent dans la phase de prise de décision. En assurant l'équilibre entre les deux pratiques, le dirigeant veillera à augmenter la cohésion et la collaboration entre les salariés, et en même temps, à réduire le stress due à l'ambiguïté et à a confusion des tâches.

3.6.15. Test de lien entre l'encouragement de la discussion collective et la recherche de la compréhension des raisons qui motivent les acteurs dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la discussion collective et la recherche de la compréhension des raisons qui motivent les acteurs dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la discussion collective et la recherche de la compréhension des raisons qui motivent les acteurs dans l'entreprise.

Tableau n°190 : Test de lien entre la variable 40c et la variable 71

Corrélations			c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,437 ,012 32
	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,437 ,012 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.012, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager tous les membres à participer à la discussion dans le processus décisionnel et son attitude à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Nous avons abordé dans la discussion de la corrélation précédente le rôle de la participation des salariés dans leur motivation. Dans ce sens, il est recommandé au dirigeant de veiller à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise. Cette attitude est extrêmement importante dans la mesure où elle permet au dirigeant de protéger le processus décisionnel participatif des dérives qui peuvent apparaître suite aux conflits d'intérêts entre les différents acteurs. La veille du dirigeant à équilibrer la participation des salariés à la discussion réduira la domination de quelques individus (ou groupes), et assurera qu'aucune partie n'agit sur son propre intérêt.

3.6.16. Test de lien entre l'encouragement de la discussion collective et la combinaison des avantages dans une solution créative

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la discussion collective et l'encouragement du groupe à évaluer les alternatives de décision.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la discussion collective et l'encouragement du groupe à évaluer les alternatives de décision.

Tableau n°191 : Test de lien entre la variable 40c et la variable 40h

Corrélations				
			c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	h- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?
Rho de Spearman	c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	Coefficient de corrélation	1,000	,510**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	h- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Coefficient de corrélation	,510**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager tous les membres à participer à la discussion dans le processus décisionnel et son attitude à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative de décision.

Ces deux pratiques ont été reconnues dans les origines de la théorie *Path-Goal* du leadership comme des principes du processus décisionnel participatif. Cette corrélation est logique dans le fait que la participation des salariés dans la discussion suppose leur participation à l'évaluation des alternatives de décision. Ainsi, les dirigeants favoriseront la justice organisationnelle dans l'entreprise.

3.6.17. Test de lien entre l'encouragement de la discussion collective et la combinaison des avantages dans une solution créative

H0 : il n'existe pas de lien entre l'encouragement de la discussion collective et la combinaison des avantages dans une solution créative.

H1 : il existe un lien entre l'encouragement de la discussion collective et la combinaison des avantages dans une solution créative.

D'après le tableau ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.013, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°192 : Test de lien entre la variable 40c et la variable 40i

Corrélations				
			c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	i- combiner les avantages dans une solution créative ?
Rho de Spearman	c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	Coefficient de corrélation	1,000	,435
		Sig. (bilatérale)	.	,013
		N	32	32
	i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Coefficient de corrélation	,435	1,000
		Sig. (bilatérale)	,013	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager tous les membres à participer à la discussion dans le processus décisionnel et son attitude à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative.

Nous avons vu, dans la présentation de la théorie *Path-Goal* du leadership dans le deuxième chapitre, que ces deux pratiques se trouvent au centre des compétences du leader dans son processus décisionnel participatif. Les discussions dans le processus décisionnel génèrent souvent un nombre important des informations et des idées. Face à cette situation, la compétence du dirigeant à combiner ces idées dans une solution créative est cruciale. Il est recommandé pour lui d'exploiter l'ensemble des informations provenant des salariés et de n'exclure aucune partie pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

3.6.18. Test de lien entre la veille à la participation équilibrée et la recherche de la convergence des intérêts

H0 : il n'existe pas de lien entre la veille à la participation équilibrée et la recherche de la convergence des intérêts.

H1 : il existe un lien entre la veille à la participation équilibrée et la recherche de la convergence des intérêts.

Tableau n°193 : Test de lien entre la variable 40d et la variable 41

Corrélations				
			d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?
Rho de Spearman	d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	Coefficient de corrélation	1,000	,494
		Sig. (bilatérale)	.	,004
		N	32	32
	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	,494**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,004	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la préoccupation du cadre dirigeant à veiller à ce que la participation des acteurs soit équilibrée, pour assurer leur contribution, et la recherche de la convergence des intérêts des collaborateurs dans la résolution des problèmes ou dans la prise de décisions.

Dans sa théorie révisée, (House R. , 1996) a insisté sur le fait que la convergence des intérêts dans l'entreprise augmentera la qualité et l'acceptation de la décision dans le processus de décision participatif. Selon les cadres dirigeants qui ont participé à notre enquête, la participation équilibrée des salariés dans le processus décisionnel augmentera les taux de la convergence des intérêts entre les différentes parties.

3.6.19. Test de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'importance de l'inclusion des collaborateurs

H0 : il n'existe pas de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'importance de l'inclusion des collaborateurs.

H1 : il existe un lien entre la veille à la participation équilibrée et l'importance de l'inclusion des collaborateurs.

Tableau n°194 : Test de lien entre la variable 40d et la variable 42

Corrélations				
			d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?
Rho de Spearman	d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	Coefficient de corrélation	1,000	,512
		Sig. (bilatérale)		,003
		N	32	32
	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	Coefficient de corrélation	,515*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la préoccupation du cadre dirigeant à veiller à ce que la participation des acteurs soit équilibrée, pour assurer leur contribution, et l'impact positif de l'inclusion des collaborateurs dans le

processus décisionnel lorsqu'ils possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan économique de la décision.

Dans les propositions avancées par (House R. , 1996), l'inclusion des collaborateurs compétents dans le processus décisionnel est pertinente pour la qualité de la décision. Veiller à une participation équilibrée dans les discussions permettra au dirigeant de motiver les collaborateurs à déployer au mieux leurs ressources au service de la qualité de la décision. Nous avons abordé précédemment que toutes les décisions sont stratégiques pour les PME ; un mauvais choix pourra engendrer des conséquences graves pour le développement de l'entreprise (Bayad & Garand, 1998). De ce point de vue, le dirigeant, dans les PME, doit exploiter les ressources de ses collaborateurs en assurant une justice organisationnelle en termes de la recherche de l'équilibre dans les discussions.

3.6.20. Test de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la veille à la participation équilibrée et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Tableau n°195 : Test de lien entre la variable 40d et la variable 73

		Corrélations	
		d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l' affaire du :
d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	Corrélation de Pearson	1	,514**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l' affaire du :	Corrélation de Pearson	,514**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la préoccupation du cadre dirigeant à veiller à ce que la participation des acteurs soit équilibrée, pour assurer leur contribution, et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Cette corrélation constitue un argument en plus à la discussion sur la corrélation entre la variable 40c et la variable 73, discutée dans les paragraphes précédents. L'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision permettra au dirigeant d'assurer la cohésion entre les différents acteurs et de réduire le risque des conflits des tâches et des intérêts.

3.6.21. Test de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'ouverture du cadre dirigeant envers les nouvelles idées provenant des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la veille à la participation équilibrée et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Tableau n°196 : Test de lien entre la variable 40d et la variable 74

Corrélations			d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?
Rho de Spearman	d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	Coefficient de corrélation	1,000	,387
		Sig. (bilatérale)	.	,029
		N	32	32
	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Coefficient de corrélation	,387	1,000
		Sig. (bilatérale)	,029	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.029, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la préoccupation du cadre dirigeant à veiller à ce que la participation des acteurs soit équilibrée, pour assurer leur contribution, et l'ouverture du cadre dirigeant envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux.

Nous avons abordé que la veille à équilibrer la participation dans les discussions est un principe du processus décisionnel participatif dans le leadership *Path-Goal*. Cette attitude nécessite de la part du dirigeant une ouverture d'esprit et une ouverture envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux organisationnels.

Ces deux attitudes constituent des leviers à l'émergence et à la favorisation de la créativité des salariés dans l'entreprise.

3.6.22. Test de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'intérêt porté à la créativité et à l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre la veille à la participation équilibrée et l'intérêt porté à la créativité et à l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre la veille à la participation équilibrée et l'intérêt porté à la créativité et à l'innovation dans les réunions.

Tableau n°197 : Test de lien entre la variable 40d et la variable 76

Corrélations				
			d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	1,000	,454**
		Sig. (bilatérale)	.	,009
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,454**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,009	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.009, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la préoccupation du cadre dirigeant à veiller à ce que la participation des acteurs soit équilibrée, pour assurer leur contribution, et l'intérêt porté à la créativité des salariés et à l'innovation, comme un sujet officiel à traiter dans les réunions officielles.

Le traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles avec les salariés nécessite des compétences particulières de la part du dirigeant. La masse des informations abordées dans les réunions oblige les cadres dirigeants à adopter un certain nombre de comportements spécifiques à l'animation des réunions et à l'exploitation de ces informations. Ces comportements permettront au dirigeant d'équilibrer la participation des salariés dans les discussions et d'assurer leur collaboration dans le processus de l'innovation.

3.6.23. Test de lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données de décision.

H1 : il existe un lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données de décision.

Tableau n°198 : Test de lien entre la variable 40e et la variable 73

Corrélations			
		e- chercher des alternatives ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
e- chercher des alternatives ?	Corrélation de Pearson	1	,495**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,495**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.004, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives de décision collectivement et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

L'identification des alternatives de décision en groupe fait partie des compétences spécifiques au processus décisionnel participatif dans la théorie *Path-Goal* du leadership. Selon ce principe, le leader qui favorise la participation de ses collaborateurs dans les différentes phases du processus décisionnel (identification du problème et les discussions), se trouve en face d'un défi de trouver des alternatives et des solutions collectivement.

Dans cette situation, et afin de minimiser le risque de confusion des tâches et le stress qui en découlent, il est recommandé au dirigeant d'identifier les tâches relatives à l'analyse des données dans les situations de prise de décision.

3.6.24. Test de lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et l'identification des types de décision qui concernent le conseil

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et l'identification des types de décision qui concernent le conseil.

H1 : il existe un lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et l'identification des types de décision qui concernent le conseil.

Tableau n°199 : Test de lien entre la variable 40e et la variable 65

		Corrélations	
		e- chercher des alternatives ?	65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?
e- chercher des alternatives ?	Corrélation de Pearson	1	,373*
	Sig. (bilatérale)		,036
	N	32	32
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	,373*	1
	Sig. (bilatérale)	,036	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.036, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives de décision collectivement et l'identification des types de décision qui concernent le conseil d'administration.

Selon (House R. , 1996), l'identification des alternatives de décision collectivement dans le processus décisionnel représente une partie intégrante des compétences du leader dans les origines de la théorie *Path-Goal* du leadership. Cette compétence relève à la capacité du dirigeant à générer des alternatives de décisions à partir des idées provenant des salariés.

Pour notre enquête, l'intérêt de cette corrélation consiste à identifier la concentration du pouvoir de décision dans l'entreprise. Il est demandé au dirigeant d'identifier les alternatives de décision, mais en parallèle il lui relève de faire la part sur les décisions qui relèvent à son autorité et celles qui concernent le CA.

3.6.25. Test de lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et la recherche de la convergence des intérêts des subordonnés

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et la recherche de la convergence des intérêts des subordonnés.

H1 : il existe un lien entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives collectivement et la recherche de la convergence des intérêts des subordonnés.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°200 : Test de lien entre la variable 40e et la variable 41

Corrélations				
			e- chercher des alternatives ?	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?
Rho de Spearman	e- chercher des alternatives ?	Coefficient de corrélation	1,000	,474**
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	,474**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à identifier les alternatives de décision collectivement et l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts de ses subordonnés dans la résolution des problèmes et dans la prise de décision.

Les études qui ont été effectuées sur le leadership *Path-Goal* ont confirmé que les bons leaders développent des stratégies et des structures solides qui soutiennent les employés et qui récompensent leur engagement. Les conflits générés par la diversité des intérêts des groupes de travail qui ne sont pas correctement traités par les dirigeants peuvent constituer un obstacle à la performance.

Il a été reconnu que la théorie du leadership *Path-Goal* fournit un cadre qui explique le succès des leaders qui sont flexibles et capables de générer des niveaux élevés de performance en augmentant la motivation des membres. Par cette flexibilité, les dirigeants recherchent la convergence des intérêts entre les différentes parties dans la résolution de problèmes et dans la prise de décision.

3.6.26. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'inclusion des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'inclusion des salariés.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'inclusion des salariés.

Tableau n°201 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 42

Corrélations				
			f. reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?
Rho de Spearman	f. reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Coefficient de corrélation	1,000	,603
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	Coefficient de corrélation	,603	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et l'importance de l'inclusion des collaborateurs dans le processus décisionnel lorsqu'ils possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique de la décision.

La première proposition générale de la théorie *Path-Goal* du leadership considère que le comportement du leader est satisfaisant et motivant dans la mesure où il est perçu comme une source de satisfaction immédiate ou future (House R. , 1996). Le premier principe de cette corrélation constitue une source de motivation pour les subordonnés dans la mesure où ils considèrent ce comportement comme favorisant la créativité et l'utilisation maximale de leurs compétences. De ce point de vue, cette attitude favorisera l'inclusion des salariés dans le processus de décision, surtout lorsqu'ils possèdent une expertise pertinente, et permettra d'augmenter la qualité des décisions.

3.6.27. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'identification de la partie concernée par l'exercice du contrôle sur la direction

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'identification de la partie concernée par l'exercice du contrôle sur la direction.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'identification de la partie concernée par l'exercice du contrôle sur la direction.

Tableau n°202 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 58

Corrélations			
		f. reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :
f. reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Corrélation de Pearson	1	,466**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	32	32
58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Corrélation de Pearson	,466**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	32	32

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.007, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction.

3.6.28. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'existence d'un conseil de famille formel dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'existence d'un conseil de famille formel dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'existence d'un conseil de famille formel dans l'entreprise.

Tableau n°203 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 67

Corrélations			
		f. reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?
f. reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Corrélation de Pearson	1	,545**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	32	32
67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Corrélation de Pearson	,545**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	32	32

** : La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et l'existence d'un conseil de famille formel au sein de l'entreprise.

Le conseil de famille est considéré comme un mécanisme de gestion de la complexité familiale et des attentes vis-à-vis de l'entreprise. « *De plus, ce conseil est un outil de prévention des crises : c'est l'organe où doivent apparaître et se résoudre les conflits familiaux, avant que ceux-ci ne viennent perturber le fonctionnement de l'entreprise* » (Gomez & Coche, Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires, 2007, p. 8). Ainsi, il est recommandé au dirigeant de prendre en considération l'exercice du pouvoir, par la famille, susceptible d'apparaître dans son processus décisionnel. Cette préoccupation permettra au dirigeant les dysfonctionnements dus à la divergence d'intérêts entre les membres de la famille, actionnaires dans l'entreprise.

3.6.29. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'action du dirigeant dans les situations complexes

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'action du dirigeant dans les situations complexes.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'action du dirigeant dans les situations complexes.

Tableau n°204 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 69

		Corrélations	
		f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :
f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Corrélation de Pearson	1	,487**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	32	32
69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Corrélation de Pearson	,487**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et l'action du cadre dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoires.

Pour mieux expliquer cette corrélation, nous avons effectué l'analyse croisée entre les deux variables. Le tableau croisé a indiqué que la plupart des cadres dirigeants, qui ont répondu par un score de moyen à élevé pour le report de l'évaluation des alternatives, ont affirmé qu'ils prennent les décisions sans chercher le compromis dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoires.

Ces situations génèrent souvent un grand stress pour les différents acteurs dans l'entreprise, et sont souvent sources de tensions et de conflits. La capacité du dirigeant à stimuler ses collaborateurs à exprimer leurs opinions et de réduire le stress dans les situations complexes est incontournable. Dans ces situations, il est conseillé au dirigeant de déployer son pouvoir décisionnel pour limiter les tensions qui constituent des barrières au développement de l'entreprise.

3.6.30. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions.

Tableau n°205 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 70

Corrélations			f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?
Rho de Spearman	f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,383 ,030 32
	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,383 ,030 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.03, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et son attitude à effectuer des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions.

Les discussions avec les salariés et les actionnaires, sur les conséquences des décisions, s'inscrivent dans une démarche de dialogue dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise. Ces discussions génèrent de plus en plus des pressions sur la direction. Face à cette situation, la stimulation des salariés à la participation au processus décisionnel favorisera l'interaction positive dans l'entreprise et facilitera le dialogue avec les différents acteurs dans l'entreprise.

3.6.31. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'importance de traiter les sujets relatifs à la créativité dans les réunions officielles

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'importance de traiter les sujets relatifs à la créativité dans les réunions officielles.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'importance de traiter les sujets relatifs à la créativité dans les réunions officielles.

Tableau n°206 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 76

Corrélations			f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,461** ,008 32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,461** ,008 32	1,000 . 32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Ces deux pratiques tiennent une direction similaire en termes de stimulation des collaborateurs à exprimer leur créativité. Les situations de crise nécessitent un traitement particulier des informations provenant des salariés dans tous les niveaux. La collecte des informations pertinentes dans les situations de crise permettra au dirigeant de minimiser le risque relatif à l'ambiguïté qui accompagne souvent ces situations.

3.6.33. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Tableau n°208 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 80

Corrélations			f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
Rho de Spearman	f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Coefficient de corrélation	1,000	,366*
		Sig. (bilatérale)	.	,039
		N	32	32
	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	,366*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,039	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatérale).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.039, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et l'aptitude du cadre dirigeant à identifier des salariés ayant un bon répertoire de connaissances.

L'identification des collaborateurs possédant un bon répertoire de connaissances constitue une phase incontournable du processus du *Knowledge Management* dans l'entreprise. La connaissance représente une source cruciale de l'avantage concurrentiel dans les théories cognitives de la gouvernance. Le management de la connaissance est considéré comme responsabilité majeure du dirigeant (Farkas & Wetlaufer, 2000). Cette pratique permettra au

dirigeant de rechercher toutes les alternatives et les choix de décisions possibles pour faire un choix décisionnel satisfaisant. Cette conviction se présente au fait que le dirigeant, en identifiant ces collaborateurs, aura une confiance continue dans leurs compétences pour proposer des idées innovantes.

3.6.34. Test de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et la création des groupes avec des salariés ayant différents niveaux d'expérience et de compétences pour favoriser la créativité et l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre le report de l'évaluation des alternatives et la création des groupes avec des salariés ayant différents niveaux d'expérience et de compétences pour favoriser la créativité et l'innovation.

H1 : il existe un lien entre le report de l'évaluation des alternatives et la création des groupes avec des salariés ayant différents niveaux d'expérience et de compétences pour favoriser la créativité et l'innovation.

Tableau n°209 : Test de lien entre la variable 40f et la variable 81

Corrélations				
	f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?		f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	Coefficient de corrélation	1,000	,371
		Sig. (bilatérale)	.	,037
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,371*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,037	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.037, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe épuisent leurs capacités à générer de nouvelles alternatives et la création des groupes avec des salariés ayant différents niveaux d'expérience et de compétences pour favoriser la créativité et l'innovation.

L'idée de cette corrélation s'inscrit dans la continuité de la discussion sur la corrélation précédente. La création des groupes avec des frontières et des objectifs bien définis, et avec des

niveaux et des domaines de compétences diversifiés constitue une pierre angulaire dans le processus de la gestion des compétences et de la gestion des connaissances.

L'élément central de cette corrélation est la confiance réciproque entre le dirigeant et ces groupes dans les compétences de chacun d'entre eux.

3.6.35. Test de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et la clarification du lien entre la créativité et les gains relatifs à la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et la clarification du lien entre la créativité et les gains relatifs à la créativité.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et la clarification du lien entre la créativité et les gains relatifs à la créativité.

Tableau n°210 : Test de lien entre la variable 40g et la variable 82

Corrélations				
			g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Coefficient de corrélation	1,000	,432
		Sig. (bilatérale)	.	,014
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,432*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,014	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.014, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative de décision et la clarification du lien entre les contributions et les rétributions en ce qui concerne la créativité et l'innovation.

L'attitude du dirigeant à encourager le groupe pour évaluer les avantages et les inconvénients des alternatives de décision s'inscrit dans un répertoire de compétences spécifiques au processus décisionnel participatif (House R. , 1996). Cette compétence suppose de la part du leader une confiance dans les compétences des salariés. De la part de ces derniers, cette attitude suppose un fort engagement pour la contribution au développement de l'entreprise.

Ces compétences et cet engagement ne sont par fournis par les salariés sans contrepartie. Les cadres dirigeants se trouvent face à un défi de clarifier la relation entre la contribution des

salariés à la créativité et à l'innovation et la rétribution de cette contribution. Ce principe s'inscrit dans une démarche globale de justice distributive dans l'entreprise (Nadisic, 2017).

3.6.36. Test de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°211 : Test de lien entre la variable 40g et la variable 79

Corrélations			g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Coefficient de corrélation	1,000	,508**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation	,508**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative de décision et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité des salariés.

La proximité entre le leader et ses subordonnés, dans le contexte des PME, présente plusieurs avantages. Elle permet au leader de mieux connaître ses subordonnés et de repérer les plus compétents et les plus créatifs. Aussi, la proximité facilitera l'évaluation du rendement et des compétences, et permettra d'établir des plans de formation continue adaptés aux besoins réels de l'entreprise et au service de l'innovation.

Cette corrélation signifie que la proximité du leader permettra aussi de motiver les collaborateurs à participer dans le processus décisionnel et d'évaluer collectivement les avantages et les inconvénients des alternatives de décision.

3.6.37. Test de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision.

Tableau n°212 : Test de lien entre la variable 40g et la variable 72

Corrélations				
			g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?
Rho de Spearman	g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Coefficient de corrélation	1,000	,366
		Sig. (bilatérale)	.	,039
		N	32	32
	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Coefficient de corrélation	,366	1,000
		Sig. (bilatérale)	,039	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.039, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative de décision et l'encouragement de la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision.

Les informations qui circulent entre les acteurs à l'intérieur de l'entreprise constituent une source importante pour la prise de décision. Il a été largement reconnu dans la littérature le rôle de l'information dans la prise de décision. Ainsi, en encourageant la circulation des idées et des informations pertinentes dans les différents niveaux de l'entreprise, le dirigeant développera une base de données lui permettant de prendre des décisions créatives et de réduire le risque de l'incertitude.

L'évaluation collective des alternatives de décision est considérée comme une composante de cette base de données. Elle permet au dirigeant de posséder une vue d'ensemble sur les alternatives de décision avec les opinions des différents acteurs.

3.6.38. Test de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et la communication de la vision de l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et la communication de la vision de l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre l'évaluation collective des alternatives de décision et la communication de la vision de l'entreprise.

