



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS

PAR

Fabrice Théofred Koffi KOUDAYAH

LE LEADERSHIP DES DIRIGEANTS DES PETITES ET MOYENNES

ENTREPRISES

Automne, 2021

RÉSUMÉ

Le leadership au sein de la petite et moyenne entreprise (PME) est un sujet qui suscite de plus en plus d'attention. Malgré la réalisation de multiples études dans le domaine du leadership, peu se sont intéressées à l'exercice du leadership au sein de la PME. Au cours de ces dernières décennies, les PME ont joué un rôle capital sur le plan socioéconomique et politique. Elles représentent la majorité des entreprises existantes sur le plan mondial et sont considérées comme un élément de base pour la croissance et le développement des pays. Cependant, le style de gestion des PME diffère d'une entreprise à une autre. Cette différence s'explique par les multiples comportements de leadership qu'adoptent les dirigeants des PME dans la gestion de leur entreprise. En effet, les comportements de leadership peuvent influencer positivement ou négativement la performance des PME.

Compte tenu du caractère particulier de la PME et de sa gestion spécifique, plusieurs questions se posent notamment au niveau des comportements de leadership efficaces que doit adopter le dirigeant de la PME et au niveau du choix des critères financiers ou non-financiers pour mesurer la performance de cette dernière. La majorité des études relatives à la performance organisationnelle met l'accent sur l'utilisation des critères quantitatifs pour la mesure de la performance des entreprises. Or, tous les dirigeants des PME ne disposent pas des ressources adéquates pour mesurer la performance de leur entreprise sur le plan quantitatif.

La présente étude qui se déroule sur la base d'une méthodologie qualitative vise à déterminer les comportements de leadership permettant aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Pour atteindre l'objectif de notre recherche, nous nous appuyons sur les dimensions du leadership transactionnel et du leadership transformationnel qui représentent la conceptualisation du leadership selon Bass (1985). Nous nous basons aussi sur les dimensions qualitatives de la pyramide de Lynch et Cross (1991) et sur les dimensions de Bocco (2010) élaborées spécifiquement pour les PME. Les résultats de cette étude obtenus par le biais des entrevues individuelles réalisées auprès des dirigeants des PME démontrent que les comportements du leadership transactionnel et du leadership transformationnel permettent d'améliorer la performance des PME étudiées. Toutefois, les comportements issus du leadership transformationnel s'avèrent plus efficaces que ceux issus du leadership transactionnel. Bien que cette étude comporte quelques limites, elle permet de combler quelques failles existantes dans la littérature et apporte des contributions aux niveaux théorique et conceptuel.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vii
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	3
1.1 LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (PME)	3
1.1.1 DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA PME.....	3
1.1.2 IMPORTANCE ET RÔLE DE LA PME	4
1.1.3 LES CATÉGORIES DE PME.....	5
1.2 LEADERSHIP, TRAITS ET COMPORTEMENTS DES DIRIGEANTS	6
1.3 DÉFINITION DU LEADERSHIP.....	11
1.4 LE DIRIGEANT DE LA PME ET L'EXERCICE DU LEADERSHIP	13
1.4.1 LE DIRIGEANT DE LA PME (ENTREPRENEUR).....	13
1.4.2 L'EXERCICE DU LEADERSHIP (LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL)..	15
1.5 LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET TRANSACTIONNEL	18
1.5.1 LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	18
1.5.2 LEADERSHIP TRANSACTIONNEL.....	21
1.5.3 RELATION ENTRE LES STYLES DE LEADERSHIP	24
1.5.4 CARACTÉRISTIQUES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET DU TRANSACTIONNEL.....	26
1.6 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	28
1.6.1 LA CONCEPTION DE LA PERFORMANCE AUPRÈS DES DIRIGEANTS DE LA PME.....	28
1.6.2 MODÈLES DE MESURE DE LA PERFORMANCE	29
1.6.2.1 BALANCED SCORECARD DE KAPLAN ET NORTON (1996).....	29

1.6.2.2 LA PYRAMIDE DE LA PERFORMANCE DE LYNCH ET CROSS (1991)	31
1.6.2.3 LE PRISME DE LA PERFORMANCE DE NEELY ADAMS ET KENNERLEY (2002).....	32
1.6.2.4 LE MODÈLE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES PME DE BOCCO (2010).....	34
CHAPITRE 2 PROBLÉMATIQUE	35
CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL	40
3.1 PRÉSENTATION DES DIMENSIONS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL.....	40
3.1.1 L'INFLUENCE IDÉALISÉE (CHARISME)	41
3.1.2 LA CONSIDÉRATION INDIVIDUELLE	41
3.1.3 LA STIMULATION INTELLECTUELLE	42
3.1.4 LA MOTIVATION INSPIRANTE	42
3.2 PRÉSENTATION DES DIMENSIONS DU LEADERSHIP TRANSACTIONNEL 43	
3.2.1 LA RÉCOMPENSE CONDITIONNELLE	43
3.2.2 LA GESTION PAR EXCEPTION.....	44
3.3 SYNTHÈSE DES MODÈLES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE 45	
3.4 LES COMPOSANTS DE LA PYRAMIDE DE LA PERFORMANCE DE LYNCH ET CROSS (1991).....	48
3.5 LES COMPOSANTS DU MODELE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE BOCCO (2010).....	52
3.6 CONCEPTUALISATION DU MODÈLE DE RECHERCHE	53
CHAPITRE 4 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	55
4.1 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE	55
4.2 APPROCHE UTILISÉE.....	56
4.3 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES.....	57
4.4 CONSIDÉRATION ÉTHIQUE.....	58
4.5 ÉCHANTILLONNAGE	59
4.6 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS	61

4.7	INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES.....	62
4.8	ANALYSE DES DONNÉES.....	67
	CHAPITRE 5.....	70
	ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS.....	70
5.1	LEADERSHIP AU SEIN DE LA PME	72
5.2	COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME	74
5.2.1	GPEA.....	75
5.2.2	GPEP	78
5.2.3	LA RÉCOMPENSE CONDITIONNELLE	80
5.2.4	LE CONTRÔLE DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS.....	84
5.3	COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME	86
5.3.1	LA CONSIDÉRATION INDIVIDUELLE	86
5.3.2	L'INFLUENCE IDÉALISÉE.....	91
5.3.3	LA MOTIVATION INSPIRANTE