Tableau n°213 : Test de lien entre la variable 40g et la variable 68

		Corrélations	
		g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?
g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Corrélation de Pearson	1	,373*
	Sig. (bilatérale)		,036
	N	32	32
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Corrélation de Pearson	,373*	1
	Sig. (bilatérale)	,036	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.036, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative de décision et son attitude à communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Dans les situations de crise, le traitement informationnel et interpersonnel juste constitue une motivation, pour les salariés, pour une meilleure réaction. La communication de la vision de l'entreprise aux différents acteurs est considérée comme un principe du leadership juste informationnellement (Nadisic, 2017). En encourageant le groupe à évaluer collectivement les alternatives de décision, le dirigeant affiche une intention de traitement juste et d'un processus décisionnel juste. La perception d'une justesse dans les processus de décision favorisera l'engagement des salariés et leur confiance envers leurs managers et leur organisation.

3.6.39. Test de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

H1 : il existe un lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Tableau n°214 : Test de lien entre la variable 40i et la variable 80

Corrélations				
			i- combiner les avantages dans une solution créative ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
Rho de Spearman	i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Coefficient de corrélation	1,000	,584**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	,584**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Dans les théories cognitives de la gouvernance, la connaissance détenue par les salariés est considérée comme étant un facteur clef de succès de l'entreprise. Pour accroître la compétitivité de l'entreprise, il est fortement recommandé au dirigeant de trouver les outils pour le management de l'ensemble des connaissances. Ainsi, l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissance constitue une phase incontournable d'un processus complexe de *Knowledge Management*. Un des principaux objectifs du *Knowledge Management* consiste à améliorer la qualité de la décision à travers l'échange des expériences et des connaissances entre les différents acteurs dans l'entreprise. Cette attitude augmentera la capacité du dirigeant à combiner les différents points de vue dans une solution créative.

3.6.40. Test de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et le besoin de leaders de proximité

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et le besoin de leaders de proximité.

H1 : il existe un lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et le besoin de leaders de proximité.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.033, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°215 : Test de lien entre la variable 40i et la variable 79

Corrélations				
		i- combiner les avantages dans une solution créative ?		79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?
Rho de Spearman	i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Coefficient de corrélation	1,000	,378
		Sig. (bilatérale)	.	,033
		N	32	32
	79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Coefficient de corrélation	,378	1,000
		Sig. (bilatérale)	,033	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative et le besoin de leaders à proximité des salariés pour développer leur créativité. Le leadership de proximité présente plusieurs avantages. Il permet au dirigeant de déléguer efficacement, de développer les compétences de ses subordonnés et de mettre en place une communication permettant de traiter les conflits qui peuvent apparaître entre les différents acteurs. Ces avantages permettront au leader d'améliorer la qualité de la décision dans le fait qu'ils lui faciliteront la collecte d'un maximum des alternatives, tout en veillant à combiner les avantages des différentes alternatives dans une solution créative.

3.6.41. Test de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°216 : Test de lien entre la variable 40i et la variable 73

Corrélations			
		i- combiner les avantages dans une solution créative ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Corrélation de Pearson	1	,426
	Sig. (bilatérale)		,015
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,426*	1
	Sig. (bilatérale)	,015	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

La corrélation positive entre ces deux variables se manifeste dans le fait que l'attitude d'identifier les acteurs concernés par l'analyse des données sur les situations de prise de décision constitue une phase importante de choix des alternatives qui regroupent plus d'avantages. Ainsi, un processus de sélection de ces acteurs, basé sur la compétence et la confiance, constitue une pierre angulaire dans le processus décisionnel.

3.6.42. Test de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs.

H1 : il existe un lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs.

Tableau n°217 : Test de lien entre la variable 40i et la variable 71

Corrélations			
		i- combiner les avantages dans une solution créative ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Coefficient de corrélation	1,000
		Sig. (bilatérale)	,365
		N	32
71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?		Coefficient de corrélation	,365
		Sig. (bilatérale)	,040
		N	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.04, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative et son attitude à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

La compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise permettra souvent au dirigeant de prendre des décisions qui lui permettront de trouver l'équilibre entre une décision satisfaisante, pour les différentes parties, et une décision qui regroupe plus d'avantages.

3.6.43. Test de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'existence d'un conseil formel de famille

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'existence d'un conseil formel de famille.

H1 : il existe un lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et l'existence d'un conseil formel de famille.

Tableau n°218 : Test de lien entre la variable 40i et la variable 67

		Corrélations	
		i- combiner les avantages dans une solution créative ?	67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?
i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 32	,418 ,017 32
67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,418 ,017 32	1 32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.017, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative et l'existence d'un conseil formel de famille dans l'entreprise.

Nous avons abordé dans les paragraphes précédents l'importance de l'existence d'un conseil de famille formel dans l'entreprise. Ce conseil permet de régler les tensions et les conflits d'intérêts, entre les membres de la famille, avant que les disfonctionnements apparaissent dans l'entreprise.

Ainsi, le dirigeant aura plus d'avantages à faire des choix décisionnels créatifs en combinant les avantages des différentes alternatives.

3.6.44. Test de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et la recherche de la convergence des intérêts

H0 : il n'existe pas de lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et la recherche de la convergence des intérêts.

H1 : il existe un lien entre la capacité du dirigeant à combiner les avantages dans une solution créative et la recherche de la convergence des intérêts.

Tableau n°219 : Test de lien entre la variable 40i et la variable 41

Corrélations				
			i- combiner les avantages dans une solution créative ?	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?
Rho de Spearman	i- combiner les avantages dans une solution créative ?	Coefficient de corrélation	1,000	,508**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	,508**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la capacité du cadre dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative et son aptitude à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision.

La recherche de la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision participatif est considérée comme une condition à l'efficacité des décisions (House R. , 1996).

Les alternatives de décision sont proposées et discutées par les différents acteurs. Ces acteurs ont souvent des intérêts divergents. La divergence des intérêts aura des répercussions sur les propositions de décision. Ainsi, le dirigeant en recherchant des décisions satisfaisantes pour les différentes parties mettra en place ses compétences et ses relations au service de la créativité dans la prise de décision.

3.6.45. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et les discussions internes effectuées sur les conséquences des décisions.

Tableau n°220 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 70

Corrélations			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,513**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Coefficient de corrélation	,513**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et les discussions internes effectuées avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions.

Les discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences de décision s'inscrivent dans une politique de communication interne. Ces discussions sont souvent sources de tensions et de conflits. La capacité du dirigeant rechercher la convergence des intérêts des différentes parties dans son processus décisionnel donnera aux discussions plus d'objectivité, et réduira le stress et les conflits d'intérêts.

3.6.46. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la compréhension des raisons qui motivent les acteurs.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.012, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et son aptitude à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Tableau n°221 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 71

Corrélations			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,437
		Sig. (bilatérale)	.	,012
		N	32	32
	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation	,437	1,000
		Sig. (bilatérale)	,012	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

La compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise facilitera la recherche de la convergence des intérêts dans la prise de décision dans le fait qu'elle permettra au dirigeant d'opter pour des choix satisfaisants pour l'ensemble des acteurs.

3.6.47. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°222 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 72

Corrélations			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	1,000 . 32	,406 ,021 32
	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	,406 ,021 32	1,000 . 32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et son aptitude à encourager la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision.

3.6.48. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification de la partie concernée par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

Tableau n°223 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 73

Corrélations			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 . 32	,573 ,001 32
	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,573 ,001 32	1 . 32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le

processus de décision et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

L'identification des acteurs concernés par l'analyse des données, pour la prise de décision, est considérée comme un processus de sélection et d'affectation des RH. L'efficacité de tel processus dépend de l'objectivité dans l'évaluation des compétences de ces acteurs. Ainsi, avec des collaborateurs compétents dans l'analyse des données, et sur la base des objectifs organisationnels et des motivations des différentes parties, le dirigeant optera pour des choix décisionnels satisfaisant pour les différentes parties.

3.6.49. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification des types de nouvelles idées acceptées

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification des types de nouvelles idées acceptées.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification des types de nouvelles idées acceptées.

Tableau n°224 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 75

Corrélations				
			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,414
		Sig. (bilatérale)	.	,018
		N	32	32
	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?	Coefficient de corrélation	,414*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,018	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.018, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et l'identification des types de nouvelles idées acceptées.

3.6.50. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité dans les réunions.

Tableau n°225 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 76

Corrélations				
			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,653**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,653**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions officiels avec les collaborateurs.

3.6.51. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la précision des objectifs quantifiés relatif à la créativité et à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la précision des objectifs quantifiés relatif à la créativité et à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la précision des objectifs quantifiés relatif à la créativité et à l'innovation.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°226 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 77

Corrélations				
			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,597**
		Sig. (bilatérale)	.	,000
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,597**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,000	.
		N	32	32

** : La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et la précision des indices et des objectifs quantifiés relatifs à la créativité et à l'innovation.

L'identification des objectifs organisationnels précis, relatifs à l'innovation, est une pratique qui s'inscrit dans la politique de communication de l'entreprise. En intégrant cette pratique dans la culture de l'entreprise, le dirigeant réunira les intérêts des différents acteurs dans l'intérêt commun de l'entreprise.

3.6.52. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.021, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et son aptitude à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Tableau n°227 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 80

Corrélations			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,405
		Sig. (bilatérale)	.	,021
		N	32	32
	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	,405*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,021	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

3.6.53. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la création de groupes avec différents niveaux de compétences

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la création de groupes avec différents niveaux de compétences.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la création de groupes avec différents niveaux de compétences.

Tableau n°228 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 81

Corrélations			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,404
		Sig. (bilatérale)	.	,022
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,404*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,022	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et l'importance de la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences et d'expérience pour favoriser la créativité et l'innovation dans l'entreprise.

La création des groupes avec un esprit de collaboration et de partage renforcera la culture de l'entreprise. Ainsi, avec un esprit fort de partage et de collaboration, dans et entre les groupes, le dirigeant pourra réduire les tensions et les conflits d'intérêts entre les collaborateurs.

.3.654. Test de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution

H0 : il n'existe pas de lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

H1 : il existe un lien entre la recherche de la convergence des intérêts et la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

Tableau n°229 : Test de lien entre la variable 41 et la variable 82

Corrélations				
			41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Coefficient de corrélation	1,000	,372
		Sig. (bilatérale)	.	,036
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,372	1,000
		Sig. (bilatérale)	,036	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.036, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'aptitude du cadre dirigeant à rechercher la convergence des intérêts des subordonnés dans le processus de décision et la clarification des liens qui existent entre la créativité et les avantages en nature qu'en peuvent générer les salariés.

Nous avons abordé précédemment que la clarification de la relation entre la contribution et la rétribution s'inscrit dans une politique globale de justice organisationnelle, et plus précisément de justice distributive. Avec cette attitude, le dirigeant instaure un climat de confiance entre lui et ses collaborateurs, et entre ses collaborateurs eux-mêmes. Cette culture de confiance organisationnelle est susceptible de réduire les tensions et les conflits entre les différents acteurs dans l'entreprise.

.3.655. Test de lien entre l'importance de l'inclusion des salariés dans le processus de décision et la création de groupes avec différents niveaux de compétences

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de l'inclusion des salariés dans le processus de décision et la création de groupes avec différents niveaux de compétences.

H1 : il existe un lien entre l'importance de l'inclusion des salariés dans le processus de décision et la création de groupes avec différents niveaux de compétences.

Tableau n°230 : Test de lien entre la variable 42 et la variable 81

	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?		42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	Coefficient de corrélation	1,000	,462*
		Sig. (bilatérale)	.	,008
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,462*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,008	.
		N	32	32

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact positif de l'inclusion des salariés dans le processus de décision, lorsqu'ils possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, et la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences et d'expérience pour favoriser l'innovation.

.3.656. Test de lien entre l'importance de l'inclusion des salariés dans le processus de décision et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de l'inclusion des salariés dans le processus de décision et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre l'importance de l'inclusion des salariés dans le processus de décision et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions.

Tableau n°231 : Test de lien entre la variable 42 et la variable 76

			42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	1,000	,468**
		Sig. (bilatérale)	.	,007
		N	32	32
	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	Coefficient de corrélation	,468**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,007	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.007, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'impact positif de l'inclusion des salariés dans le processus de décision, lorsqu'ils possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, et l'importance du traitement des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles avec les salariés.

3.6.57. Récapitulatif des corrélations du 6^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 6^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
39-L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	c-encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	Positive
39-L'efficacité des décisions dépend	d-veiller à ce que la participation soit	Positive

de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	
39 -L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	e -chercher des alternatives ?	Positive
39 -L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	g -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Positive
39 -L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	58 -Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Négative
39 -L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a -conseil au dirigeant	Négative
39 -L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	68 - Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Négative
39 -L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?	73 - L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	81 - La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre	78 - Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant	Positive

de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	77 - Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	76 - Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	74 - Êtes-vous ouverts envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	70 - Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	68 - Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Positive
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le	57 -Le principal actionnaire est :	Négative

groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?		
40 -Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères : a -poser des problèmes ?	g -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Positive
b -rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a -conseil au dirigeant	Négative
b -rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : b - la prise de décisions	Négative
b -rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : d - l'expert technique	Négative
b -rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	66 -Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
b -rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?	71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
c -encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	78 - Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Négative
c -encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	73 - L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
c -encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Positive

c-encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	Négative
c-encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	58 -Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Négative
c-encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	h -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	Positive
c-encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?	i -combiner les avantages dans une solution créative ?	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	41 -Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	42 -Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	Négative
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	62 -Effectuez-vous des formations pour les administrateurs ?	Négative
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	64 -Comment se déroulent les conseils ?	Négative
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	73 - L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	74 - Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	64 -Comment se déroulent les conseils	Négative

équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	?	
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Positive
d -veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
e -chercher des alternatives ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
e -chercher des alternatives ?	65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
e -chercher des alternatives ?	61- Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	Négative
e -chercher des alternatives ?	59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
e -chercher des alternatives ?	58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Négative
e -chercher des alternatives ?	41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Positive
f -reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	Positive
f -reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer	58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Positive

des alternatives ?		
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	63-Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Négative
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	67-Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Positive
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Positive
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Négative
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Positive
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive
f-reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive
g-encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces	Positive

	idées ?	
g -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	79 - Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Positive
g -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	72 - Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Positive
g -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	69 - Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Négative
g -encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?	68 - Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Positive
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	80 - Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	79 - Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?	Positive
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	73 - L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Positive
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	67 - Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Positive
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	61 - Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	Négative
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	59 - Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
i -combinaison des avantages dans une solution créative ?	41 - Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	Positive
41 - Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	61 - Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : a-conseil au dirigeant	Négative

41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive
41-Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
42-Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents	Positive

le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	
42-Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive

3.7. Corrélations Axe 7 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.7.1. Test de lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et l'existence de comités autour du CA ou du dirigeant

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et l'existence de comités autour du CA ou du dirigeant.

H1 : il existe un lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et l'existence de comités autour du CA ou du dirigeant.

Tableau n°232 : Test de lien entre la variable 43 et la variable 59

		43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:
43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	Corrélation de Pearson	1	-,403*
	Sig. (bilatérale)		,022
	N	32	32
59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Corrélation de Pearson	-,403*	1
	Sig. (bilatérale)	,022	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.022, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'importance du rôle de représentant de l'entreprise auprès de son environnement externe et l'identification des comités qui existent autour du conseil d'administration ou autour du dirigeant.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.2. Test de lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et la communication de la vision de l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et la communication de la vision de l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et la communication de la vision de l'entreprise.

Tableau n°233 : Test de lien entre la variable 43 et la variable 68

Corrélations				
			43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?
Rho de Spearman	43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,513**
		Sig. (bilatérale)	.	,003
		N	32	32
	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	-,513**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,003	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.003, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'importance du rôle de représentant de l'entreprise auprès de son environnement externe et l'aptitude du cadre dirigeant à communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.3. Test de lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et l'importance de l'analyse des informations provenant de plusieurs sources

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et l'importance de l'analyse des informations provenant de plusieurs sources.

H1 : il existe un lien entre l'importance de la représentation auprès de l'environnement externe et l'importance de l'analyse des informations provenant de plusieurs sources.

Tableau n°234 : Test de lien entre la variable 43 et la variable 78

Corrélations				
			43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissances, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman	43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,381*
		Sig. (bilatérale)	.	,031
		N	32	32
	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissances, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Coefficient de corrélation	-,381*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,031	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.031, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'importance du rôle de représentant de l'entreprise auprès de son environnement externe et l'importance de l'analyse des informations provenant des réseaux regroupant des collaborateurs avec différents types de connaissances pour favoriser la créativité dans les situations de crise.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.4. Test de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'importance de la création des groupes avec différents niveaux de compétences

H0 : il n'existe pas de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'importance de la création des groupes avec différents niveaux de compétences.

H1 : il existe un lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'importance de la création des groupes avec différents niveaux de compétences.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.008, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°235 : Test de lien entre la variable 44 et la variable 81

Corrélations				
			44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Coefficient de corrélation	1,000	-.463*
		Sig. (bilatérale)	.	.008
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	-.463*	1,000
		Sig. (bilatérale)	.008	.
		N	32	32

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à présenter son entreprise de manière favorable et de communiquer l'impact de ses travaux sur l'ensemble des parties prenantes et l'importance de la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences et d'expérience pour favoriser la créativité et l'innovation.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.5. Test de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et la définition de nouvelles idées acceptées pour les salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et la définition de nouvelles idées acceptées pour les salariés.

H1 : il existe un lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et la définition de nouvelles idées acceptées pour les salariés.

Tableau n°236 : Test de lien entre la variable 44 et la variable 75

Corrélations				
			44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?
Rho de Spearman	44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Coefficient de corrélation	1,000	-.431*
		Sig. (bilatérale)	.	.014
		N	32	32
	75- Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées ?	Coefficient de corrélation	-.431*	1,000
		Sig. (bilatérale)	.014	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.014, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à présenter son entreprise de manière favorable et de communiquer l'impact de ses travaux sur l'ensemble des parties prenantes et son attitude à définir les types de nouvelles idées acceptées pour les salariés.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.6. Test de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique

H0 : il n'existe pas de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

H1 : il existe un lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à présenter son entreprise de manière favorable et de communiquer l'impact de ses travaux sur l'ensemble des parties prenantes et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Tableau n°237 : Test de lien entre la variable 44 et la variable 66

		Corrélations	
		44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?
44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Corrélation de Pearson	1	-.516*
	Sig. (bilatérale)		.002
	N	32	32
66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Corrélation de Pearson	-.516**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.7. Test de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant

H0 : il n'existe pas de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant.

H1 : il existe un lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant.

Tableau n°238 : Test de lien entre la variable 44 et la variable 59

Corrélations			
		44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:
44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Corrélation de Pearson	1	-,423*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	32	32
59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Corrélation de Pearson	-,423*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à présenter son entreprise de manière favorable et de communiquer l'impact de ses travaux sur l'ensemble des parties prenantes et l'identification des comités qui existent autour du conseil d'administration ou autour du dirigeant.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.8. Test de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction

H0 : il n'existe pas de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction.

H1 : il existe un lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction.

Tableau n°239 : Test de lien entre la variable 44 et la variable 58

Corrélations			
		44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :
44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	Corrélation de Pearson	1	-,524**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	32	32
58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Corrélation de Pearson	-,524**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.002, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à présenter son entreprise de manière favorable et de communiquer l'impact de ses travaux sur l'ensemble des parties prenantes et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.9. Test de lien entre la favorisation du Networking et du maintien des relations positives et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant

H0 : il n'existe pas de lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant.

H1 : il existe un lien entre l'attitude de présenter l'entreprise et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant.

Tableau n°240 : Test de lien entre la variable 45 et la variable 59

Corrélations			
		45- Favorisez-vous le networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant :
45- Favorisez-vous le networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	Corrélation de Pearson	1	-,475**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	32	32
59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant :	Corrélation de Pearson	-,475**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à favoriser le Networking et le maintien des relations positives avec les parties prenantes influentes, et l'identification des comités qui existent autour du CA ou autour du dirigeant.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. A cet effet, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.10. Test de lien entre la favorisation du Networking et du maintien des relations positives et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique

H0 : il n'existe pas de lien entre la favorisation du Networking et du maintien des relations positives et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

H1 : il existe un lien entre la favorisation du Networking et du maintien des relations positives et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Tableau n°241 : Test de lien entre la variable 45 et la variable 66

Corrélations			
		45- Favorisez-vous le networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?
45- Favorisez-vous le networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	Corrélation de Pearson	1	-,666**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	32	32
66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Corrélation de Pearson	-,666**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à favoriser le Networking et le maintien des relations positives avec les parties prenantes influentes, et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Donc, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.11. Test de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, et la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution

H0 : il n'existe pas de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, et la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

H1 : il existe un lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, et la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.012, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, et la clarification du lien entre la créativité des salariés et la rétribution qu'en peuvent générer les salariés.

Tableau n°242 : Test de lien entre la variable 46 et la variable 82

Corrélations				
			46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?
Rho de Spearman	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Coefficient de corrélation	1,000	,441*
		Sig. (bilatérale)	.	,012
		N	32	32
	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Coefficient de corrélation	,441*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,012	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

3.7.12. Test de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et la création des groupes pour favoriser l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, et la création des groupes pour favoriser l'innovation.

H1 : il existe un lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, et la création des groupes pour favoriser l'innovation.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°243 : Test de lien entre la variable 46 et la variable 81

Corrélations				
			46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,487*
		Sig. (bilatérale)	.	,005
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	-,487*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,005	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à participer à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies et la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence pour favoriser l'innovation.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Donc, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.13. Test de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances

H0 : il n'existe pas de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

H1 : il existe un lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

Tableau n°244 : Test de lien entre la variable 46 et la variable 80

Corrélations				
			46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?
Rho de Spearman	46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Coefficient de corrélation	1,000	,351*
		Sig. (bilatérale)	.	,049
		N	32	32
	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Coefficient de corrélation	,351*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,049	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.049, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à participer à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies et son attitude à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances.

3.7.14. Test de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans la prise de décision.

H1 : il existe un lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans la prise de décision.

Tableau n°245 : Test de lien entre la variable 46 et la variable 73

Corrélations			
		46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Corrélation de Pearson	1	,368
	Sig. (bilatérale)		,038
	N	32	32
73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Corrélation de Pearson	,368	1
	Sig. (bilatérale)	,038	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.038, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à participer à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies et l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

3.7.15. Test de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des types de décision qui concernent le conseil d'administration

H0 : il n'existe pas de lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et l'identification des types de décision qui concernent le conseil d'administration.

H1 : il existe un lien entre la participation à l'organisation d'activités sociales et et l'identification des types de décision qui concernent le conseil d'administration.

Tableau n°246 : Test de lien entre la variable 46 et la variable 65

		Corrélations	
		46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?
46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	Corrélation de Pearson	1	,383*
	Sig. (bilatérale)		,030
	N	32	32
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson	,383*	1
	Sig. (bilatérale)	,030	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.030, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du cadre dirigeant à participer à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies et l'identification des types de décision qui concernent le conseil d'administration.

3.7.16. Test de lien entre l'importance de la représentation et le Networking et la communication de la vision de l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de la représentation et le Networking et la communication de la vision de l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre l'importance de la représentation et le Networking et la communication de la vision de l'entreprise.

Tableau n°247 : Test de lien entre la variable 47 et la variable 68

		Corrélations	
		47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le networking de son leader ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	-.426
	Sig. (bilatérale)	.	,015
	N	32	32
68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	-.426*	1,000
	Sig. (bilatérale)	,015	.
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'importance de la représentation et le Networking pour favoriser la légitimité de l'entreprise et sa capacité à obtenir des ressources et l'attitude du cadre dirigeant à communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Donc, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.7.17. Récapitulatif des corrélations du 7^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 7^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
43 -Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	59 -Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
43 -Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	68 - Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Négative
43 -Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?	78 - Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Négative
44 -Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	81 - La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Négative
44 -Présentez-vous de manière favorable votre unité et	75 - Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées	Négative

communiquiez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	acceptées?	
44-Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
44-Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	59-Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
44-Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?	58-Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Négative
45-Favorisez-vous le Networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	59-Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
45-Favorisez-vous le Networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?	Positive
46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Négative
46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?	Positive
46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	73- L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :	Positive
46-Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
46-Participez-vous à l'organisation	65-Quels sont les types de décisions	Positive

d'activités sociales et de cérémonies ?	qui concernent le conseil ?	
47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de son leader ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Négative
47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de son leader ?	70- Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Négative
47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de son leader ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le Networking de son leader ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Négative

3.8. Corrélations Axe 8 du leadership / Gouvernance / Innovation

3.8.1. Test de lien entre l'importance de l'articulation d'une vision et l'existence d'un conseil de famille formel

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de l'articulation d'une vision et l'existence d'un conseil de famille formel.

H1 : il existe un lien entre l'importance de l'articulation d'une vision et l'existence d'un conseil de famille formel.

Tableau n°248 : Test de lien entre la variable 48 et la variable 67

Corrélations		48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?
48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 32	,371* 32
67- Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,371* .037 32	1 32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.037, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'importance de l'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés, comme un facteur déterminant de leur performance, et l'existence d'un conseil de famille formel dans l'entreprise.

La manière de l'exercice de l'influence par la famille du dirigeant est un aspect essentiel dans la gouvernance de l'entreprise. Selon (Gomez & Coche, 2007), la notion de famille résiste dans le domaine économique. Elle exerce une influence non négligeable sur l'évolution de l'entreprise familiale, même s'il n'y a pas de structure formelle comme un conseil de famille. Un tel conseil permettra de résoudre les problèmes qui peuvent apparaître entre les membres de la famille actionnaires avant que ces problèmes génèrent des dysfonctionnements dans l'entreprise. Ainsi, en minimisant ces dysfonctionnements, le dirigeant pourra présenter sa vision à l'ensemble de ses collaborateurs et d'articuler cette vision pour un avenir meilleur, pour l'entreprise et pour ses parties prenantes.

3.8.2. Test de lien entre l'importance de l'articulation d'une vision et l'action du dirigeant dans les situations complexes

H0 : il n'existe pas de lien entre l'importance de l'articulation d'une vision et l'action du dirigeant dans les situations complexes.

H1 : il existe un lien entre l'importance de l'articulation d'une vision et l'action du dirigeant dans les situations complexes.

Tableau n°249 : Test de lien entre la variable 48 et la variable 69

Corrélations			
		48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :
48- L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	Corrélation de Pearson	1	.471**
	Sig. (bilatérale)		.006
	N	32	32
69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Corrélation de Pearson	.471**	1
	Sig. (bilatérale)	.006	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'importance de l'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés, comme un facteur déterminant de leur performance, et l'action du dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoires.

Selon (Drucker, 2002), la tâche suprême du leader consiste à motiver ses collaborateurs et à créer une vision. Ainsi, le partage d'une vision motive les subordonnés et oriente leurs actions. La vision compose une imagerie claire et séduisante qui suggère une démarche novatrice, tient compte et s'inspire des traditions et laisse entrevoir les actions à entreprendre pour actualiser le changement. Elle draine l'énergie et les émotions des individus (George, 2000). Pour (House R. , 1996), cette pratique s'inscrit dans le champ du leadership basé sur les valeurs.

Dans les conditions évoquées ci-dessus, le dirigeant sera plus susceptible de faire des choix satisfaisants, pour les parties, dans les situations complexes qui impliquent l'existence des objectifs contradictoires.

3.8.3. Test de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et la communication de la vision

H0 : il n'existe pas de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et la communication de la vision.

H1 : il existe un lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et la communication de la vision.

Tableau n°250 : Test de lien entre la variable 49 et la variable 68

Corrélations				
			49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?
Rho de Spearman	49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,372
		Sig. (bilatérale)	.	,036
		N	32	32
	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Coefficient de corrélation	-,372	1,000
		Sig. (bilatérale)	,036	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.036, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre la démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif, comme un atout pour le leader, et l'attitude du cadre dirigeant à consacrer du temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Donc, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.8.4. Test de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique

H0 : il n'existe pas de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

H1 : il existe un lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Tableau n°251 : Test de lien entre la variable 49 et la variable 66

Corrélations			
		49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?
49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	Corrélation de Pearson	1	-.541**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	32	32
66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Corrélation de Pearson	-.541**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre la démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif, comme un atout pour le leader, et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Nous remarquons que la valeur du coefficient de corrélation est négative. Donc, nous pouvons conclure qu'il existe une corrélation négative entre les deux variables.

3.8.5. Test de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et l'identification des types de décision qui concernent le CA

H0 : il n'existe pas de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et l'identification des types de décision qui concernent le CA.

H1 : il existe un lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et l'identification des types de décision qui concernent le CA.

Tableau n°252 : Test de lien entre la variable 49 et la variable 65

Corrélations			
		49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?
49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 32	,476** 32
65- Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,476** ,006 32	1 32

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif, comme un atout pour le leader, et l'identification des types de décision qui concernent le CA.

Le conseil d'administration est considéré comme un organe formel de gouvernance de l'entreprise. L'identification des décisions qui concernent le CA constitue un mécanisme pour la délimitation de son pouvoir dans l'entreprise. (Gomez & Coche, 2007) ont insisté sur le fait que le pouvoir du dirigeant est de moins en moins sans contrepouvoir dans les PME. Ainsi, en démontrant d'une passion pour la vision et un sacrifice dans l'intérêt de la vision, le pouvoir décisionnel du dirigeant sera plus dominant dans la recherche de la performance de l'entreprise.

3.8.6. Test de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et le sens donné aux efforts et aux objectifs

H0 : il n'existe pas de lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et le sens donné aux efforts et aux objectifs.

H1 : il existe un lien entre la démonstration d'une passion pour la vision et le sens donné aux efforts et aux objectifs.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°253 : Test de lien entre la variable 49 et la variable 53

Corrélations				
			49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?
Rho de Spearman	49- La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	1,000	,571**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	Coefficient de corrélation	,571**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif et l'attitude du cadre dirigeant à donner le sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés.

Selon la théorie *Path-Goal* du leadership, les comportements du leadership basés sur les valeurs seraient nécessaires dans des environnements hautement compétitifs dans lesquels les concurrents changent leur tactique fréquemment et rapidement ; dans des conditions d'incertitude environnementale et de changement; dans des conditions stressantes pour les membres du collectif; ou dans des conditions dans lesquelles les membres du collectif se sentent injustement traités (House R. , 1996). Cet auteur a soutenu qu'un leadership basé sur les valeurs est plus susceptible d'émerger et d'être efficace dans l'ambiguïté et dans l'incertitude.

3.8.7. Test de lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur le dirigeant

H0 : il n'existe pas de lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur le dirigeant.

H1 : il existe un lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur le dirigeant.

Tableau n°254 : Test de lien entre la variable 50 et la variable 58

Corrélations			
		50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :
	Corrélation de Pearson	1	,425
	Sig. (bilatérale)		,015
50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	N	32	32
	Corrélation de Pearson	,425*	1
58- Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Sig. (bilatérale)	,015	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision, comme un atout pour le leader, et l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction.

3.8.8. Test de lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des comités qui existent autour du dirigeant ou autour du CA

H0 : il n'existe pas de lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des comités qui existent autour du dirigeant ou autour du CA.

H1 : il existe un lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des comités qui existent autour du dirigeant ou autour du CA.

Tableau n°255 : Test de lien entre la variable 50 et la variable 59

Corrélations			
		50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:
	Corrélation de Pearson	1	,388
	Sig. (bilatérale)		,028
50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	N	32	32
	Corrélation de Pearson	,388*	1
59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Sig. (bilatérale)	,028	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.028, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision, comme un atout pour le leader, et l'identification des comités qui existent autour du dirigeant ou autour du CA.

3.8.9. Test de lien entre la confiance en soi du leader et le rôle du CA dans la prise de décision

H0 : il n'existe pas de lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des comités qui existent autour du dirigeant ou autour du CA.

H1 : il existe un lien entre la confiance en soi du leader et l'identification des comités qui existent autour du dirigeant ou autour du CA.

Tableau n°256 : Test de lien entre la variable 50 et la variable 61b

Corrélations			
		50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	b- la prise de décisions
50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Corrélation de Pearson	1	,388
	Sig. (bilatérale)		,028
	N	32	32
b- la prise de décisions	Corrélation de Pearson	,388	1
	Sig. (bilatérale)	,028	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.028, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision, comme un atout pour le leader, et l'identification du rôle du CA dans la prise de décision.

3.8.10. Test de lien entre la confiance en soi du leader et l'ouverture du cadre dirigeant envers les nouvelles idées des salariés

H0 : il n'existe pas de lien entre la confiance en soi du leader et l'ouverture du cadre dirigeant envers les nouvelles idées des salariés.

H1 : il existe un lien entre la confiance en soi du leader et l'ouverture du cadre dirigeant envers les nouvelles idées des salariés.

Tableau n°257 : Test de lien entre la variable 50 et la variable 74

Corrélations				
			50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?
Rho de Spearman	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	1,000	,361
		Sig. (bilatérale)	.	,042
		N	32	32
	74- Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Coefficient de corrélation	,361*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,042	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.042, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision, comme un atout pour le leader, et son ouverture envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux.

3.8.11. Test de lien entre la confiance en soi du leader et l'importance de l'analyse des données de multiples sources pour favoriser la créativité dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre la confiance en soi du leader et l'importance de l'analyse des données de multiples sources pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre la confiance en soi du leader et l'importance de l'analyse des données de multiples sources pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

Tableau n°258 : Test de lien entre la variable 50 et la variable 78

Corrélations				
			50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissances, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	1,000	,486*
		Sig. (bilatérale)	.	,005
		N	32	32
	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissances, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Coefficient de corrélation	,486**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,005	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision, comme un atout pour le leader, et l'importance de l'analyse des données provenant des réseaux regroupant des salariés avec différents types de connaissances pour favoriser la créativité des salariés dans les situations de crise.

3.8.12. Test de lien entre la confiance en soi du leader et l'importance de la création des groupes pour favoriser la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre la confiance en soi du leader et l'importance de la création des groupes pour favoriser la créativité.

H1 : il existe un lien entre la confiance en soi du leader et l'importance de la création des groupes pour favoriser la créativité.

Tableau n°259 : Test de lien entre la variable 50 et la variable 81

Corrélations				
			50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	50- La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	Coefficient de corrélation	1,000	,548**
		Sig. (bilatérale)	.	,001
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,548**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,001	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.001, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre la confiance en soi du leader et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision, comme un atout pour le leader, et l'importance de la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences et d'expérience pour favoriser la créativité des salariés et l'innovation dans l'entreprise.

3.8.13. Test de lien entre la prise de risque de la part du dirigeant et l'importance de l'analyse des données de multiples sources pour favoriser la créativité dans l'entreprise

H0 : il n'existe pas de lien entre la prise de risque de la part du leader et l'importance de l'analyse des données de multiples sources pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

H1 : il existe un lien entre la prise de risque de la part du leader et l'importance de l'analyse des données de multiples sources pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

Tableau n°260 : Test de lien entre la variable 51 et la variable 78

Corrélations				
			51- Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman	51- Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	Coefficient de corrélation	1,000	,484
		Sig. (bilatérale)	.	,005
		N	32	32
	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Coefficient de corrélation	,484	1,000
		Sig. (bilatérale)	,005	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre l'attitude du dirigeant à prendre des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif et l'importance de l'analyse des informations provenant des réseaux regroupant des salariés avec différents types de connaissances pour favoriser la créativité dans l'entreprise.

3.8.14. Test de lien entre la prise de risque de la part du dirigeant et le rôle du CA dans l'apport des réseaux

H0 : il n'existe pas de lien entre la prise de risque de la part du dirigeant et le rôle du CA dans l'apport des réseaux.

H1 : il existe un lien entre la prise de risque de la part du dirigeant et le rôle du CA dans l'apport des réseaux.

Tableau n°261 : Test de lien entre la variable 51 et la variable 61c

		Corrélations	
		51- Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	l'apport de réseau
51- Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	Corrélation de Pearson	1	-,423
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	32	32
l'apport de réseau	Corrélation de Pearson	-,423*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.016, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du dirigeant à prendre des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif et le rôle des membres du CA dans l'apport des réseaux.

Nous constatons que la valeur du coefficient de la corrélation est négative. Dans cette situation, nous pouvons conclure qu'il existe un lien négatif entre les deux variables.

3.8.15. Test de lien entre la communication des attentes de performance et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs

H0 : il n'existe pas de lien entre la communication des attentes de performance et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs.

H1 : il existe un lien entre la communication des attentes de performance et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs.

D'après le tableau, ci-après, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.019, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Tableau n°262 : Test de lien entre la variable 52 et la variable 71

Corrélations				
			52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
Rho de Spearman	52- Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	Coefficient de corrélation	1,000	-,413*
		Sig. (bilatérale)	.	,019
		N	32	32
	71- Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Coefficient de corrélation	-,413*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,019	.
		N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du dirigeant à communiquer les attentes de performance aux subordonnés avec une confiance en leurs capacités et son attitude à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Nous constatons que la valeur du coefficient de la corrélation est négative. Dans cette situation, nous pouvons conclure qu'il existe un lien négatif entre les deux variables.

3.8.16. Test de lien entre le sens donné aux efforts et aux objectifs et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique

H0 : il n'existe pas de lien entre le sens donné aux efforts et aux objectifs et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

H1 : il existe un lien entre le sens donné aux efforts et aux objectifs et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Tableau n°263 : Test de lien entre la variable 53 et la variable 66

Corrélations				
			53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?
	53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	Corrélation de Pearson	1	-,650**
		Sig. (bilatérale)	,000	
		N	32	32
	66- Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Corrélation de Pearson	-,650**	1
		Sig. (bilatérale)	,000	
		N	32	32

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à donner du sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs des subordonnés et l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Nous constatons que la valeur du coefficient de la corrélation est négative. Dans cette situation, nous pouvons conclure qu'il existe un lien négatif entre les deux variables.

3.8.17. Test de lien entre le sens donné aux efforts et aux objectifs et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant

H0 : il n'existe pas de lien entre le sens donné aux efforts et aux objectifs et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant.

H1 : il existe un lien entre le sens donné aux efforts et aux objectifs et l'identification des comités qui existent autour du CA ou du dirigeant.

Tableau n°264 : Test de lien entre la variable 53 et la variable 59

		Corrélations	
		53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:
53- Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	Corrélation de Pearson	1	-.428*
	Sig. (bilatérale)		,015
	N	32	32
59- Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Corrélation de Pearson	-.428*	1
	Sig. (bilatérale)	,015	
	N	32	32

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif entre l'attitude du cadre dirigeant à donner du sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs des subordonnés et l'identification des comités qui existent autour du CA ou autour du dirigeant.

Nous constatons que la valeur du coefficient de la corrélation est négative. Dans cette situation, nous pouvons conclure qu'il existe un lien négatif entre les deux variables.

3.8.18. Test de lien entre le besoin d'un leader courageux et l'importance accordée à la créativité dans les réunions

H0 : il n'existe pas de lien entre le besoin d'un leader courageux et l'importance accordée à la créativité dans les réunions.

H1 : il existe un lien entre le besoin d'un leader courageux et l'importance accordée à la créativité dans les réunions.

Tableau n°265 : Test de lien entre la variable 54 et la variable 76

Corrélations			54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
Rho de Spearman	54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,480*
		Sig. (bilatérale)	.	,005
		N	32	32
	76- Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Coefficient de corrélation	,480**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,005	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.005, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le besoin d'un leader courageux, qui propose des solutions innovantes dans les situations stressantes, et le traitement des sujets relatifs à la créativité des salariés et à l'innovation comme des sujets officiels dans les réunions.

3.8.19. Test de lien entre le besoin d'un leader courageux et la précision des indices et des objectifs de performance relatifs à l'innovation

H0 : il n'existe pas de lien entre le besoin d'un leader courageux et la précision des indices et des objectifs de performance relatifs à l'innovation.

H1 : il existe un lien entre le besoin d'un leader courageux et la précision des indices et des objectifs de performance relatifs à l'innovation.

Tableau n°266 : Test de lien entre la variable 54 et la variable 77

Corrélations			54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
Rho de Spearman	54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,427
		Sig. (bilatérale)	.	,015
		N	32	32
	77- Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,427*	1,000
		Sig. (bilatérale)	,015	.
		N	32	32

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.015, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le besoin d'un leader courageux, qui propose des solutions innovantes dans les situations stressantes, et la précision, pour les salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à la créativité et à l'innovation.

3.8.20. Test de lien entre le besoin d'un leader courageux et l'analyse des informations de multiples sources dans les situations de crise

H0 : il n'existe pas de lien entre le besoin d'un leader courageux et l'analyse des informations de multiples sources dans les situations de crise.

H1 : il existe un lien entre le besoin d'un leader courageux et l'analyse des informations de multiples sources dans les situations de crise.

Tableau n°267 : Test de lien entre la variable 54 et la variable 78

Corrélations				
			54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	78- Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
Rho de Spearman		Coefficient de corrélation	1,000	,473
		Sig. (bilatérale)	.	,006
		N	32	32
		Coefficient de corrélation	,473**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,006	.
		N	32	32

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.006, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le besoin d'un leader courageux, qui propose des solutions innovantes dans les situations stressantes, et l'importance de l'analyse des informations provenant des réseaux regroupant des salariés avec différents types de connaissances pour la créativité dans les situations de crise.

3.8.21. Test de lien entre le besoin d'un leader courageux et la création des groupes pour favoriser la créativité

H0 : il n'existe pas de lien entre le besoin d'un leader courageux et la création des groupes pour favoriser la créativité.

H1 : il existe un lien entre le besoin d'un leader courageux et la création des groupes pour favoriser la créativité.

Tableau n°268 : Test de lien entre la variable 54 et la variable 81

Corrélations			54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui déferera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?
Rho de Spearman	54- Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui déferera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	Coefficient de corrélation	1,000	,454*
		Sig. (bilatérale)	.	,009
		N	32	32
	81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Coefficient de corrélation	,454**	1,000
		Sig. (bilatérale)	,009	.
		N	32	32

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Source : résultat d'enquête.

D'après le tableau, ci-dessus, nous remarquons que la signification (sig) est égale à 0.009, elle est inférieure à 0.05. D'après la règle de décision, évoquée en haut, au risque de 5% de rejeter l'hypothèse nulle (H0), cette dernière est rejetée au profit de l'hypothèse alternative (H1).

Donc, pour notre échantillon, nous concluons qu'il existe un lien significatif et positif entre le besoin d'un leader courageux, qui propose des solutions innovantes dans les situations stressantes, et l'attitude du cadre dirigeant à créer des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences et d'expérience pour favoriser la créativité et l'innovation dans l'entreprise.

3.8.22. Récapitulatif des corrélations du 8^{ème} axe

Dans le tableau qui suit, nous allons présenter un récapitulatif des corrélations du 8^{ème} axe du leadership enregistrées et analysées dans les paragraphes précédents. Les deux premières colonnes représentent les variables testées, et la troisième colonne indique la nature de la corrélation en fonction de la valeur du coefficient (positive / négative).

Variable 1	Variable 2	Nature de la corrélation
48-L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	63-Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Négative
48-L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	67-Existe-t-il un conseil de famille formel ?	Positive
48-L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :	Positive
48-L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?	72- Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Négative
49-La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?	Négative
49-La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	66-Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
49-La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?	Positive
49-La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : b- la prise de décisions	Négative
49-La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	60-Comment la famille du dirigeant ou propriétaire exerce une influence sur l'évolution de l'entreprise ?	Négative
49-La démonstration d'une passion pour	53-Donnez-vous un sens aux efforts	Positive

la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?	et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	57 -Le principal actionnaire est :	Négative
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	58 -Le contrôle sur la direction s'effectue par :	Positive
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	59 -Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Positive
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : b- la prise de décisions	Positive
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	63 -Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	Négative
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	72 - Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?	Négative
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	74 - Êtes-vous ouverts envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?	Positive
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	78 - Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour	Positive

	créer des idées innovantes ?	
50 -La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?	81 - La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive
51 -Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	78 - Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Positive
51 -Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
51 -Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	66 -Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
51 -Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?	61 -Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de : c- l'apport de réseau	Négative
52 -Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	66 -Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
52 -Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	70 - Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?	Négative
52 -Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?	71 - Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?	Négative
53 -Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	66 -Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
53 -Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?	59 -Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:	Négative
54 -Les subordonnés ressentent le besoin	63 -Effectuez-vous une évaluation	Négative

d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?	
54 -Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	66 -Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?	Négative
54 -Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	76 - Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?	Positive
54 -Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	77 - Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?	Positive
54 -Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	78 - Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?	Positive
54 -Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?	81 - La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?	Positive

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons essayé de mettre à l'épreuve les différents concepts et principes développés dans les deux chapitres précédents sur la gouvernance de l'entreprise, dans sa vision partenariale et cognitive, et le leadership.

Dans la première section de ce chapitre, nous avons procédé à la présentation de nos choix épistémologiques et méthodologiques.

Dans la deuxième section, nous avons tenté de mettre la lumière sur le terrain de notre étude, à savoir l'entreprise, et plus particulièrement la PME. Au départ, nous nous sommes appuyés sur les connaissances acquises tout au long de notre cursus universitaire pour définir l'entreprise et pour présenter ses différentes caractéristiques, ainsi que les différents types des entreprises.

Par la suite, nous avons abordé les spécificités des PME en Algérie, en partant de la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME). Nous avons présenté quelques statistiques relatives à la population des PME en Algérie. Ces statistiques ont été présentées sur la base du Bulletin d'information statistique n°33 publié par le Ministère de l'Industrie et des Mines en 2018.

Dans la fin de cette section, nous avons présenté quelques travaux, essentiellement des articles, effectués sur les PME en Algérie.

La troisième section de ce chapitre est consacrée à la présentation, l'analyse et la discussion des résultats obtenus à l'issue du traitement des questionnaires d'enquête. Plusieurs résultats intéressants ont été obtenus à l'issue de l'analyse à plat et des différentes analyses croisées effectuées.

Dans la première partie de cette section, nous avons présenté les différents chiffres relatifs aux caractéristiques de notre échantillon. Ainsi, nous avons commencé par le statut juridique des entreprises constituant notre échantillon. Les résultats ont indiqué que les cadres dirigeants participant à notre enquête appartiennent à des SPA, à des SARL et à des EURL. La deuxième caractéristique principale recherchée est relative à la forme de la propriété de l'entreprise. Ainsi, la plupart des cadres dirigeants travaillent dans des entreprises nationales privées. Les autres caractéristiques identifiées relèvent au secteur d'activité et au nombre d'effectif. Aussi, nous avons identifié les caractéristiques relatives aux cadres dirigeants participants à notre enquête. Ces caractéristiques relèvent principalement aux variables démographiques (genre et âge) et celles professionnelles (fonction, expérience et niveau d'étude).

Dans la deuxième partie de cette section nous avons procédé à l'analyse d'un coefficient incontournable pour les études quantitatives par questionnaire ; il s'agit bien de l'analyse de la

fiabilité par le biais du coefficient d'Alpha de Cronbach. Dans cette phase nous avons analysé la fiabilité de chaque axe de leadership, tels qu'ils sont identifiés dans notre questionnaire, et la fiabilité des blocs de « Leadership » et de « Leadership et Innovation ».

Pour le bloc « Pratiques de leadership », l'analyse de la fiabilité a révélé un coefficient d'Alpha de Cronbach excellent. Aussi, cette analyse nous a conduit à considérer les huit premiers axes de ce bloc comme fiables pour l'analyse, du fait que le coefficient d'Alpha de Cronbach a varié entre satisfaisant et excellent pour ces axes. L'exception a été enregistrée dans l'analyse de la fiabilité du neuvième axe, qui a été écarté de l'analyse suite à un Alpha de Cronbach médiocre.

De son tour, le bloc « Leadership et Innovation » a enregistré un coefficient d'Alpha de Cronbach excellent.

Ces résultats relatifs à l'analyse de la fiabilité nous ont permis de conclure que notre échelle est suffisamment fiable pour être utilisée dans un questionnaire.

La dernière partie de cette section constitue le chantier dédié à la vérification de notre problématique et de nos hypothèses de recherche. Rappelons que nos deux hypothèses de recherche consistaient à vérifier les liens qui peuvent exister entre le leadership des cadres dirigeants et la gouvernance de l'entreprise (hypothèse 1) et entre le leadership et la créativité et l'innovation (hypothèse 2).

Partirons avec les corrélations enregistrées pour le premier axe de leadership « les pratiques de clarification des comportements ». Les résultats de notre étude ont démontré que la clarification des objectifs organisationnels constitue un principe non discutable du leadership et de gouvernance de l'entreprise dans sa vision partenariale et comportementale. Ainsi, nous avons enregistré des corrélations positives avec l'identification des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, avec l'aptitude du dirigeant à l'implication de ses collaborateurs dans le processus décisionnel, avec l'évaluation des préférences en termes d'autonomie et de dépendance, avec la motivation du dirigeant à établir des stratégies pour atteindre des objectifs ambitieux, avec la mise en place d'un système d'information efficace, avec la clarification des causes des obstacles, avec l'encouragement des relations positives entre les collaborateurs, avec l'impact positive de la compréhension et de l'acceptation des décisions sur leur efficacité, avec la recherche de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes, avec la participation à l'organisation d'activités sociales, avec la communication des attentes de performance avec une confiance dans les efforts des collaborateurs, et avec le sens donné aux objectifs en les reliant aux valeurs des collaborateurs.

En ce qui concerne la relation entre le leadership et l'innovation, les résultats des corrélations de cette pratique ont révélé une corrélation positive avec la définition des nouvelles idées acceptées,

avec l'identification des objectifs clairs relatifs à l'innovation, et avec la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

Le deuxième principe de cet axe concerne l'identification et l'allocation des moyens pour la réalisation des objectifs. Pour le lien de cette pratique avec la gouvernance dans sa vision partenariale et comportementale, nous avons enregistré des corrélations positives avec l'implication des salariés dans les décisions, avec l'évaluation des préférences en termes d'autonomie et de dépendance, avec l'encouragement des relations positives entre les collaborateurs, avec la recherche de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes, avec la participation à l'organisation d'activités sociales, et avec l'évaluation des membres du CA pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise.

En revanche, ce principe a enregistré des corrélations négatives avec l'importance de l'articulation d'une vision pour un avenir meilleur pour les subordonnés, avec la confiance en soi du leader, et avec les pratiques relatives à la créativité, tels que la création de groupes avec différents types et niveaux de compétences et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité.

Un autre comportement de clarification consiste à clarifier les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés. Les résultats de notre étude ont révélé que ce principe est positivement corrélé avec plusieurs principes de leadership et de gouvernance de l'entreprise dans sa vision comportementale et cognitive. Ces principes sont l'adéquation claire entre le système des récompenses et la performance de l'entreprise, la motivation du leader à poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur, sa capacité à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé, le développement des compétences et la suppression des obstacles, la présentation de l'entreprise et la communication de l'impact de ses travaux sur l'ensemble des parties prenantes, la communication des attentes de performance aux collaborateurs avec une confiance dans leurs efforts.

En revanche, ce principe a des corrélations négatives avec la recherche de l'accroissement de la satisfaction des subordonnés, avec la délégation du pouvoir aux collaborateurs compétents, et avec la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives dans une solution créative.

La clarification de l'adéquation entre le système de récompense et la performance constitue un des principes du leadership basé sur la clarification des comportements. Les résultats de notre étude ont révélé que ce principe est positivement corrélé avec plusieurs pratiques relatives à la gouvernance de l'entreprise dans sa vision partenariale et comportementale. Ainsi, nous avons enregistré des corrélations positives avec la capacité du dirigeant à réduire les obstacles à la

performance, et avec les discussions internes effectuées avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions.

Aussi, nous avons enregistré des corrélations positives avec les pratiques relatives à la favorisation de la créativité et de l'innovation. Ce principe est positivement corrélé avec l'importance accordée à l'innovation et à la créativité dans les réunions, avec la précision des objectifs et des indices quantifiés relatifs à l'innovation, avec le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité, et avec la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

En ce qui concerne la capacité du dirigeant à impliquer les collaborateurs dans le processus de décision, l'analyse des données recueillies à l'issue de notre enquête a enregistré des corrélations positives avec plusieurs principes et pratiques de gouvernance de l'entreprise dans sa vision comportementale et partenariale. Ainsi, nous avons repéré des corrélations positives avec l'accroissement de la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées, avec le développement des compétences, avec la clarification des causes des obstacles, avec l'autorisation des initiatives, avec l'encouragement de la proximité et des relations positives, avec l'impact de la compréhension et de l'acceptation des décisions sur leur efficacité, avec la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives de décision dans une solution créative, avec la participation à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies, avec l'impact du Networking sur la légitimité de l'entreprise à obtenir des ressources, avec l'identification des types de décision qui concernent le CA, et avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent dans les situations de prise de décision.

Pour les corrélations enregistrées entre ce principe et les pratiques relatives à la favorisation de la créativité et de l'innovation, les résultats de notre étude ont révélé des corrélations positives avec les pratiques suivantes :

- la place de la créativité et de l'innovation dans les réunions officielles ;
- identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances ;
- clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

Le dernier principe de ce premier axe est la capacité du dirigeant à évaluer les préférences de leurs collaborateurs en termes de dépendance et d'autonomie. Dans notre étude, ce principe est positivement corrélé avec la favorisation du feed-back pour développer les compétences, avec la clarification des causes des obstacles, avec l'autorisation des initiatives, avec l'impact des efforts de développement sur l'efficacité de l'entreprise, avec l'impact des relations de soutien sur la qualité des relations et sur la diminution du stress, avec l'encouragement de la proximité et des relations positives, avec la compréhension et l'acceptation des décisions, avec la recherche et

l'identification de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes, avec la capacité du dirigeant à identifier les alternatives de décision, avec la participation dans l'organisation d'activités sociales, avec la favorisation de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision, avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision, et avec la définition des nouvelles idées acceptées pour les salariés.

Pour ce principe, nous avons enregistré des corrélations négatives avec la confiance en soi du leader, avec le rôle du CA dans l'apport de conseils au dirigeant, et avec l'identification du décideur réel pour une activité stratégique.

Le deuxième axe du leadership étudié concerne les comportements du leader orienté vers la réussite. Les principes de cet axe se relèvent à la motivation du leader. Dans le paragraphe qui suit, nous allons présenter les corrélations des principes de cet axe avec les principes et les pratiques de la gouvernance de l'entreprise dans sa vision comportementale et partenariale. Le premier principe concerne la motivation à atteindre des objectifs ambitieux. Les résultats de notre étude ont révélé qu'il existe des corrélations positives avec la poursuite des objectifs avec persistance, avec la prise des niveaux intermédiaires de risque calculé, avec la motivation à prévoir les obstacles et les surmonter et avec la recherche de l'information et l'utilisation des feed-back.

Le deuxième principe, de cet axe, testé dans notre étude est la motivation à poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur. Ce principe est positivement corrélé avec la motivation du dirigeant à prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé et à la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Le troisième principe de cet axe concerne la motivation du dirigeant à prendre des niveaux de risque intermédiaires calculés. Les résultats de notre analyse révèlent que ce principe est positivement corrélé avec la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

Le quatrième principe de cet axe est relatif à la motivation à prévoir les obstacles et à les surmonter. Ce principe est positivement corrélé avec la recherche de l'information et l'utilisation du feed-back.

Le cinquième principe est la motivation à établir des stratégies pour atteindre les objectifs. Ce principe est positivement corrélé avec l'existence d'un conseil de famille formel, et avec la clarification du lien entre la créativité des salariés et les gains qui en peuvent générer.

Le dernier principe de cet axe concerne la motivation à rechercher l'information et à utiliser le feed-back. Ce principe est positivement corrélé avec l'encouragement des subordonnés à afficher un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail.

Le troisième axe des pratiques de leadership testé dans notre étude concerne les comportements du dirigeant facilitant le travail des subordonnés. Les corrélations enregistrées, relatives aux principes de cet axe avec les principes de la gouvernance de l'entreprise et avec la favorisation de la créativité et de l'innovation, seront présentées dans les paragraphes suivants.

Le rôle du chef dans le développement des capacités de ses subordonnés et dans la suppression des obstacles à leur performance est confirmé par la plupart des cadres dirigeants de notre échantillon. Dans notre étude, ce principe est positivement corrélé avec les discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions, avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision.

En revanche, nous avons enregistré une corrélation négative entre ce principe et la manière du déroulement du CA.

L'importance de la coordination participative du travail incertain dans la facilitation de la réalisation des objectifs organisationnels, à condition de la participation des collaborateurs compétents, est positivement corrélée avec les discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions, et avec la délégation du pouvoir aux collaborateurs compétents.

La culture de l'autorisation des initiatives des collaborateurs, pour leur efficacité dans le travail, est considérée comme un principe de leadership. Dans notre étude, ce principe est positivement corrélé avec l'identification des types de décision qui concernent le CA, avec la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise de décision, avec les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles, et avec la coordination participative du travail incertain.

Nous avons enregistré une corrélation négative entre ce principe et l'action du dirigeant dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire ; et entre ce principe et le rôle du CA dans la prise de décision.

La réduction des obstacles à la performance est un principe important de leadership. Dans notre étude, l'analyse des données a révélé qu'il existe une corrélation positive entre ce principe et le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité.

Aussi, la clarification des causes des obstacles et les efforts de développement du dirigeant visant à réduire les obstacles sont deux pratiques de leadership corrélées positivement avec la place de

la créativité et de l'innovation dans les réunions officielles, et avec la clarification du lien contribution/rétribution en termes de créativité.

Dans les situations ambiguës et complexes, la planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs par le dirigeant lui-même permettra de réduire le stress des subordonnés et de les motiver à atteindre les objectifs organisationnels. Ce principe est positivement corrélé avec les types de décision qui concernent le CA, avec la place de la créativité et de l'innovation dans les réunions officielles, avec l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances, avec la clarification du lien entre la créativité et sa récompense, avec la quête du dirigeant à réduire les obstacles à la performance.

Un autre principe de cet axe concerne les conseils et l'accompagnement fournis aux subordonnés dans leur travail. Ce principe est positivement corrélé avec le rôle de la coordination participative dans la réalisation des objectifs, avec la réduction des obstacles à la performance.

Le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés constitue un principe du leadership basé sur les comportements du leader facilitant le travail. Dans notre étude, ce principe est positivement corrélé avec l'importance de la délégation du pouvoir aux collaborateurs compétents, avec les efforts de développement visant à réduire les obstacles à la performance, avec l'autorisation des initiatives, et avec la clarification des causes des obstacles aux subordonnés. Ce dernier principe est positivement corrélé avec la réduction des obstacles à la performance, et avec la délégation du pouvoir aux collaborateurs compétents.

Le quatrième axe du leadership étudié dans notre thèse concerne les comportements de soutien. Le premier principe de cet axe est la nécessité du soutien dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles. Dans notre étude, ce principe est positivement corrélé avec la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise, avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision, et avec le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité.

Le deuxième principe de cet axe est le rôle des relations de soutien dans la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et dans la réduction du stress de ses derniers. Ce principe est positivement corrélé avec l'identification de l'actionnaire principal dans l'entreprise. En revanche, pour ce principe, nous avons enregistré des corrélations négatives avec l'identification du décideur réel pour une activité stratégique ; avec la communication de la vision de l'entreprise ; avec les discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ; avec la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ; avec la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents

types et différents niveaux de compétences pour favoriser la créativité ; et avec la clarification du lien entre la créativité et sa récompense.

Le dernier principe de cet axe concerne l'importance des comportements de soutien dans la favorisation de l'utilisation maximale de l'intelligence des collaborateurs. Ce principe est positivement corrélé avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision. Nous avons aussi enregistré une corrélation négative entre ce principe et la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Le cinquième axe de leadership analysé dans notre étude est relatif aux comportements favorisant la facilitation des interactions. Le premier principe de cet axe concerne la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication. Les analyses de notre étude ont révélé que ce principe est positivement corrélé avec l'identification de l'actionnaire principal.

Le deuxième principe est l'encouragement de la proximité et des relations positives entre les collaborateurs. Ce principe est positivement corrélé avec l'identification des types de décision qui concernent le CA, et avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision.

Le troisième principe de cet axe est le rôle du comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction dans l'augmentation de la cohésion de l'entreprise et dans la réduction de l'absentéisme et du turn-over. Ce principe est positivement corrélé avec la clarification du lien entre la créativité et sa récompense ; avec l'identification des collaborateurs possédant un bon répertoire de connaissances ; et avec le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité.

Le sixième axe de leadership étudié dans notre thèse est relatif au processus décisionnel participatif. Nous avons effectué les tests pour détecter les corrélations qui existent entre les principes de cet axe et les principes de la gouvernance de l'entreprise dans sa vision comportementale et partenariale, d'une part, et le rôle du leadership dans la favorisation de la créativité et de l'innovation, d'autre part.

Le premier principe testé de cet axe est l'impact de la compréhension et de l'acceptation des décisions, par les collaborateurs, sur leur efficacité. Ce principe est positivement corrélé avec l'encouragement des membres du groupe à la participation dans les discussions, dans le processus décisionnel ; avec la veille à l'équilibre de la participation des collaborateurs dans le processus de décision ; avec la capacité du dirigeant à identifier collectivement des alternatives de décision ; avec l'évaluation participatif des avantages et des inconvénients de chaque

alternative de décision ; et avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans le processus de décision.

En revanche, pour ce principe, nous avons enregistré des corrélations négatives avec l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction ; avec le rôle du CA dans l'apport de conseils au dirigeant ; et avec la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

La capacité à identifier et à poser le problème aux collaborateurs constitue le deuxième principe de cet axe. Les résultats de notre analyse ont révélé que ce principe est positivement corrélé avec la création des groupes, avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences, pour favoriser la créativité et l'innovation ; avec l'analyse des informations provenant des différents groupes pour favoriser la créativité dans les situations de crise ; avec la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation ; avec la place de l'innovation et de la créativité dans les réunions officielles ; avec l'ouverture du dirigeant envers les nouvelles idées des salariés.

Pour les principes de la gouvernance de l'entreprise, ce principe est positivement corrélé avec les discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences de décision ; avec la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires ; et avec l'encouragement du groupes à évaluer les avantages et les inconvénients des alternatives de décision.

Le troisième principe de cet axe est la capacité du dirigeant à rechercher et à identifier l'intérêt commun des membres du groupe dans la résolution des problèmes. Dans notre étude, nous avons enregistré des corrélations négatives entre ce principe et les mécanismes disciplinaires de la gouvernance de l'entreprise suivants :

- le rôle du CA dans l'apport de conseils au dirigeant ;
- le rôle du CA dans la prise de décision ;
- le rôle du CA dans l'expertise technique ;
- l'identification du décideur réel pour une activité stratégique ;
- la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise.

Le quatrième principe étudié est l'encouragement des collaborateurs à participer dans les discussions. Ce principe est positivement corrélé avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données qui existent dans les situations de prise de décision ; avec la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ; avec l'encouragement des collaborateurs à évaluer les avantages et les inconvénients des alternatives ; et avec la capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives dans une solution créative.

La veille à une participation équilibrée des collaborateurs au processus décisionnel constitue le cinquième principe de l'axe relatif au processus décisionnel participatif. Dans notre étude, ce principe est positivement corrélé avec la recherche de la convergence des intérêts dans la résolution des problèmes ; avec l'impact de l'inclusion des collaborateurs compétents sur la qualité du processus de décision ; avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision ; avec l'ouverture du dirigeant envers les nouvelles idées des collaborateurs ; et avec la place de la créativité et de l'innovation dans les réunions officielles.

Le sixième principe de cet axe est la capacité du dirigeant à identifier collectivement les alternatives de décision. Ce principe est positivement corrélé avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision ; avec l'identification des types de décision qui concernent le CA ; et avec la recherche de l'intérêt commun dans la résolution des problèmes et dans la prise de décision.

L'encouragement de l'utilisation maximale des compétences dans l'identification des alternatives de décision constitue un autre principe du processus décisionnel participatif étudié dans notre thèse. Ce principe est principalement corrélé positivement avec l'impact positif de l'inclusion des collaborateurs compétents dans le processus de décision ; avec l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction ; avec l'existence d'un conseil de famille formel ; avec l'action du dirigeant dans les situations complexes ; avec les discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences de décision ; avec l'encouragement de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision ; avec la place des sujets relatifs à la créativité et à l'innovation dans les réunions officielles ; avec le rôle de l'analyse des informations provenant des différents groupes dans la créativité dans les situations de crise ; avec l'identification des collaborateurs possédant un bon répertoire de connaissances ; et avec la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences pour favoriser la créativité.

L'évaluation participative des avantages et des inconvénients des alternatives est un principe du processus décisionnel participatif. Ce principe est positivement corrélé avec la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution ; avec le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité ; avec la favorisation de la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision ; et avec la communication de la vision de l'entreprise à l'ensemble des salariés et des actionnaires.

La capacité du dirigeant à combiner les avantages des alternatives dans une solution créative est un principe du processus décisionnel participatif analysé dans notre étude. Ce principe est

positivement corrélé avec l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances ; avec le besoin de leaders de proximité pour développer la créativité ; avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision ; avec la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ; avec l'existence d'un conseil de famille formel ; et avec la convergence des intérêts dans la résolution des problèmes.

La recherche de la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces, est un principe du leadership orienté vers un processus décisionnel participatif. L'analyse des données de notre enquête a révélé que ce principe est positivement corrélé avec les discussions internes sur les conséquences des décisions ; avec la compréhension des raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ; avec la circulation des idées pour la créativité dans la prise de décision ; avec l'identification des acteurs concernés par l'analyse des données dans les situations de prise de décision ; avec l'identification des types de nouvelles idées acceptées ; avec la place de la créativité et de l'innovation dans les réunions officielles ; avec la précision des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation ; avec l'identification des salariés possédant un bon répertoire de connaissances ; avec la création des groupes pour favoriser l'innovation ; et avec la clarification du lien entre la créativité et sa rétribution.

Le dernier principe de cet axe est l'impact de l'inclusion des collaborateurs compétents sur la qualité du processus décisionnel. Ce principe est positivement corrélé avec les principes relatifs à la créativité et à l'innovation.

Le septième axe de leadership étudié dans notre thèse est « La Représentation et le Networking ». Nous précisons que l'ensemble des corrélations enregistrées, entre les principes de cet axe et les principes de la gouvernance de l'entreprise et entre ce principe et les principes favorisant la créativité et l'innovation, sont négatives. Nous justifions ces résultats par le fait qu'un Networking exagéré et sans intérêt pour le développement de l'entreprise conduira le dirigeant à négliger de plus en plus les questions relatives à la gouvernance et au management de l'entreprise.

Le dernier axe du leadership étudié dans notre thèse est « Le comportement du leader basé sur les valeurs » ou le leadership par les valeurs. Le premier principe de cet axe est relatif à l'impact de l'articulation d'une vision sur la performance des collaborateurs. Ce principe est positivement corrélé avec l'existence d'un conseil de famille formel ; avec l'action du dirigeant dans les situations complexes ; avec l'identification des types de décision qui concernent le CA ; et avec le sens donné aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs des collaborateurs.

Le deuxième principe est la confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision. Les résultats de notre étude ont révélé que ce principe est positivement corrélé avec l'identification des acteurs concernés par l'exercice du contrôle sur la direction ; avec l'existence des comités autour du CA ou autour du dirigeant ; avec le rôle du CA dans l'apport de conseils au dirigeant ; avec l'ouverture du dirigeant envers les nouvelles idées provenant des collaborateurs ; avec le rôle de l'analyse des données provenant des différents groupes ; et avec la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux de compétences.

Le troisième principe est la capacité du dirigeant à prendre des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision. Dans notre étude ce principe est positivement corrélé avec le rôle de l'analyse des informations provenant des collaborateurs dans la favorisation de la créativité dans les situations de crise.

Un autre principe de cet axe est relatif au besoin d'un leader courageux dans les situations complexes et ambiguës. Ce principe est positivement corrélé avec la place des sujets relatifs à l'innovation et à la créativité dans les réunions officielles ; avec la précision des indices et des objectifs quantifiés relatifs à l'innovation ; avec le rôle de l'analyse des informations provenant des collaborateurs dans la favorisation de la créativité dans les situations de crise ; et avec la création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence pour favoriser l'innovation.

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

Cette recherche avait pour objectif d'étudier le leadership des cadres dirigeants dans le milieu des PME en Algérie. Cette étude a visé aussi l'étude des liens qui existent entre le leadership et la gouvernance de la PME, sous sa vision partenariale et cognitive ; et entre le leadership et la créativité et l'innovation dans l'entreprise. Une étude exploratoire, à travers l'analyse de la revue de la littérature et le Brainstorming, nous a tout d'abord permis d'explorer les concepts du leadership et de la gouvernance de l'entreprise. Nous avons pu proposer un design de recherche permettant d'apporter des éclaircissements importants sur les différents concepts étudiés dans cette recherche.

Le modèle de recherche élaboré à l'issue de cette étude exploratoire a permis de faire intervenir le leadership du cadre dirigeant dans les principes de la gouvernance de l'entreprise, dans sa vision partenariale et cognitive. Après avoir construit les échelles nécessaires, nous avons testé cette relation au moyen des analyses descriptives, des analyses de fiabilité des échelles de mesure et des tests de corrélation de Pearson, Spearman et le Khi-deux pour certains cas.

Les résultats ont vérifié les corrélations qui existent entre les principes du leadership dans la théorie *Path Goal*, et les pratiques de la gouvernance comportementale, d'une part, et les pratiques visant à favoriser la créativité et l'innovation, d'autre part. Seule le dernier axe, relatif au leadership partagé, n'était pas vérifié. Les axes relatifs à la clarification des comportements, aux comportements du leader orientés vers la motivation pour la réussite, aux comportements visant la facilitation du travail et le soutien dans les situations stressantes sont positivement corrélés avec les pratiques de la gouvernance comportementale, et notamment avec les pratiques visant à favoriser la créativité et l'innovation dans l'entreprise.

Ainsi, les pratiques relatives aux processus décisionnel participatif ont enregistré de fortes corrélations.

Cette conclusion générale s'articule en trois parties. En premier temps, nous présenterons les apports de notre recherche pour les sciences de gestion. Nous développerons ensuite ses limites, et nous terminerons en proposant les pistes de recherche ouvertes par notre recherche.

Nous présenterons les principaux apports de cette thèse en montrant en quoi ils ont répondu aux objectifs de la recherche en management. Partirons avec les apports conceptuels de notre thèse. L'intégration des apports de nombreuses disciplines scientifiques peut contribuer à construire progressivement le champ du management des entreprises. Dans notre thèse l'utilisation de la théorie *Path-Goal* du leadership, issue principalement de la psychologie, nous a permis de

donner un éclairage nouveau sur le management et la gouvernance de l'entreprise. Les recherches scientifiques sur le concept du leadership ont été développées par les psychologues dès le début du XXème siècle. Ces recherches ont progressé et, par la suite, ont été intégrées dans le monde des entreprises.

Aujourd'hui, la théorie *Path-Goal* du leadership constitue des soubassements pour les principes contemporains du leadership. Cette théorie a constitué le cadre théorique de notre recherche. En effet, cette théorie place l'engagement et le développement des RH au cœur de ses propositions. Les comportements du leader, objet de notre recherche, sont guidés par les défis relatifs à une bonne gouvernance de son entreprise. Les compétences managériales du *Top Management* sont considérées comme une condition à la performance managériale (Bekheda, 2019). Ces préoccupations se trouvent au centre d'une optique de la gouvernance partenariale et cognitive dans le fait qu'elles sont des sources de création de la valeur. Notre approche de l'intégration du développement des RH dans la gouvernance de l'entreprise, concepts clairement positionnés en sciences de gestion, s'est enrichie de cette théorie et du concept du leadership issu de la psychologie.

Par ailleurs notre recherche a permis d'appréhender les concepts et les pratiques relevant à la communication organisationnelle en se nourrissant d'emprunts à d'autres champs disciplinaires des sciences de gestion. Ainsi, il apparaît que la recherche sur la gouvernance de l'entreprise peut s'approprier des travaux et des outils issus des recherches sur le management des ressources humaines et des recherches sur les systèmes d'information. Notre étude a révélé que les études sur le MRH et les systèmes d'informations approchent l'étude de la communication organisationnelle, comme un principe de gouvernance, par les notions d'identification des objectifs, d'identification des moyens nécessaires à la réalisation des objectifs, de clarification des normes de performance et des critères d'évaluation, et de favorisation des interactions collaboratives et positives entre les collaborateurs eux-mêmes, d'une part, et entre les dirigeants et leurs collaborateurs, d'autre part.

D'un autre côté, notre recherche a permis d'appréhender les processus décisionnels dans l'entreprise. Ainsi, nous avons constaté que, dans une optique de transversalité des disciplines, la gouvernance et le management de l'entreprise s'inscrivent dans une perspective de sociologie des organisations, et notamment par le concept des *Acteurs* (Crozier & Friedberg, 1983). Les possibilités d'amélioration croisée entre la gouvernance de l'entreprise et la sociologie des organisations paraissent nombreuses. Les recherches relatives à la décision et au *Jeu des Acteurs* pourraient également contribuer à la construction d'une bonne gouvernance de l'entreprise,

basée sur la compréhension des comportements et des intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise.

Cette recherche a permis aussi d'aborder les concepts de créativité et d'innovation. Ces concepts se trouvent au centre des préoccupations de plusieurs disciplines scientifiques. L'innovation est considérée comme un facteur clé de performance par (Drucker, 2002). Ainsi, dans une optique de gouvernance comportementale, la création de valeur est assurée en partie par l'innovation. Cette thèse, a mis l'accent sur les comportements du dirigeant permettant la favorisation de la créativité. Ces comportements sont synthétisés par la communication, le Knowledge Management et la rétribution.

(2) Elargir les résultats de recherches antérieures

Dans cette thèse, nous avons élargi la thématique de la gouvernance de l'entreprise et de la création de la valeur par le recours aux théories du leadership, et plus particulièrement la théorie *Path-Goal* du leadership. L'étude sur le leadership du cadre dirigeant a permis d'explorer l'ensemble des voies permettant d'identifier et de renforcer le processus de création de la valeur, en passant par le développement et la fidélisation des RH.

En effet, les recherches sur la gouvernance de l'entreprise ont rarement étudié cette question de leadership et de la relation *Leader/Followers*. Certes, les principes et les pratiques de leadership étudiés dans cette thèse ne sont pas nouveaux ; l'apport de cette thèse consiste dans l'approche intégrée de ces principes et de ces pratiques dans la gouvernance comportementale du leadership. En effet, les différents pratiques et principes du leadership ont pour la plupart été étudiés dans la littérature relative à la psychologie et au MRH, notamment dans les études sur la motivation des RH, mais rarement avec une manière conjointe avec la gouvernance de l'entreprise et la création de la valeur. Cette lacune a été comblée en mettant en perspective les différents principes et pratiques offerts aux dirigeants dans l'exercice de leurs fonctions.

En montrant les liens qui existent entre les principes de leadership et la gouvernance de l'entreprise dans sa vision partenariale et cognitive, d'une part, et la créativité et l'innovation d'autre part, nous élargissons et renouvelons l'approche de la recherche sur la gouvernance de l'entreprise et sur leadership.

(3) Proposer une revue de la littérature

Un autre objectif atteint par cette recherche est de proposer une revue de la littérature riche et détaillée des concepts étudiés. Concernant la gouvernance de l'entreprise, nous avons présenté une multitude de définitions proposées par différents auteurs. Aussi, nous avons présenté les

différentes théories de la gouvernance de l'entreprise en mettant la lumière sur la séparation entre le courant actionnarial, le courant partenarial et le courant cognitif. L'originalité dans cette partie réside dans la construction des passerelles entre la gouvernance de l'entreprise et le leadership. Ainsi, nous avons proposé une revue de la littérature sur la gouvernance comportementale, en allant des travaux à l'origine de ce courant jusqu'aux travaux récents.

Concernant le leadership, notre réflexion a mis l'accent au début sur la réalité du travail du manager, à travers l'analyse des travaux précurseurs en la matière, et notamment ceux de (Mintzberg, 2000), de (Farkas & Wetlaufer, 2000), et de (Drucker, 2002).

Pour le concept de leadership, un intérêt de cette recherche réside dans le fait de la proposition d'une revue de la littérature originale permettant une classification des théories, avec le souci de faciliter la lecture, et qui permettra aux chercheurs de réduire l'ambiguïté et la complexité relative à ce concept.

Par ailleurs, la revue de la littérature sur le leadership présentée dans cette recherche s'est enrichie avec la présentation d'un nombre important d'études effectuées au niveau national et international.

Cette recherche a abordé aussi les concepts de créativité et d'innovation en présentant la définition et la différence entre les deux concepts. Nous avons également mis en place un inventaire théorique des études traitant de la relation entre le leadership et l'innovation.

Ainsi, la revue de la littérature présentée dans cette recherche constitue un manuel et un guide pour les recherches futures sur la gouvernance de l'entreprise, le leadership et l'innovation.

II. Les apports méthodologiques de la recherche

(4) créer un instrument

Pour Igalens et Roussel (1998), la mesure des phénomènes est indispensable au chercheur. Dans cette perspective, plusieurs échelles de mesure ont été développées afin de répondre à notre problématique de recherche. Ces instruments concernent les neuf axes des pratiques relevant au leadership du cadre dirigeant, la gouvernance de l'entreprise et le rôle du leadership dans la créativité et l'innovation. Ces instruments peuvent être utiles aux recherches ultérieures sur ces thèmes. La construction de ces échelles a été basée sur la revue de la littérature, relative aux trois concepts, et les séances de Brainstorming avec des managers, dont nous l'avons évoqué dans la partie consacrée à la présentation des choix méthodologiques. La confirmation des huit premiers axes du leadership et des échelles relatives au rôle du leadership dans la créativité et l'innovation

a été effectuée par l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure par le biais du calcul de l'Alpha de Cronbach.

Une échelle de mesure (6 items) a été proposée pour les comportements du dirigeant visant la clarification des objectifs organisationnels et des moyens pour les atteindre. Une autre dimension intégrée dans cette échelle concerne la clarification de la relation performance / récompense.

Concernant la mesure des comportements du leader orienté vers la réussite, l'analyse de la fiabilité des échelles de mesure a confirmé l'utilisation de l'échelle proposée (8 items).

S'agissant de l'échelle relative aux comportements du leader facilitant le travail des collaborateurs (10 items), elle fait apparaître quatre dimensions : la coordination du travail, le conseil et l'accompagnement, la réduction des obstacles, et la délégation du pouvoir.

Les échelles de mesure relatives aux comportements de soutien (3 items), aux comportements favorisant les interactions positives (3 items), au Networking (5 items), et aux principes du leadership basé sur les valeurs (5 items) apparaissent comme des instruments fiables.

Une autre échelle importante développée dans cette étude concerne le processus décisionnel participatif (10 items).

Enfin, nous avons construit un instrument de mesure du rôle du leadership dans la créativité et l'innovation dans l'entreprise, et qui repose sur 9 items.

L'opérationnalisation de ces échelles pourra permettre à d'autres chercheurs de disposer d'un instrument de mesure qui répond aux exigences des recherches sur la relation entre le leadership et la gouvernance de l'entreprise dans sa vision partenariale et cognitive.

III. Les implications managériales de la recherche

Les implications managériales constituent un objectif incontournable de la recherche en management. Par cet objectif, le chercheur garantira que son objet rejoint une préoccupation réelle du terrain. Les recherches menées en sciences de gestion ont le souci d'améliorer, directement ou indirectement, l'efficacité des organisations (Louart & Penan, 2000). Dans cette perspective, l'étude du leadership du cadre dirigeant, et de sa relation avec la gouvernance de l'entreprise, ne se justifie que si elle pourra améliorer le management de l'entreprise. Comme indiqué dans la partie consacrée à la présentation des choix méthodologiques, le choix de l'objet et la formulation de la problématique de recherche ont été guidés par notre expérience en entreprise et par les rencontres avec des managers d'entreprises. Ce point de départ nous a permis d'ancrer notre recherche dans une thématique porteuse de sens dans les entreprises.

Pour les entreprises, et surtout les PME, soucieuses d'impliquer et de fidéliser durablement leurs collaborateurs, dans un souci de satisfaction des intérêts des parties prenantes, il est intéressant

de savoir quels éléments de leadership sont susceptibles de contribuer à cet objectif. Les résultats de cette recherche invitent les cadres dirigeant à se préoccuper sérieusement de leurs comportements managériaux afin d'assurer une bonne gouvernance, garante de prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes.

Les conclusions tirées de cette recherche peuvent s'adresser aux cadres dirigeants de PME qui souhaiteraient inclure le développement et la fidélité de leurs RH, comme une partie prenante, dans la performance et le croissement de leur entreprise.

Il ressort des résultats que les pratiques relatives à l'identification et à la communication des objectifs organisationnels à l'ensemble des collaborateurs, et l'identification des moyens nécessaires à l'atteinte de ses objectifs sont très importantes dans le management stratégique de l'entreprise et dans sa gouvernance. Dans cette optique, le cadre dirigeant se trouve face à l'impératif de clarifier les normes de performance et les critères d'évaluation des collaborateurs. Ces deux pratiques sont susceptibles de réduire l'ambiguïté et le stress des collaborateurs. Ainsi, l'implication de ces derniers dans les processus de décision, avec une autonomie cadrée par la réalisation des objectifs sont des comportements qui permettront aux cadres dirigeants de développer leur créativité afin d'effectuer des ajustements permanents sur la stratégie de l'entreprise en fonction des changements susceptibles d'apparaître dans l'environnement.

Les résultats de la recherche montrent également que la motivation du dirigeant et ses comportements orientés vers la réussite ne se positionnent pas à l'encontre des parties prenantes de l'entreprise. Au contraire les analyses effectuées ont fait apparaître que la motivation du cadre dirigeant à atteindre des objectifs ambitieux, à poursuivre ces objectifs avec persistance et vigueur, prendre des risques au service de ces objectifs, à prévoir et à surmonter les obstacles, à établir des stratégies, et à mettre en place un système d'information pertinent sont autant de comportements et de traits qui peuvent contribuer à la croissance de l'entreprise et à la satisfaction des intérêts des parties prenantes.

Ainsi, cette recherche a révélé également que les pratiques visant à faciliter le travail des collaborateurs sont incontournables à leur performance et à la performance de l'entreprise. En effet, la planification et la coordination du travail des collaborateurs, et le soutien et l'accompagnement représentent des conditions de réussite dans les situations stressantes. Aussi, le feed-back nécessaire au développement des compétences apparaît comme une pratique primordiale pour le dirigeant. Il s'agit de contribuer à l'amélioration du management par le développement du capital humain, comme un facteur de la compétitivité (Mebarki, Tahar, Benyahia-Taibi, & al., 2014). La réduction et la clarification des causes des obstacles sont aussi au centre des comportements visant à faciliter le travail. Ainsi, la prise d'initiative et la

délégation du pouvoir sont conditionnées par les compétences des salariés et par leurs connaissances sur les situations de travail, et sont nécessaires à la réalisation des objectifs organisationnels.

Par ailleurs, les comportements de soutien et de la favorisation de l'interaction positive entre les collaborateurs et les cadres dirigeants s'avèrent intéressants surtout dans les situations caractérisées par la pénibilité et dans les situations stressantes.

Les résultats de cette recherche montrent également l'importance de faire participer les collaborateurs dans le processus de prise de décision. En effet, la prise de décision est ancrée au cœur de l'activité managériale ; le processus décisionnel doit être connecté du contexte dans lequel il se réalise (Journé & Raulet-Croset, 2016). Dans cette optique, les collaborateurs font partie, et influencent le contexte de la décision. Ainsi, la capacité du dirigeant à poser le problème, à identifier l'intérêt commun, à encourager ses collaborateurs pour participer dans les discussions afin d'identifier les alternatives de décision, et à faire le choix de la décision sont des pratiques irréversibles à mettre en œuvre.

Les résultats de notre recherche ont aussi démontré la place du leadership dans la favorisation de l'esprit créatif et de l'innovation. Ainsi, l'ouverture du cadre dirigeant et la garantie d'un système de récompense favorable à la créativité, la précision des objectifs clairs relatifs à l'innovation et la gestion des connaissances sont les principales pratiques avancées dans notre étude.

Il y a lieu de noter que notre démarche, dans ce travail de recherche, s'inscrit dans une perspective qui considère l'entreprise comme une action collective, qui suppose la mobilisation des différentes ressources et la participation d'un ensemble d'acteurs, et qui prend un sens par rapport à un projet. Les enjeux de cette action collective sont relatifs à la disposition des compétences nécessaires à la conception et à la réalisation de ce projet, et aux relations entre différents acteurs ayant différentes motivations et des intérêts souvent divergents. Dans cette optique l'implication des acteurs est très importante. Ainsi, notre démarche s'inscrit dans la vision dans laquelle la rente organisationnelle trouve son origine dans les effets de synergie et dans les compétences du dirigeant nécessaires à l'orientation stratégique de l'entreprise.

Ainsi, notre conception de la gouvernance de l'entreprise est construite en fonction de la protection des investissements spécifiques à l'entreprise, en capital humain, apportés par le cadre dirigeant, et développés dans sa relation avec ses collaborateurs. Les compétences du dirigeant en matière de coordination et de vision sont souvent considérées comme déterminantes dans la création de la valeur (Bréchet, Charreaux, Desreumaux, & Montmorillon, 2015). Nous retenons

la postule pour la quelle le lien entre le système de gouvernance et préservation d'un avantage concurrentiel se fonde sur les compétences.

Dans cette optique, nous préconisons au conseil d'administration, comme un mécanisme de gouvernance, d'assurer une fonction positive, basée sur des compétences techniques et comportementale (*Hard and Soft Skills*), dans la construction de la vision stratégique avec le souci de construire des opportunités d'investissement et de faciliter l'innovation dans l'entreprise.

Dans ce travail de recherche, nous avons opté pour une démarche permettant d'introduire le collectif dans la réflexion sur la gouvernance. Les résultats de notre étude nous ont permis d'aborder les éléments constituant le leadership du cadre dirigeant, sa relation avec ses collaborateurs, le Networking et le maintien de relations positives avec l'environnement externe et le rôle du conseil d'administration de l'entreprise. Ainsi, dans le cadre de cette recherche, une autre étude a été menée sur le rôle du leadership dans la gestion des carrières des collaborateurs et son lien avec le bien-être au travail (Bekheda, 2019). Les résultats de cette étude ont confirmé la relation positive entre les trois concepts.

Les limites de la recherche

Si cette recherche présente un certain nombre d'apports conceptuels, méthodologiques et d'importantes implications managériales, elle connaît plusieurs limites qui ouvriront sur de nouvelles perspectives de recherche. Ces limites sont d'ordre méthodologique et théorique.

D'un point de vue méthodologique, les résultats obtenus dans le cadre de cette étude quantitative ne peuvent être généralisés faute de validité externe. En effet, la non représentativité de notre échantillon (n=32) interdit toute généralisation. Cette limite relève de deux causes principales. En premier lieu, la durée qui a été consacrée à cette étude ne nous a pas permis d'effectuer une étude de grande envergure. En second lieu, plusieurs difficultés ont été rencontrées dans l'accès au terrain (les PME). La relation entre l'université et l'entreprise est caractérisée par une rupture incompréhensible. Plusieurs cadres dirigeants ont refusé d'accepter notre visite à leur entreprise. Face à cette situation, le seul moyen qui nous a aidé à décroché l'avis favorable de ces 32 cadres dirigeants c'est bien nos contacts dans la direction du commerce d'Oran et dans la Commune de Bir El Djir.

De même, ces 32 cadres dirigeants, favorables pour le questionnaire, n'ont pas autorisé des entretiens enregistrés avec un dictaphone, à l'exception de quelques prises de notes qui nous ont permis de raffiner notre problématique. Cette attitude nous a construit une autre limite

méthodologique. En effet, notre étude n'a présenté aucune étude qualitative pour nous faire bénéficier des avantages de la triangulation des méthodes.

Il est également nécessaire de tenir compte des outils statistiques utilisés dans cette étude. Le modèle n'a pas été validé dans son intégralité. Nous nous sommes basés uniquement sur des tests descriptifs et sur les tests de corrélation de Spearman et de Pearson, et dans certains cas du Khi-deux. Cependant, il existe d'autres méthodes pour étudier les liens dans le modèle, il s'agit des analyses multi-variées (ACP, AFC, ACM) et de la méthode d'équations structurelles.

Concernant l'analyse statistique des données, un seul logiciel a été utilisé pour effectuer les analyses, il s'agit bien du logiciel SPSS version 20. Dans un objectif de croisement des méthodes, il aurait pu être intéressant d'analyser les données au moyen d'un logiciel d'analyse pour des résultats différents tel AMOS ou R.

Enfin, une dernière limite méthodologique de notre étude concerne son caractère statique. En effet, elle correspond à une étude réalisée à un instant t . Il serait souhaitable, à l'avenir, de réaliser une étude longitudinale sur la place du leadership dans la performance de l'entreprise ; il s'agit de réaliser une étude sur le leadership en tenant compte du facteur temps sur l'influence du leadership sur la performance de l'entreprise.

Les perspectives de recherche

Au terme de notre recherche, plusieurs voies de recherches futures se présentent, et qui nous invitent ou invitent d'autres chercheurs à utiliser ce travail pour lui donner des prolongements.

Tout d'abord, d'un point de vue empirique et méthodologique, notre étude a été menée auprès d'un échantillon de cadres dirigeants dans la région d'Oran. Des études sur des régions différentes pourraient donner des résultats divergents suite à la différence des cultures entre les régions dans un grand pays comme l'Algérie. De même, nous préconisons et nous envisageons d'effectuer des études de cas particulières sur ce sujet afin de donner des interprétations profondes.

Par ailleurs, comme nous l'avons souligné précédemment, des études longitudinales, qui prend le facteur temps en considération, et plus qualitatives serait utiles afin de mieux comprendre et d'approfondir la compréhension de l'impact du leadership sur la performance de l'entreprise.

Ainsi, une étude de cause à effet semble pertinente en incluant d'autres variables à l'étude. Ces variables relèvent principalement aux indices relatifs à la performance de l'entreprise. Il s'agit d'effectuer des comparaisons entre des entreprises, sur la base des résultats et des performances économiques et sociales, pour renforcer l'idée de l'impact positif du leadership sur la gouvernance de l'entreprise et sur sa performance.

Enfin, il est nécessaire de mettre la lumière, dans cette partie de la thèse, sur une étude a été conduite récemment, par nous même, tenant compte de la perception des salariés sur le leadership de leurs dirigeants. Dans cette optique, nous envisageons d'effectuer une étude sur l'impact du style du leadership du dirigeant sur l'intention de départ volontaire du salarié.

Aussi, sur la base des résultats de notre étude, il sera nécessaire d'effectuer des études sur l'impact des variables socio-démographiques (genre, âge, expérience, niveau d'étude) sur le leadership du cadre dirigeant dans l'entreprise.

Bibliographie

- Abdel-Halim, A. A. (1983, septembre). Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision Making. *The Academy of Management Journal* , 26 (3), pp. 477-484.
- Achor, S. (2010). *The happiness advantage: the seven principles of positive psychology that fuel success and performance at work*. New York: Crown Publishing Group, Random House, Inc.
- Agbim, K. C. (2018). Effect of Ethical Leadership on Corporate Governance, Performance and Social Responsibility: A Study of Selected Deposit Money Banks on Benue State, Nigeria. *International Journal of Community Development & Management Studies* , 2, pp. 19-35.
- Ahl-Maatallah, W., & Rigar, S. M. (2017). La prise de décision de financement d'un point de vue cognitif chez les entrepreneurs. *Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economiques* , pp. 130-137.
- Ahmed-Belbachir, W., & Bendiabdellah, A. (s.d.). Les pratiques managériales du leader agile. pp. 2-11.
- Ahmed-Belbachir, W., & Bendiabdellah, A. (2017, mai 2). Les pratiques managériales du leader agile. *Revue Maghrébine Management des Organisations* , 2 (1), pp. 2-11.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. (M. H. Abu Hassan Asaari, Éd.) *Journal of Human Resources Management Research* , pp. 1-10.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972, Décembre). Association Production, Information Costs, and Economic Organization. *The American Economic Review* , 62 (5), pp. 777-795.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1973, Mars). The Property Right Paradigm. *The Journal of Economic History* , 33 (1), pp. 16-27.
- Aliouat, B., & Nekka, H. (2011, Avril-Mai-Juin). Identite, valeurs et legitimite au sein des pme algeriennes : une approche conventionaliste de leur reussite en milieu hostile. *Business Management Review* , pp. 48-71.
- Aliouat, B., Salaouatchi, H. S., & Bekioua, F. (2018). Impact Du Programme De Mise A Niveau Sur La Performance Des Pme : Cas De La Pme GCP «Jutop». *Les Cahiers du Cread* , 33 (121), pp. 137-168.

- Allard-Poesi, F., & Maréchal, G. (2014). Construction de l'objet de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherches en management* (éd. 4, pp. 47-75). Paris: Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans A. R. Thietard, *Méthode de recherche en management, Ed4* (pp. 47-75). Paris: Dunod.
- Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 4e édition, pp. 14-46). Paris: Dunod.
- Allemand, I. (2005, Septembre). Le rôle du marché des dirigeants dans le système de gouvernance des entreprises : une revue de la littérature. *Cahier du FARGO* (10509), pp. 1-38.
- Anderson, N., Potočnik, K., & Zhou, J. (2014, juillet). Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework. *Journal of Management*, 40 (5), pp. 1297-1333.
- Angot, J., & Milano, P. (2014). Comment lier concepts et données ? Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 4, pp. 197-218). Paris: Dunod.
- Avenier, M.-J. (2011, Printemps). Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion ! *Le Libellio d' AEGIS*, 7 (1), pp. 39-52.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, pp. 315-338.
- Bass, B. M. (1990, Hiver). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, pp. 19-31.
- Bastianutti, J., & Perezts, M. (2012, Automne). À quoi sert l'épistémologie en management stratégique ? Débat entre Véronique Perret et Hervé Dumez Modérateur, Pierre Romelaer. *Le Libellio d' AEGIS*, 8 (3), pp. 39-44.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management, Ed 4* (pp. 261-296). Paris: Dunod.
- Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J.-M. (2014). La collecte des données et la gestion de leurs sources. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherches en management* (éd. 4, pp. 261-). Paris: Dunod.

Bayad, M., & Garand, D. J. (1998). *Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action*. Metz: 4^o Congrès international francophone de la PME.

Bédard, R. (2008). Quel est mon type de leadership ? *Gestion* , 33, pp. 68-73.

Bekheda, K. (2019, Décembre). Culture d'entreprise, compétences managériales et conduite du changement. *Revue Maghrébine* .

Bekheda, K. (2019, Juin). Leadership, Carrière et Bien-Être au travail. *Revue Algérienne d'Economie et Gestion* , 13 (1), pp. 1-21.

Bekkar, B. (2011, Juin 1). La gouvernance de l'entreprise est elle applicable à l'entreprise publique ? *Revue algérienne d'économie et gestion* , 4 (1), pp. 88-120.

Ben Aissa, H. (2001). Quelle Méthodologie de Recherche Appropriée pour une Construction de la Recherche en Gestion. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-27). Québec: Faculté des Sciences de l'administration Université Laval.

Bendjima, O., & Seddik, Z. (2018, Avril). The Role of Administrative Leadership in Improving the Functionality of Employees within the Economic Establishment, Case Study at center of the pitch, Industrial Area, AinSéfra, Algeria. *مجلة البشائر الاقتصادية*, pp. 168-183.

Benzazoua Bouazza, A., Ardjouman, D., & Abada, O. (2015, Avril). Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium-sized Enterprises in Algeria. *American International Journal of Social Science* , 4 (2), pp. 101-115.

Bergeron, J.-L. (1979). Les dimensions conceptuelles du leadership et les styles qui en découlent. *Relations industrielles* , pp. 22-40.

Berrah, K., & Boukrif, M. (2018, Juin). Les obstacles à la croissance des entreprises en Algérie : une analyse à partir de données d'enquêtes des PME de la wilaya de Bejaia. *Revue des Etudes Financières, Comptables et Administratives* (9), pp. 87-100.

Berrah, K., & Boukrif, M. (2018, Juin). Les obstacles à la croissance des entreprises en Algérie : une analyse à partir de données d'enquêtes des PME de la wilaya de Bejaia. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*, pp. 87-100.

Besseyre Des Horts, C.-H. (2017). Quel leadership à l'ère de la révolution digitale. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 74-82). Paris: Editions EMS.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982, Printemps). A Comparative Analysis of Situationalism and Management by Principle. *Organizational Dynamics* , pp. 20-43.

Boukrif, M., & Madoui, M. (2014, Juin). Les pratiques managériales dans les PME algérienne, quel impact sur leurs développements : Cas des PME de la région de la soummam. *Revue DIRASSAT (22A)*, pp. 3-24.

Bouri, N., Bouri, C., & Belkaid, B. (2017). L'impact de la mise à niveau sur la situation économique des PME de la wilaya d'Oran. *Revue Algérienne d'Economie et du Management* , 8 (2), pp. 104-117.

Bréchet, J.-P., Charreaux, G., Desreumaux, A., & Montmorillon, B. d. (2015, janvier). L'entreprise, son projet, sa gouvernance : éléments d'une vision partenariale. *Economies et Sociétés (23)*, pp. 33-65.

Butler, J. J., & Reese, R. M. (1991, Eté). Leadership Style and Sales Performance: A Test of the Situational Leadership® Model. *The Journal of Personal Selling and Sales Management* , pp. 37-46.

Carmeli, A., & Sheaffer, Z. (2009, Mai). How Leadership Characteristics Affect Organizational Decline and Downsizing. *Journal of Business Ethics* , 86 (3), pp. 363-378.

Carricano, M., & Poujol, F. (2009). *Analyse de données avec SPSS*. Paris: Pearson Education France.

Casanova, P. (2017). Leadership et santé. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 245-251). Paris: EMS.

Cerdin, j.-L. (2017). Le leader global +. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 113-118). Paris: Editions EMS.

Chanut-Guieu, C., & Guieu, G. (2011, Avril-Mai-Juin). PME en hypercroissance : quelles clés de succès ? *Business Management Review* , pp. 24-35.

Charléty , P. (1994). Les développements récents de la littérature. *Revue d'économie financière* , pp. 33-48.

Charreaux, G. (1994). Conseil d'administration et pouvoirs dans l'entreprise. *Revue d'économie financière* , pp. 49-79.

Charreaux, G. (2000, Décembre). Le conseil d'administration dans les théories de la gouvernance. *Revue du Financier* , pp. 2-16.

Charreaux, G. (2004). *Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux*. Bourgogne: FARGO - Centre de recherche en Finance, ARchitecture et Gouvernance des Organisations.

Charreaux, G. (2017). Michael C. Jensen. La théorie positive de l'agence appliquée à la finance et à la gouvernance. Dans M. Albouy, & al, *Les Grands Auteurs en Finance* (pp. 400-429). Paris: EMS Editions.

Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise « comportementale » Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion* , pp. 215-238.

Charreaux, G. (2002, septembre). Variation sur le thème : « À la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise ». *Finance Contrôle Stratégie* , 5, pp. 5 – 68.

Charreire, S., & Huault, I. (2001, septembre). Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat. *Finance Contrôle Stratégie* , 4 (3), pp. 31 - 55.

Chatelin-Ertur, C., & Nicolas, E. (2011, 5). Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations. *La Revue des Sciences de Gestion* (251), pp. 131-144.

Chelil, A., & Ayad, S. M. (2009). PME en Algérie : réalités et perspectives. *Revue de l'économie et de Management* .

Chevalier, J. (1996). *La gouvernabilité*. Paris: CURAPP-Presses de l'Université française.

Chigara, H. (2017). La réalité de l'innovation dans les PME algériennes : Entre approches stratégiques et obstacles Cas : La laiterie Soummam. *Revue des Sciences Economiques, de Gestion et des Sciences Commerciales* (17), pp. 44-56.

Chizemaa, A., & Pogrebnab, G. (2019, juillet). The impact of government integrity and culture on corporate leadership practices: Evidence from the field and the laboratory. *The Leadership Quarterly* , pp. 1-19.

Coase, R. (1937). The nature of the firm.

Colle, R. (2006). *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*. Marseille: Université Paul Cezanne Aix Marseille 3.

Collins, J. (2001, Janvier). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve. *Harvard Business Review* .

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. California, California, USA.

Costa, J. ., & McCrae, R. R. (1995). Domains and Facets: Hierarchical Personality Assessment Using the Revised NEO Personality Inventory. *Journal Of Personality Assessment* , pp. 21-50.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1983). *L'Acteur et le Système*. Paperback edition.

Dahmani, A. (2011, 3). La GRH : un pivot de la confiance et de l'empowerment. Cas des managers tunisiens. *Revue de gestion des ressources humaines* (81), pp. 57-76.

Dambon, P., & Xu, M. (2017). METAMORPHOSE DU LEADERSHIP A L'HEURE DES CLUSTERS ET DES HAKCERSPACES. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 150-170). Paris: Editions EMS.

Davis, J., Schoorman, F., & Donaldson, L. (1997, Janvier). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review* , pp. 20-47.

Derieux, S., & Gomez, P.-Y. (2013). *La gouvernance des PME-PMI. Enquête 2013*. Lyon: Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

Dessler, G., & Valenzi, E. R. (1977, Juin). Initiation of Structure and Subordinate Satisfaction: A Path Analysis Test of Path-Goal Theory. *The Academy of Management Journal* , pp. 251-259.

DGVSESI. (2018). *Bulletin d'information statistique n°33*. Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information. Alger: Ministère de l'Industrie et des Mines.

Dionne-Proulx, J., & Larochelle, G. (2010). Éthique et gouvernance d'entreprise. *Management & Avenir* (32), pp. 36-53.

Dixon, M. L., & Kozloski Hart, L. (2010, Spring). The Impact of Path-Goal Leadership Styles on Work Group Effectiveness and Turnover Intention. *Journal of Managerial Issues* , 22 (1), pp. 52-69.

Dolan, S. L. (2017, Décembre). Reflections on leadership, values and the enhancement of talent management in the Public Administration. *European Public Mosaic* , pp. 1-15.

Downey, H. K., Sheridan, J. E., & Slocum, J. W. (1975, Juin). Analysis of Relationships among Leader Behavior, Subordinate Job Performance and andSatisfaction: A Path-Goal Approach. *The Academy of Management Journal* , pp. 253-262.

Drucker, P. (2002). *Devenez manager!* Paris: Pearson Education.

Dumez, H. (2010, Hiver). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. Ou que répondre à la question : « quelle est votre posture épistémologique ? ». *Le Libellio d' AEGIS* , 6 (4), pp. 3-16.

Duport, M. (2017). Network Leadership. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 218-225). Paris: EMS.

Durrani, A. B. (2014, novembre). Understanding the Relationship between Organizational Politics and Leadership Styles. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)* , 16 (11), pp. 62-67.

Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management* , 7 (1), pp. 17-26.

Evans, M. C. (1996). R. J. House's "A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness". *Leadership Quarterly* , pp. 305-309.

Evans, M. C. (1996). R. J. House's "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness. *Leadership Quarterly* , pp. 305-309.

Farkas, C. M., & Wetlaufer, S. (2000). Comment les PDG Dirigent. *Harvard Business Review* , pp. 111-140.

Fella, A. (2018). *Commissariat aux comptes et gouvernance d'entrepri*. Oran: Université d'Oran 2.

Forest, J., Dagenais-Desmarais, V., Crevier-Braud, L., Bergeron, E., & Girouard, S. (2017). Trois besoins à satisfaire pour favoriser le fonctionnement optimal de votre personnel : Quoi faire et ne pas faire. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 98-112). Paris: Editions EMS.

Freeman, E., & Reed, D. (1983, Spring). Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review* , pp. 88-106.

Friedberg, E. (2011, 3). Rationalité et analyse des organisations. *Idées économiques et sociales* (165), pp. 15-23.

Frimousse, S., Le Bihan, Y., & Peretti, J.-M. (2017). Leader Positif : une alternative au service de la transformation. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 27-31). Paris: Editions EMS.

Geier, J. G. (1967). A TRAIT APPROACH TO THE STUDY OF LEADERSHIP IN SMALL GROUPS. *Journal of Communication* , pp. 316-323.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Humain Relations* , 1027-1055.

Gomez, P. Y. (2001). *La république des actionnaires. Le gouvernement des entreprises entre démocratie et démagogie*. Paris: La découverte et Syros.

Gomez, P.-Y. (1997). Information et conventions Le cadre du modèle général. *Revue française de gestion* , pp. 217-240.

Gomez, P.-Y. (S. D). *La théorie des coûts de transaction*. EM Lyon.

Gomez, P.-Y., & Coche, C. (2007). *Enquête APM sur le Gouvernement d'entreprise dans les PME-PMI : quelques résultats et commentaires*. Lyon: l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises (IFGE).

Greene, C. N. (1979, Mars). Questions of Causation in the Path-Goal Theory of Leadership. *The Academy of Management Journal* , 22 (1), pp. 22-41.

Grenier, C., & Josserand, E. (2014). Recherches sur le contenu et recherches sur le processus. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en Management* (éd. 4, pp. 130-165). Paris: Dunod.

- Hackman, J. R., & Wageman, R. (2007, Janvier). Asking the Right Questions About Leadership. Discussion and Conclusions. *American Psychologist* , pp. 43-47.
- Hafsi, T., & Youssofzai, F. (2008). Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime ! *Revue française de gestion* , pp. 111-130.
- Hedlund, R. D. (1978, Juin). A Path-Goal Approach To Explaining Leadership's Impact On Legislator Perceptions. *Social Science Quarterly* , 59 (1), pp. 178-191.
- House , R., & Mitchell, T. (1975). *Path-Goal theory of leadership*. Seattle, Washington: Organizational Research (NI-25), University of Washington.
- House, R. J. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly* , pp. 323-352.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The Social Scientific study of Leadership : Quo Vadis ? *Journa of Management* , 23 (3), pp. 409-473.
- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality And Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly* , pp. 81-108.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path-Goal Theory of Leadership*. U. S. DEPARTMENT OF COMMERCE, University of Washington. SEATTLE, WASHINGTON: National Technical Information Service.
- House, R. (1996). PATH-GOAL THEORY OF LEADERSHIP: LESSONS, LEGACY, AND A REFORMULATED THEORY. *Leadership Quarterly* , pp. 323-352.
- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986, Janvier). Moderator Variables in Leadership Research. *The Academy of Management Review* , pp. 88-102.
- Hughes, D. J., & al. (2018, Mars 12). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly* , pp. 1-21.
- Igalens, J., & Pourquier, C. (2019, Mai). Étude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et d'Essilor. *Question(s) de management* (23), pp. 11-23.
- Igalens, J., & Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines. Economica. Paris

- Inceoglu, I., & al. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly* , pp. 179–202.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm, Managerial Behavior, Agency costs & ownership Structure. *Journal of financials economics* , pp. 305-360.
- Joumard, R. (2009). *Le concept de gouvernance*. France: Institut National de Recherche sur les Transports et leur Sécurité.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2012, 6). La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste. *Revue française de gestion* (225), pp. 109-128.
- Journé, B., & Raulet-Croset, N. (2016, Juin). La décision comme activité managériale située. Une approche pragmatiste. *Revue française de gestion* (225), pp. 109-128.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology* , 87 (4), pp. 765–780.
- Kerubo, N. R. (2019, Mai). Strategic Leadership Practices and Its Influence on Organizational Performance of Tea Factories in Kisii County. *IJARKE Business & Management Journal* , 1 (4), pp. 103-109.
- Labaronne, D., & Mustapha, M. (2010, Juillet). Traits culturels, système de management de la qualité et performances en Algérie. Etude de cas de deux PME (publique et privée) algériennes. *Management & Avenir* , pp. 34-52.
- Lahlou, C. (2012). Gouvernance des entreprises, Actionnariat et performances. *XIème symposium international de MDI-Business*, (pp. 1-23). Alger.
- Lahlou, C. (2013). *La gouvernance des entreprises publiques en Algérie. Cas du groupe INJACO Ouest*. FSECG. Oran: Université d'Oran.
- Lameta, N., & Storai, C. (2017). Intégrer l'alternance dans une formation à l'entrepreneuriat pour développer le leadership. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 210-217). Paris: EMS.
- Landier, H. (2017). Le leadership et les fondements de l'autorité. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 171-178). Paris: Editions EMS.

- Lavastre, O. (2001). Les Coûts de Transaction et Olivier E. Williamson : Retour sur les fondements. *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique* (pp. 1-26). Québec : Association Internationale de Management Stratégique.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939, Mai). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology* , pp. 271-299.
- Livian, Y. (2015, Janvier 12). Initiation à la méthodologie de recherche en SHS : réussir son mémoire ou thèse. Lyon, France.
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. A. (1991, Mai). Leadership: Do Traits Matter? *The Executive* , pp. 48-60.
- Lofficial, A., & Denoun, P.-J. (2017). La mixité dans le leadership : vecteur de performance et d'accomplissement pour les jeunes générations ? Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 199-209). Paris: EMS.
- Louart, P., & Penan, H. (2000). La valeur des connaissances en sciences de gestion. *Revue de gestion des ressources humaines*. pp. 2-19.
- Malik, S. H. (2012). A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach. *Pak. J. Commer. Soc. Sci.* , pp. 357-371.
- March, J. G. (1981, Décembre). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly* , 26 (4), pp. 563-577.
- Martinet, A.-C. (2008, 3). Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique. *Revue française de gestion* (183), pp. 95-110.
- Mawhinney, T. C., & Ford, J. D. (1977, Juillet). The Path Goal Theory of Leader Effectiveness: An Operant Interpretation. *The Academy of Management Review* , 2 (3), pp. 398-411.
- May, F. (2011). *The Power of a Lollipop. Real, Good Leadership in Action* . Paris: UNIVERSITE PARIS DAUPHINE.
- Mbengue, A. (2014). Estimation statistique. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (pp. 418-472). Paris: Dunod.
- Mebarki, M., Tahar, L., Benyahia-Taibi, G., & al. (2014). *Management des ressources humaines orienté compétences : Mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ?* Oran: Dar El Adib.

Micheletti, P. (2017). Vers un redécouverte du leadership ... ! Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 288-296). Paris: EMS.

Minoja, M. (2012, Aout). Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity. *Journal of Business Ethics* , 109 (1), pp. 67-82.

Mintzberg, H. (2000). *Le Manager au quotidien : Les Dix rôles du cadre*. Paris: Organisation.

Morck, R., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1988). *Alternative Mechanisms For Corporate Control*. Cambridge: NATIONAL BUREAU OF ECONOMIC RESEARCH.

Morin, E. (1996). *Harvard Business Review* .

Moris, K. (2012, 9). Les enjeux de la gouvernance d'entreprise aujourd'hui. De meilleures théories pour de meilleures pratiques. *Revue française de gestion* , pp. 147-166.

Mostefaoui, R., & Pluchart, J.-J. (2011, 7). La castration des dirigeants comme mécanisme de gouvernance. Cas de deux EPE en Algérie. *Management & Avenir* (47), pp. 35-54.

Nadistic, T. (2017). Le leadership juste. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 119-133). Paris: Editions EMS.

Nye, J. S. (2016). Leadership. (S. L. Schechter, Éd.) *American Governance* , pp. 1-7.

Nystrand, R. O. (1981, Autumn). Leadership Theories for Principals. *Theory Into Practice (Leadership for the Twenty-First Century)* , 20 (4), pp. 260-263.

Pejovich, S. (1969, Septembre). The Firm, Monetary Policy and Property Rights In A Planned Economy. *Western Economic Journal* , pp. 193-200.

Pesqueux, Y. (2017). LEADER ET LEADERSHIP, DES ORIGINES AUX DEBATS EN COURS QUANT AU « LEADER-HEROS ». Dans s. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 186-198). Paris: EMS.

Petit, S. C., & Durieux, F. (2014). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 4, pp. 76-104). Paris: Dunod.

Plane, J.-M. (2003). *Management des Organisations*. Paris: Dunod.

Plane, J.-M. (2015). *Théories du leadership. Modèles classiques et contemporains*. Paris: Dunod.

Prowse, S. (1994). Corporate governance: Comparaison internationale. Une étude des mécanismes de contrôle d'entreprise aux États-Unis, en Grande-Bretagne, au Japon et en Allemagne. *Revue d'économie financière* , pp. 119-158.

Pupion, P.-C. (2012). *Statistiques pour la gestion : Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS Ed. 3*. Paris: Dunod.

Pupion, P.-C. (2012). *Statistiques pour la gestion. Applications avec Excel, SPSS, Amos et SmartPLS* (éd. 3). Paris: Dunod.

Rahadiyan, A., Triatmanto, B., & Respati, H. (2019, Avril). The Effect of Motivation and Situational Leadership Style Towards Employee Performance Through Work Satisfaction at Developer Company. *International Journal of Advances in Scientific Research and Engineering (ijasre)* , 5 (4), pp. 249-256.

Reinhardt, L. (1978). Key Leadership: A Neglected Variable in Organization Theory. *Management International Review* , 18 (3), pp. 35-44.

Robbins, S., & Judge, T. (2006). *Comportements Organisationnels*. France: PEARSON EDUCATION.

Roulet, B., & Droulers, O. (2014, 3). Décision managériale et neurosciences : une nouvelle vision de la gouvernance ? *Management & Avenir* (69), pp. 13-31.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Échantillon(s). Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en Management* (éd. 4, pp. 219-260). Paris: Dunod.

Royer, I., & Zarlowski, P. (2014). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thietart, *Méthodes de recherche en management* (éd. 4, pp. 168-196). Paris: Dunod.

Schriesheim, C., & Von Glinow, M. A. (1977, Septembre). The Path-Goal Theory of Leadership: A Theoretical and Empirical Analysis. *The Academy of Management Journal* , pp. 398-405.

Schuler, R. S. (1976, Juin). Participation with Supervisor and Subordinate Authoritarianism: A Path-Goal Theory Reconciliation. *Administrative Science Quarterly* , 21 (2), pp. 320-325.

Shankland, R., Muir-Pouille, A., & Steiler, D. (2017). Compétences utiles au développement d'un leadership positif. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 226-244). Paris: EMS.

Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997, Juin). A Survey of Corporate Governance. *The Journal Of Finance* , pp. 737-783.

Si Lekhal, K., Korichi, Y., & Gaboussa, A. (2013, Décembre). Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية* (4), pp. 37-57.

Simon, H. A. (1991, Spring). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspectives* , 5 (2), pp. 25-44.

Simon, H. A. (1959, Jun). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *American Economic Association* , 49 (3), pp. 253-283.

Stafford, J., & Bodson, P. (2006). *L'analyse multivariée avec SPSS*. Quebec: Presses de l'Université du Québec.

Thévenet, M. (2017). Le leadership controversé. Dans S. Frimousse, & Y. Le Bihan, *Réinventer le leadership* (pp. 42-54). Paris: Editions EMS.

Thiveaud, J.-M. (1994). De la gouvernance des grandes sociétés : Un incessant différend dans l'espace et le temps. *Revue d'économie financière* , pp. 243-276.

Trébucq, S. (2003). La gouvernance d'entreprise héritière de conflits idéologiques et philosophiques. *les neuvièmes journées d'histoire de la comptabilité et du management*. Paris: CREFIGE - UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE.

van Knippenberg, D., van Knippenberg, B., Van Kleef, G. A., & Damen, F. (2008). Leadership, affect, and emotions. Dans *Research companion to emotion in organizations* (pp. 465-475). ASHKANASY.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1973, Décembre). Leadership and Decision-Making. *Administrative Science Quarterly* , pp. 321-335.

Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1995). Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader Participation . *Leadership Quarterly* , pp. 169-181.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Weintraub, P., & McKee, M. (2019). Leadership for Innovation in Healthcare: An Exploration. *International Journal of Health Policy and Management* , pp. 138–144.

Willett, G. (1996, novembre 1). Paradigme, théorie, modèle, schéma : qu'est-ce donc ? *Communication et organisation* , pp. 1-19.

Winston, B. E., & Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. *International Journal of Leadership Studies* , 1 (2), pp. 6-66.

Wirtz, P. (2005, Février). « Meilleures pratiques » de gouvernance et création de valeur : une appréciation critique des codes de bonne conduite. *Comptabilité - Contrôle - Audit* (1), pp. 141-159.

Wobodo, C. C. (2019, avril). Leadership Style: A Driving Force for Entrepreneurial Orientation in Contemporary Business Management. *International Journal of Science and Research (IJSR)* , 8 (4), pp. 1675-1681.

Yukl, G. (1989, Juin). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* , 15 (2), pp. 251-289.

Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and Research on Leadership in Organizations. Dans m. D. Dunnette, & L. M. Hough, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 147-197). Palo Alto California: Consulting Psychologists Press, Inc.

Zaccaro, S. J. (2007, Janvier). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist* , 62 (1), pp. 6-16.

LISTE DES TABLEAUX

Liste des tableaux		
N°	Intitulé	Page
1	Nature de la firme et formes d'organisation	20
2	Types de transaction	24
3	les structures de gouvernance efficaces	25
4	Les théories micro de la gouvernance de la firme	39
5	Les principaux courants de la littérature comportementale	43
6	Influence sur la valeur et rôle du système de gouvernance selon les différentes approches	46
7	Approche comparée de la gouvernance des organisations selon la perspective retenue	72
8	Les principales théories du leadership	99
9	Le positivisme, l'Interprétativisme et le Constructivisme	162
10	Population globale des PME à fin S1/2018	189
11	typologie des PME	189
12	Répartition des PME (Personnes morales) par secteur d'activité	190
13	Professions libérales par secteur d'activité (Source : CASNOS)	190
14	Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs et secteur d'activités	191
15	Répartition des PME privées par secteur d'activité	191
16	Concentration des PME privées (personnes morales) par région	192
Tableaux relatifs à la partie empirique		
17	Statut de l'entreprise	196
18	Forme de propriété de l'entreprise	197
19	Secteur d'activité	197
20	Effectif de l'entreprise	198
21	Genre du cadre dirigeant répondant	199
22	Âge du cadre dirigeant répondant	200
23	Fonction du cadre dirigeant répondant	201
24	Expérience du cadre dirigeant répondant	201
25	Niveau d'étude du cadre dirigeant répondant	202
26	Analyse de fiabilité « Pratiques de Leadership »	204
27	Analyse de fiabilité « Axe 1 »	204
28	Statistiques d'item Axe 1	205
29	Analyse de fiabilité « Axe 2 »	205
30	Statistiques d'item Axe 2	206
31	Analyse de fiabilité « Axe 3 »	206
32	Statistiques d'item Axe 3	207
33	Analyse de fiabilité « Axe 4 »	208
34	Statistiques d'item Axe 4	208
35	Analyse de fiabilité « Axe 5 »	208
36	Statistiques d'item Axe 5	209
37	Analyse de fiabilité « Axe 6 »	209
38	Statistiques d'item Axe 6	210
39	Analyse de fiabilité « Axe 7 »	211
40	Statistiques d'item Axe 7	211
41	Analyse de fiabilité « Axe 8 »	212
42	Statistiques d'item Axe 8	212

43	Analyse de fiabilité « Axe 9 »	213
44	Statistiques d'item Axe 9	213
45	Analyse de fiabilité « Leadership et Innovation »	214
46	Statistiques d'item bloc « Leadership et Innovation »	214
47	Test de lien entre la variable 13 et la variable 14	219
48	Test de lien entre la variable 13 et la variable 17	220
49	Test de lien entre la variable 13 et la variable 18	221
50	Test de lien entre la variable 13 et la variable 19e	222
51	Test de lien entre la variable 13 et la variable 19f	223
52	Test de lien entre la variable 13 et la variable 26	223
53	Test de lien entre la variable 13 et la variable 37	224
54	Test de lien entre la variable 13 et la variable 39	225
55	Test de lien entre la variable 13 et la variable 40b	226
56	Test de lien entre la variable 13 et la variable 46	227
57	Test de lien entre la variable 13 et la variable 50	228
58	Test de lien entre la variable 13 et la variable 52	229
59	Test de lien entre la variable 13 et la variable 53	230
60	Test de lien entre la variable 13 et la variable 75	231
61	Test de lien entre la variable 13 et la variable 77	232
62	Test de lien entre la variable 13 et la variable 82	233
63	Test de lien entre la variable 14 et la variable 17	234
64	Test de lien entre la variable 14 et la variable 18	235
65	Test de lien entre la variable 14 et la variable 19b	236
66	Test de lien entre la variable 14 et la variable 32	237
67	Test de lien entre la variable 14 et la variable 37	238
68	Test de lien entre la variable 14 et la variable 40b	239
69	Test de lien entre la variable 14 et la variable 48	240
70	Test de lien entre la variable 14 et la variable 50	241
71	Test de lien entre la variable 14 et la variable 63	242
72	Test de lien entre la variable 15 et la variable 16	243
73	Test de lien entre la variable 15 et la variable 19b	244
74	Test de lien entre la variable 15 et la variable 19c	245
75	Test de lien entre la variable 15 et la variable 29	246
76	Test de lien entre la variable 15 et la variable 44	247
77	Test de lien entre la variable 15 et la variable 52	248
78	Test de lien entre la variable 16 et la variable 19c	249
79	Test de lien entre la variable 16 et la variable 25	250
80	Test de lien entre la variable 16 et la variable 70	251
81	Test de lien entre la variable 16 et la variable 76	252
82	Test de lien entre la variable 16 et la variable 77	253
83	Test de lien entre la variable 16 et la variable 79	254
84	Test de lien entre la variable 16 et la variable 82	255
85	Test de lien entre la variable 17 et la variable 21	255
86	Test de lien entre la variable 17 et la variable 24	256
87	Test de lien entre la variable 17 et la variable 26	257
88	Test de lien entre la variable 17 et la variable 27	258
89	Test de lien entre la variable 17 et la variable 37	259
90	Test de lien entre la variable 17 et la variable 39	260

91	Test de lien entre la variable 17 et la variable 40 i	260
92	Test de lien entre la variable 17 et la variable 46	261
93	Test de lien entre la variable 17 et la variable 47	262
94	Test de lien entre la variable 17 et la variable 65	263
95	Test de lien entre la variable 17 et la variable 73	264
96	Test de lien entre la variable 17 et la variable 76	265
97	Test de lien entre la variable 17 et la variable 80	266
98	Test de lien entre la variable 17 et la variable 82	267
99	Test de lien entre la variable 18 et la variable 24	268
100	Test de lien entre la variable 18 et la variable 26	269
101	Test de lien entre la variable 18 et la variable 27	269
102	Test de lien entre la variable 18 et la variable 30	270
103	Test de lien entre la variable 18 et la variable 33	271
104	Test de lien entre la variable 18 et la variable 37	272
105	Test de lien entre la variable 18 et la variable 39	272
106	Test de lien entre la variable 18 et la variable 40 b	273
107	Test de lien entre la variable 18 et la variable 40 e	274
108	Test de lien entre la variable 18 et la variable 46	275
109	Test de lien entre la variable 18 et la variable 72	276
110	Test de lien entre la variable 18 et la variable 73	276
111	Test de lien entre la variable 18 et la variable 75	278
112	Test de lien entre la variable 19a et la variable 19b	285
113	Test de lien entre la variable 19a et la variable 19c	285
114	Test de lien entre la variable 19a et la variable 19d	286
115	Test de lien entre la variable 19a et la variable 19f	287
116	Test de lien entre la variable 19b et la variable 19c	288
117	Test de lien entre la variable 19b et la variable 71	289
118	Test de lien entre la variable 19c et la variable 68	289
119	Test de lien entre la variable 19d et la variable 19f	290
120	Test de lien entre la variable 19e et la variable 67	291
121	Test de lien entre la variable 19e et la variable 82	292
122	Test de lien entre la variable 19f et la variable 20	292
123	Test de lien entre la variable 68 et la variable 81	295
124	Test de lien entre la variable 68 et la variable 78	295
125	Test de lien entre la variable 68 et la variable 77	296
126	Test de lien entre la variable 68 et la variable 76	297
127	Test de lien entre la variable 68 et la variable 70	298
128	Test de lien entre la variable 29 et la variable 70	299
129	Test de lien entre la variable 28 et la variable 70	300
130	Test de lien entre la variable 70 et la variable 78	301
131	Test de lien entre la variable 27 et la variable 65	302
132	Test de lien entre la variable 22 et la variable 65	303
133	Test de lien entre la variable 80 et la variable 65	304
134	Test de lien entre la variable 77 et la variable 65	305
135	Test de lien entre la variable 76 et la variable 65	306
136	Test de lien entre la variable 71 et la variable 66	306
137	Test de lien entre la variable 67 et la variable 69	307
138	Test de lien entre la variable 30 et la variable 61a	308

139	tableau croisé des variables 73 et 61a	309
140	Test de lien entre la variable 73 et la variable 61a	309
141	Test de lien entre la variable 69 et la variable 61a	310
142	Tableau croisé entre la variable 69 et la variable 64	311
143	Test de lien entre la variable 69 et la variable 64	312
144	Test de lien entre la variable 70 et la variable 77	313
145	Test de lien entre la variable 70 et la variable 76	314
146	Test de lien entre la variable 70 et la variable 71	315
147	Test de lien entre la variable 79 et la variable 61c	316
148	Test de lien entre la variable 79 et la variable 61d	317
149	Test de lien entre la variable 80 et la variable 61d	318
150	Test de lien entre la variable 63 et la variable 72	319
151	Test de lien entre la variable 71 et la variable 81	320
152	Test de lien entre la variable 27 et la variable 72	321
153	Test de lien entre la variable 29 et la variable 73	322
154	Test de lien entre la variable 25 et la variable 79	323
155	Test de lien entre la variable 30 et la variable 76	324
156	Test de lien entre la variable 26 et la variable 76	325
157	Test de lien entre la variable 22 et la variable 76	326
158	Test de lien entre la variable 77 et la variable 82	327
159	Test de lien entre la variable 22 et la variable 80	328
160	Test de lien entre la variable 26 et la variable 82	329
161	Test de lien entre la variable 25 et la variable 82	330
162	Test de lien entre la variable 22 et la variable 82	331
163	Test de lien entre la variable 22 et la variable 25	332
164	Test de lien entre la variable 32 et la variable 71	339
165	Test de lien entre la variable 32 et la variable 73	340
166	Test de lien entre la variable 32 et la variable 79	341
167	Test de lien entre la variable 33 et la variable 57	342
168	Tableau croisé entre la variable 33 et la variable 57	342
169	Test de lien entre la variable 34 et la variable 73	343
170	Test de lien entre la variable 36 et la variable 57	346
171	Test de lien entre la variable 37 et la variable 65	347
172	Test de lien entre la variable 37 et la variable 73	347
173	Test de lien entre la variable 38 et la variable 82	348
174	Test de lien entre la variable 38 et la variable 80	349
175	Test de lien entre la variable 38 et la variable 79	350
176	Test de lien entre la variable 39 et la variable 40c	352
177	Test de lien entre la variable 39 et la variable 40d	353
178	Test de lien entre la variable 39 et la variable 40e	354
179	Test de lien entre la variable 39 et la variable 40g	355
180	Test de lien entre la variable 39 et la variable 73	356
181	Test de lien entre la variable 40a et la variable 81	357
182	Test de lien entre la variable 40a et la variable 78	358
183	Test de lien entre la variable 40a et la variable 77	359
184	Test de lien entre la variable 40a et la variable 76	360
185	Test de lien entre la variable 40a et la variable 74	361
186	Test de lien entre la variable 40a et la variable 70	362

187	Test de lien entre la variable 40a et la variable 68	363
188	Test de lien entre la variable 40a et la variable 40g	364
189	Test de lien entre la variable 40c et la variable 73	365
190	Test de lien entre la variable 40c et la variable 71	366
191	Test de lien entre la variable 40c et la variable 40h	367
192	Test de lien entre la variable 40c et la variable 40i	368
193	Test de lien entre la variable 40d et la variable 41	368
194	Test de lien entre la variable 40d et la variable 42	369
195	Test de lien entre la variable 40d et la variable 73	370
196	Test de lien entre la variable 40d et la variable 74	371
197	Test de lien entre la variable 40d et la variable 76	372
198	Test de lien entre la variable 40e et la variable 73	373
199	Test de lien entre la variable 40e et la variable 65	374
200	Test de lien entre la variable 40e et la variable 41	375
201	Test de lien entre la variable 40f et la variable 42	376
202	Test de lien entre la variable 40f et la variable 58	377
203	Test de lien entre la variable 40f et la variable 67	377
204	Test de lien entre la variable 40f et la variable 69	378
205	Test de lien entre la variable 40f et la variable 70	379
206	Test de lien entre la variable 40f et la variable 76	380
207	Test de lien entre la variable 40f et la variable 78	381
208	Test de lien entre la variable 40f et la variable 80	382
209	Test de lien entre la variable 40f et la variable 81	383
210	Test de lien entre la variable 40g et la variable 82	384
211	Test de lien entre la variable 40g et la variable 79	385
212	Test de lien entre la variable 40g et la variable 72	386
213	Test de lien entre la variable 40g et la variable 68	387
214	Test de lien entre la variable 40i et la variable 80	388
215	Test de lien entre la variable 40i et la variable 79	389
216	Test de lien entre la variable 40i et la variable 73	390
217	Test de lien entre la variable 40i et la variable 71	390
218	Test de lien entre la variable 40i et la variable 67	391
219	Test de lien entre la variable 40i et la variable 41	392
220	Test de lien entre la variable 41 et la variable 70	393
221	Test de lien entre la variable 41 et la variable 71	394
222	Test de lien entre la variable 41 et la variable 72	395
223	Test de lien entre la variable 41 et la variable 73	395
224	Test de lien entre la variable 41 et la variable 75	396
225	Test de lien entre la variable 41 et la variable 76	397
226	Test de lien entre la variable 41 et la variable 77	398
227	Test de lien entre la variable 41 et la variable 80	399
228	Test de lien entre la variable 41 et la variable 81	399
229	Test de lien entre la variable 41 et la variable 82	400
230	Test de lien entre la variable 42 et la variable 81	401
231	Test de lien entre la variable 42 et la variable 76	402
232	Test de lien entre la variable 43 et la variable 59	403
233	Test de lien entre la variable 43 et la variable 59	411
234	Test de lien entre la variable 43 et la variable 68	412

235	Test de lien entre la variable 43 et la variable 78	413
236	Test de lien entre la variable 44 et la variable 81	414
237	Test de lien entre la variable 44 et la variable 66	415
238	Test de lien entre la variable 44 et la variable 59	416
239	Test de lien entre la variable 44 et la variable 58	416
240	Test de lien entre la variable 45 et la variable 59	417
241	Test de lien entre la variable 45 et la variable 66	418
242	Test de lien entre la variable 46 et la variable 82	419
243	Test de lien entre la variable 46 et la variable 81	420
244	Test de lien entre la variable 46 et la variable 80	420
245	Test de lien entre la variable 46 et la variable 73	421
246	Test de lien entre la variable 46 et la variable 65	422
247	Test de lien entre la variable 47 et la variable 68	422
248	Test de lien entre la variable 48 et la variable 67	425
249	Test de lien entre la variable 48 et la variable 69	426
250	Test de lien entre la variable 49 et la variable 68	427
251	Test de lien entre la variable 49 et la variable 66	428
252	Test de lien entre la variable 49 et la variable 65	429
253	Test de lien entre la variable 49 et la variable 53	430
254	Test de lien entre la variable 50 et la variable 58	431
256	Test de lien entre la variable 50 et la variable 61b	432
257	Test de lien entre la variable 50 et la variable 74	433
258	Test de lien entre la variable 50 et la variable 78	434
259	Test de lien entre la variable 50 et la variable 81	434
260	Test de lien entre la variable 51 et la variable 78	435
261	Test de lien entre la variable 51 et la variable 61c	436
262	Test de lien entre la variable 52 et la variable 71	437
263	Test de lien entre la variable 53 et la variable 66	437
264	Test de lien entre la variable 53 et la variable 59	438
265	Test de lien entre la variable 54 et la variable 76	439
266	Test de lien entre la variable 54 et la variable 77	439
267	Test de lien entre la variable 54 et la variable 78	440
268	Test de lien entre la variable 54 et la variable 81	441

LISTE DES FIGURES

Liste des figures		
N°	Intitulé	Page
1	Entreprise, société, firme : que se propose-t-on de gouverner ?	65
2	les rôles du cadre	83
3	le cadre comme système de traitement de l'information	87
4	Traits de personnalité et performance du leader.	101
5	La grille managériale de Blake et Mouton	104
6	Les 5 niveaux du leadership	107
7	La matrice Tannenbaum et Schmidt	108
8	Modèle de Fiedler	110
9	leadership situationnel de Hersey et Blanchard	112
10	Leadership transactionnel et leadership transformationnel	120

11	Relation entre le leadership directif et la satisfaction des subordonnés avec la structure de la tâche comme facteur de contingence.	126
12	Synthèse sur les relations de la théorie Path-Goal	128
13	L'élaboration du design dans la démarche de recherche	171
Liste des Graphiques relatifs à la partie empirique		
N°	Intitulé	Page
1	Statut de l'entreprise	196
2	Forme de propriété de l'entreprise	197
3	Secteur d'activité	198
4	Effectif de l'entreprise	199
5	Genre du cadre dirigeant répondant	200
6	Âge du cadre dirigeant répondant	200
7	Fonction du cadre dirigeant répondant	201
8	Expérience du cadre dirigeant répondant	202
9	Niveau d'étude du cadre dirigeant répondant	203

LISTE DES SIGLES

Sigle	Signification
CA	Conseil d'Administration
DRH	Directeur des Ressources Humaines
EURL	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée
H0	Hypothèse nulle
H1	Hypothèse alternative
LMX	Leader Membership Exchange
MRH	Management des Ressources Humaines
PDG	Président Directeur Général
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RH	Ressources Humaines
SARL	Société à Responsabilité Limitée
Sig	Signification
SLM	Situational Leadership Model
SNC	Société en Nom Collectif
SPA	Société Par Action

ANNEXES

Annexe 1 : Le questionnaire

Enquête pour la préparation d'une thèse de doctorat sur :
Le Leadership du cadre dirigeant dans la PME algérienne

Chargé de l'enquête : M. Kouider BEKHEDA.

Profession : Doctorant en Gouvernance des Organisations et Management des Ressources Humaines.

Sous la direction de : M. Khaled TAHARI (Professeur au sein de l'Université d'Oran2).

L'objet de cette étude consiste à vérifier l'impact des styles de leadership des cadres dirigeants sur la performance des PME en Algérie. Cette enquête vise également à étudier les possibilités des liens qui existent entre le leadership et la gouvernance des PME, ainsi que le rôle du leadership dans le processus de l'innovation.

Les identifiants de l'entreprise

1- Quel est le nom de l'entreprise ?

.....

2- Quelle est la date de création ou de début de l'activité ?

.....

3- Quel est le statut de votre entreprise ?

EURL

SARL

SPA

SNC

Autre, à préciser.....

5- L'entreprise est-elle ?

Etatique

Privée Nationale

Privée Internationale

Mixte

6- Quel est votre secteur d'activité ?

.....

7- Quel est votre effectif ?

Moins de 10

Entre 10 et 50

Entre 50 et 100

Entre 100 et 500

Plus de 500

Identification du répondant

8- Genre :

Homme

Femme

9- Tranche d'âge

- Moins de 25 ans Entre 25 et 35 ans Entre 35 et 45 ans
 Entre 45 et 55 ans Plus de 55 ans

10- Fonction

- Directeur Général Directeur d'unité
 Sous-directeur Chef de département (de division)

Autre, précisez :

11- Années d'expérience

- Moins de 5 ans Entre 5 et 10 ans Entre 10 et 20 ans Plus de 20 ans

12- Quel est votre profil (diplôme / formation) ? (Veillez indiquer la spécialité à côté de votre choix)

- BEM
 BAC
 Licence
 Master
 Magister
 Doctorat
 Autre, à préciser.....

Pratiques de leadership (Etat des lieux)

Axe1 : Clarification des comportements

Echelles	Jamais	Parfois	Moyennement d'accord	souvent	Toujours
13-Clarifiez-vous les objectifs de l'entreprise à l'ensemble des salariés ?					
14-Identifiez-vous les moyens pour les salariés pour qu'ils puissent effectuer leurs tâches ?					
15-Clarifiez-vous les normes de performance et les critères d'évaluation des salariés ?					
16-Clarifiez-vous l'adéquation entre le système de récompense et la performance ?					
17-Cherchez-vous d'impliquer les salariés dans les décisions ?					
18-Evaluez-vous la préférence des salariés en termes de dépendance et d'autonomie ?					

Axe2 : Comportement de leader orienté vers la réussite

19-Vous avez une motivation élevée pour :

a-atteindre des objectifs ambitieux ?					
b-poursuivre les objectifs avec persistance et vigueur ?					
c-prendre des niveaux intermédiaires de risque calculé ?					
d-prévoir les obstacles et les surmonter ?					

e-établir des stratégies pour atteindre les objectifs ?					
f-rechercher l'information et à utiliser des feed-back ?					

20-Encouragez-vous les subordonnés à afficher un grand niveau de responsabilité individuelle et de contrôle sur leur travail ?					
21-Cherchez-vous à accroître la satisfaction des subordonnés suite à la réalisation des performances souhaitées ?					

Axe 3 : Comportement du leader Facilitateur du travail

22-La planification, l'organisation et la coordination du travail des collaborateurs se font par vous-même personnellement ?					
23-Assurez-vous les conseils et un accompagnement aux subordonnés dans leur travail ?					
24-Favorisez-vous le feed-back nécessaire au développement des compétences des salariés ?					
25-Veillez-vous à la réduction des obstacles à la performance ?					
26-Clarifiez-vous les causes de ces obstacles aux subordonnés ?					
27-Autorisez-vous les subordonnés à prendre des initiatives pour agir efficacement ?					
28-Lorsque les membres de l'unité de travail ont une connaissance suffisante de la tâche et de l'expérience, la coordination participative du travail incertain facilitera la réalisation des objectifs.					
29-Le rôle du chef est de faciliter le développement des capacités de ses subordonnés ou de supprimer les obstacles à leur performance.					
30-Les efforts de développement de la part des supérieurs et leurs comportements visant à réduire les obstacles amélioreront l'efficacité de l'unité de travail.					
31-Lorsque les subordonnés possèdent les connaissances et l'expérience nécessaires à la tâche, la délégation du pouvoir du chef à ses subordonnés facilitera la réalisation des objectifs.					

Axe 4 : Comportement de soutien du leader

32-Le soutien est particulièrement nécessaire dans les conditions où les tâches ou les relations sont psychologiquement ou physiquement pénibles.					
33-Les relations de soutien augmentent la qualité des relations entre les supérieurs et leurs subordonnés et diminue le stress de ses derniers.					
34-Le comportement de soutien, par le leader, favorise l'utilisation maximale, par les subordonnés de leur intelligence.					

Axe 5 : Comportements favorisant la facilitation des interactions

36-Veillez-vous à la facilitation de l'interaction collaborative et positive qui consiste à résoudre les litiges et à faciliter la communication ?					
37-Encouragez-vous la proximité positive des relations entre les subordonnés ?					

38- Le comportement du leader dirigé vers la facilitation de l'interaction augmentera la cohésion de l'unité de travail et permettra de réduire l'absentéisme volontaire et le turn-over ?					
---	--	--	--	--	--

Axe 6 : Processus décisionnel participatif

39- L'efficacité des décisions dépend de la mesure dans laquelle elles sont acceptées et comprises par les personnes qui influencent leur mise en œuvre ?					
--	--	--	--	--	--

40-Le processus de décision de groupe consiste en un certain nombre de comportements spécifiques par le groupe du travail et les chefs d'unité, évaluez votre processus par rapport à ces critères :

a- poser des problèmes ?					
b- rechercher et identifier l'intérêt commun des membres du groupe en ce qui concerne la résolution des problèmes ?					
c- encourager tous les membres du groupe à participer à la discussion ?					
d- veiller à ce que la participation soit équilibrée pour que tous contribuent et qu'aucun individu ne domine la discussion ?					
e- chercher des alternatives ?					
f- reporter l'évaluation des alternatives jusqu'à ce que les membres du groupe aient épuisé leur capacité à générer des alternatives ?					
g- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?					
h- encourager le groupe à évaluer les avantages et les inconvénients de chaque alternative ?					
i- combinaison des avantages dans une solution créative ?					

41- Cherchez-vous la convergence des intérêts des subordonnés, en ce qui concerne la résolution des problèmes ou la prise des décisions efficaces ?					
42- Lorsque les membres du groupe possèdent une expertise pertinente sur le plan technique ou sur le plan de la qualité économique des décisions, leur inclusion dans le processus de décision augmentera la qualité de la décision ?					

Axe 7 : Représentation et Networking

43- Une fonction critique du dirigeant consiste à être un représentant de son unité auprès de son environnement externe ?					
44- Présentez-vous de manière favorable votre unité et communiquez-vous l'impact de ses travaux sur les autres parties prenantes ?					
45- Favorisez-vous le networking et le maintien des relations positives avec des parties prenantes influentes ?					
46- Participez-vous à l'organisation d'activités sociales et de cérémonies ?					
47- La légitimité de l'unité de travail et sa capacité à obtenir des ressources seront renforcées par la représentation active et le networking de son leader ?					

Axe 8 : Le comportement du leader basé sur les valeurs

48-L'articulation d'une vision d'un avenir meilleur pour les subordonnés est un facteur déterminant pour leur performance ?					
49-La démonstration d'une passion pour la vision et d'un sacrifice dans l'intérêt de la vision et du collectif est un atout pour le leader ?					
50-La confiance en soi du leader, et la confiance dans la réalisation de la vision avec une persévérance dans l'intérêt de la vision est un atout pour le leader ?					
51-Prenez-vous des risques personnels et organisationnels dans l'intérêt de la vision et du collectif ?					
52-Communiquez-vous les attentes de performance aux subordonnés, avec une confiance en leur capacité à contribuer à l'effort collectif ?					
53-Donnez-vous un sens aux efforts et aux objectifs en les reliant aux valeurs profondes des subordonnés ?					
54-Les subordonnés ressentent le besoin d'un dirigeant courageux qui défiera l'ordre établi et offrira un changement radical, ou du moins une solution innovante dans des conditions stressantes ?					

Axe 9 : Le leadership partagé

55-Lorsque le travail des membres de l'unité est interdépendant, favorisez-vous la responsabilité partagée et collaborative, pour l'exercice des comportements du leadership ?					
56-L'exercice du leadership par les supérieurs immédiats aura un impact positif sur la performance des groupes ?					

Gouvernance de l'entreprise

57-Le principal actionnaire est :

- Famille (s) Manager(s) Autre (s)
 Fondateur(s) Autre(s) entreprise(s)

58-Le contrôle sur la direction s'effectue par :

- Conseil d'administration Autre (s), à préciser
 Actionnaires

59-Existe-t-il de comités autour du Conseil d'Administration ou du dirigeant:

- Comité de nomination Comité de rémunération
 Comité d'audit Comité stratégique

60-Comment la famille du dirigeant ou propriétaire exerce une influence sur l'évolution de l'entreprise ?

- Informelle Formelle

61-Comment évaluez-vous le rôle du Conseil d'Administration en termes de :

a-conseil au dirigeant

- Prioritaire
- Secondaire

b- la prise de décisions

- Prioritaire
- Secondaire

c- l'apport de réseau

- Prioritaire
- Secondaire

d- l'expert technique

- Prioritaire
- Secondaire

62-Effectuez-vous des formations pour les administrateurs ?

- OUI
- NON

Si OUI, quel type de formation ?

.....

Si NON, pourquoi ?

.....

63-Effectuez-vous une évaluation pour les membres du Conseil pour identifier leur implication effective dans la vie de l'entreprise ?

- OUI
- NON

64-Comment se déroulent les conseils ?

- Vote de façon informelle
- Procès-verbal

65-Quels sont les types de décisions qui concernent le conseil ?

- Décisions routinières Décisions de recrutement
- Décisions de financement Décisions d'investissement
- Autres, à préciser

66-Qui est le décideur réel pour une activité stratégique ?

- Dirigeant seul Dirigeant et son équipe dirigeante
- Dirigeant et conseil d'Administration CA seulement

67-Existe-t-il un conseil de famille formel ?

- OUI
- NON

68- Prenez-vous le temps pour communiquer la vision de l'entreprise¹ à l'ensemble des salariés et des actionnaires ?

- Jamais Parfois Moyennement souvent Toujours
- d'accord

69- Dans les situations complexes qui impliquent l'existence d'objectifs contradictoire, le dirigeant :

- doit chercher à aboutir à des compromis dans la prise de décision.
- Prend la décision conforme à sa réflexion sans chercher le compromis.

¹ Les buts de l'entreprise, sa contribution à son environnement et la direction prise à moyen terme de point de vue de son métier et de son positionnement dans le marché.

Leadership et Gouvernance : sa place dans la performance de l'entreprise

- 70-** Effectuez-vous des discussions internes avec les salariés et les actionnaires sur les conséquences des décisions ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 71-** Cherchez-vous à comprendre les raisons qui motivent les différents acteurs dans l'entreprise ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 72-** Encouragez-vous la circulation des idées entre les acteurs pour la créativité dans la prise des décisions ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 73-** L'analyse des données qui existent sur les situations de prise de décision est l'affaire du :
- Dirigeant seul.
 Dirigeant et conseil d'administration
 Dirigeant et ses managers.
 Dirigeant et ses salariés.
 Dirigeants, conseil d'administration et salariés.

Leadership et Innovation

- 74-** Êtes-vous ouvert envers les nouvelles idées provenant des salariés dans tous les niveaux ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 75-** Définissez-vous, pour les salariés, les types de nouvelles idées acceptées?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 76-** Dans vos réunions, considérez-vous l'innovation et les idées innovantes des salariés comme sujet officiel à traiter ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 77-** Précisez-vous, aux salariés, des indices et des objectifs quantifiés de performance relatifs à l'innovation ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours
- 78-** Dans les situations de crise, les analyses des informations provenant des réseaux regroupant des salariés, avec différents types de connaissance, sont efficaces pour créer des idées innovantes ?
- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours

79- Les salariés ont besoins des leaders de proximité pour développer leur créativité ?

- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours

80- Cherchez-vous à identifier les salariés possédant un bon répertoire de connaissances ?

- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours

81- La création des groupes avec des collaborateurs ayant différents niveaux d'expérience et de compétence est importante pour favoriser l'innovation ?

- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours

82- Clarifiez-vous, pour les salariés, le lien entre leurs idées innovantes et les gains qu'ils peuvent générer de ces idées ?

- Jamais Parfois Moyennement d'accord souvent Toujours

Merci de répondre à ce questionnaire.

Nous vous garantissons l'anonymat. La publication des résultats de cette enquête ne se fera qu'après votre accord.

Pour tous renseignements relatifs à ce questionnaire veuillez s'adresser à : M. Kouider BEKHEDA. Tel : 07.93.65.80.73 E-mail : kouider.bekhedap4@gmail.com

Annexe 2 : Guide d'entretien

1- Pouvez-vous décrire brièvement la structure de votre entreprise ?

2- Comment procédez-vous pour l'élaboration et implantation de la stratégie ?

3- Comment procédez-vous pour clarifier la place des travailleurs et de leurs organes de représentation dans la définition du plan stratégique et de sa mise en œuvre ?

4-Comment procédez-vous pour faire face aux situations de crise et de conflits relatifs à la définition et au déploiement de la stratégie ?

5- Comment procédez-vous pour la coordination entre les différents groupes et individus ?

6- Essayez-vous d'améliorer en permanence vos pratiques managériales ?

- OUI
 NON

Si OUI, par quels moyens ?

Si NON pourquoi ?

7- Pouvez-vous décrire la croissance de votre entreprise ces trois dernières années ? (volume des ventes, l'effectif, le chiffre d'affaires, le résultat net, part de marché)

8- Comment procédez-vous pour enregistrer les raisons de la croissance de l'entreprise ?

9- Pouvez-vous décrire votre orientation externe (vers le client en adoptant une démarche innovation tournée vers les usages de la clientèle) ?

10- Comment procédez-vous pour nourrir la confiance dirigeant-salarié et dirigeant-propriétaire ?

TABLE DES MATIERES

Introduction	1
Chapitre 1 : la gouvernance de l'entreprise : quelques éléments conceptuels et théoriques	11
Introduction	11
Section 1 : le concept de la « gouvernance de l'entreprise »	12
1. La gouvernance de l'entreprise	12
2. Les origines de la gouvernance de l'entreprise	14
3. Encadrement du gouvernement d'entreprise	15
4. Synthèse des recommandations pratiques de la gouvernance	16
Section 2 : les théories de la gouvernance	18
1. Les théories contractuelles	19
1.1. La théorie de la nature de la firme de R. Coase	19
1.2. La théorie des droits de propriétés	19
1.3. La théorie de l'agence	21
1.4. La théorie des coûts de transaction	23
1.5. La théorie de l'enracinement	25
1.6. La vision financière de la gouvernance	26
1.7. La vision partenariale	26
2. La théorie des conventions	27
2.1. Conventions et systèmes de gouvernement : un nouveau paradigme sur l'information	27
2.1.1. L'information comme flux	27
2.1.2. L'information comme écran	28
2.1.3. La morphologie d'un système de gouvernement	29
2.2. Conventions et disciplines de gestion : l'échange et l'organisation revisités	30
2.2.1. L'organisation : une convention d'effort	30
3. Les théories cognitives	31
3.1. Une vision critique de la théorie de la firme comme réseau d'investissements spécifiques	31
3.2. Les théories cognitives de la firme	33
3.3. Les conséquences pour la gouvernance	34
4. Lazonick et O'Sullivan : la gouvernance de la firme innovatrice	36
5. La théorie de l'intendance	37
6. Différences majeures entre les théories de la gouvernance	37
6.1. La recherche de l'intérêt personnel	37
6.2 fonction objectif et propriété de la firme	38
7. Les théories microéconomiques de la gouvernance de la firme : une synthèse	38
Section 3 : le courant de la gouvernance comportementale	39
1. La théorie comportementale	39
1.1. Le biais comportemental : une notion centrale	40
1.1.1. Que recouvrent les biais comportementaux?	40
1.1.2. Les principaux courants de la littérature comportementale	41

1.2. L'intégration de la dimension comportementale dans la gouvernance cognitive ...	43
2. Courant comportemental en management stratégique	46
2.1. Organizations and markets	47
2.1.1. La réalité des organisations	47
2.1.2. Motivation et efficacité dans les organisations	48
2.1.3. Autorité: la relation d'emploi	49
2.1.4. Les récompenses en tant que motivations	49
2.1.5. Fidélité : identification avec objectifs organisationnels	50
2.1.6. Coordination	51
2.2. Footnotes to organizational change	51
2.2.1. Multiplicateurs de compétences	51
2.2.2. Comportement satisfaisant	52
2.2.3. Critère de performance.	52
2.2.4. Apprentissage	
2.2.5. Problèmes vs solutions	52
2.2.6. Transformation et innovation dans les organisations	53
2.2.7. Environnements créés	53
2.2.8. Changement et altruisme	54
2.3. Theories of decision-making in economics and behavioral science	56
2.3.1. Les objectifs des entreprises	57
2.3.2. Satisfaisant ou maximisant	58
2.3.3. Conflit d'intérêts	58
2.3.4. Cognition humaine et économie	59
2.3.5. Implications pour l'économie	59
2.4. Dirigeants d'entreprises, focaliser sur les actionnaires n'est pas légitime !	60
2.4.1. L'essence de la tâche des dirigeants	61
2.4.2. Exemple d'entreprises japonaises	62
2.4.3. Des entreprises en Amérique du nord	62
2.4.4. La nécessité de choix stratégiques indépendants	63
2.5. Gouvernance et management stratégique. Une nouvelle science morale et politique	64
2.5.1. La nature de l'entreprise	65
2.5.2. Le projet : du gouvernement à la gouvernance	65
2.5.3. La gouvernance de l'entreprise durable et responsable	66
2.6. Ethique et gouvernance d'entreprise	67
2.7. Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernance des organisations	69
2.7.1. Contexte organisationnel et objectif de la gouvernance	69
2.7.1.1. Situation conflictuelle ou système coopératif ?	69
2.7.1.2. Minimisation des conflits ou gouvernance de la ressource managériale ?	
2.7.1.3. A l'origine de l'espace discrétionnaire du dirigeant : la zone d'incertitude	71
2.7.2. Quel statut pour la gouvernance ?	71
2.8. Stakeholder management theory, firm strategy, and ambidexterity	72
2.9. De nouvelles ressources pour gouverner	74

Conclusion	75
Chapitre 2 : le leadership : théories, concepts et pratiques	78
Introduction	78
Section 1 : la réalité du travail des cadres	79
1. Le regard de Mintzberg Henry	79
1.1. Quelques caractéristiques du travail des cadres	80
1.1.1. Beaucoup de travail, un rythme soutenu	80
1.1.2. Une activité caractérisée par la brièveté, la variété et la fragmentation	81
1.1.3. La préférence pour l'action	81
1.1.4. L'importance de la communication verbale	82
1.1.5. Le cadre, à la charnière entre son organisation et un réseau de contacts	82
1.1.6. Un mélange de droits et de devoirs	83
1.2. Les rôles professionnels du cadre	83
1.2.1. Les rôles interpersonnels	84
1.2.2. Les rôles liés à l'information	86
1.2.3. Les rôles décisionnels	88
1.3. Les objectifs fondamentaux du cadre	90
2. Le regard de Peter Drucker : le leadership, c'est un travail	91
2.1. Le management	91
2.2. Les dimensions du management	92
2.3. Quatre contraintes pour un cadre	93
2.4. Se concentrer sur sa contribution	94
2.5. Le leadership	94
3. Comment les PDG dirigent?	95
3.1. L'axe stratégie : privilégier l'avenir, proche et lointain	95
3.2. L'axe ressources humaines : diriger individuellement ses collaborateurs	96
3.3. L'axe compétences : les champions de la connaissance	96
3.4. L'axe cadrage : la pression de l'orthodoxie	96
3.5. L'axe changement : bouleverser le statu quo	97
3.6. Un cadre pour l'analyse du leadership	98
Section 2 : le leadership	98
1. Les théories du leadership	98
1.1. L'analyse classique par les traits de personnalité	100
1.1.1. Les théories des traits de personnalité	100
1.1.2. Le modèle des « big five »	101
1.1.3. Les déterminants des trajectoires de leaders	102
1.2. Le leader, des explications scientifiques orientées	102
1.2.1. Les théories comportementales	102
1.2.1.1. Les études de l'université d'Ohio	103
1.2.1.2. Les recherches de l'université du Michigan	103
1.2.1.3. La grille managériale de Blake et Mouton	103
1.2.1.4. Les recherches scandinaves	104
1.2.1.5. Limites des théories comportementales	105
1.2.2. Les approches par les styles	105

1.2.2.1. Les modèles psychologiques	105
A. Les types de pouvoirs des leaders par (Weber, 1947)	105
B. Le modèle de Kurt Lewin	106
C. Les quatre styles de Renée Bédard (2008)	106
1.2.2.2. Les modèles multifactoriels	106
A. Le modèle de (Collins, 2001) "from good to great", 2001	107
B. Les types d'influences selon Edgar Morin	107
1.2.2.3. Les théories de la contingence	109
A. Le modèle de Fiedler	109
B. La théorie des ressources cognitives	111
C. La théorie du leadership situationnel de Hersey et Blanchard	111
D. Théorie de l'échange leader / membre	112
E. Théorie de « l'objectif trajectoire »	113
F. Le modèle de la participation du leader	114
G. La théorie du « complexity leadership », comme prise en compte d'un réseau de relations complexes	115
2. Principes contemporains du leadership : pratiques et enjeux	116
2.1. Le cadrage : utiliser les mots pour créer le sens et l'inspiration	116
2.2. Le leadership, source d'inspiration	116
2.2.1. Le leadership charismatique	116
2.2.2. Le leadership transformationnel	119
2.2.3. Le leadership authentique	121
Section 3 : paradigme de la thèse « la théorie Path-goal du leadership »	122
1. Fondations historiques	123
2. Théorie du <i>Path-goal</i> : propositions générales	125
3. Facteurs de contingence	125
4. <i>Path-goal theory of leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory</i>	129
4.1. The 1996 path-goal theory of work unit leadership	129
4.2. Variables indépendantes : comportements du leader	130
5. Revue de la littérature : synthèse des études précédentes sur la théorie Path goal du leadership	142
6. Leadership, créativité et innovation	152
Conclusion	157
Chapitre 3 : partie empirique (enquête – résultats – discussions)	159
Introduction	159
Section 1 : positionnement épistémologique et méthodologique	160
1. Le positionnement épistémologique	160
1.3. Présentation des différents paradigmes épistémologiques	161
1.4. Positionnement épistémologique adopté pour la thèse	162
2. Positionnement méthodologique	166
2.1. Construction de l'objet de la recherche	166
2.2. Processus de recherche	167
2.3. Approche de la collecte de données	168
2.4. Recherche sur le contenu	169

2.4. Le design de la recherche	170
2.5. Mode d'échantillonnage	173
2.6. La collecte des données	174
2.7. Analyse statistique des données	176
Section 2 : le terrain de l'étude « l'entreprise »	178
1. La réalité de l'entreprise	178
1.1. L'approche analytique	178
1.2. La démarche systémique	179
2. Classification des entreprises	180
2.1. La classification selon la nature de l'activité	181
2.2. La classification des entreprises selon la nature de la propriété	182
2.2.1. Les sociétés de personnes	183
2.2.2. Les sociétés de capitaux	184
2.3. Les entreprises selon leur taille	185
5. Les PME en Algérie	188
5.1. Population des PME en Algérie	188
6. Revue de la littérature sur les pme en Algérie	192
Section 3 : analyses et discussions des résultats de l'enquête	196
1. Caractéristiques de l'échantillon	196
1.3. Caractéristiques des entreprises	196
1.1. Caractéristiques des cadres dirigeants interrogés	199
2. Analyse de la fiabilité des échelles de mesure	203
2.1. Analyse de la fiabilité du bloc « pratiques de leadership »	204
2.2. Analyse de la fiabilité de l'axe 1 : comportements de clarification	204
2.3. Analyse de la fiabilité de l'axe 2 : comportement du leader orienté vers la réussite	205
2.4. Analyse de la fiabilité de l'axe 3 : comportement du leader facilitateur de travail ..	206
2.5. Analyse de la fiabilité de l'axe 4 : comportement du soutien du leader	208
2.6. Analyse de la fiabilité de l'axe 5 : comportements favorisant la facilitation des interactions	208
2.7. Analyse de la fiabilité de l'axe 6 : processus décisionnel participatif	209
2.8. Analyse de la fiabilité de l'axe 7 : représentation et Networking	211
2.9. Analyse de la fiabilité de l'axe 8 : le comportement du leader basé sur les valeurs ..	212
2.10. Analyse de la fiabilité de l'axe 9 : le leadership partagé	213
2.11. Analyse de la fiabilité du bloc « leadership et innovation »	214
3. Analyses croisées et tests des hypothèses	215
3.1. Corrélations axe 1 du leadership / gouvernance / innovation	218
3.2. Corrélations axe 2 du leadership / gouvernance / innovation	284
3.3. Corrélations axe 3 du leadership / gouvernance / innovation	294
3.4. Corrélations axe 4 du leadership / gouvernance / innovation	339
3.5. Corrélations axe 5 du leadership / gouvernance / innovation	345
3.6. Corrélations axe 6 du leadership / gouvernance / innovation	352
3.7. Corrélations axe 7 du leadership / gouvernance / innovation	411
3.8. Corrélations axe 8 du leadership / gouvernance / innovation	425

Conclusion	446
Conclusion générale	459
Bibliographie	469
Liste des tableaux / liste des graphiques / liste des schémas	484
Annexe	491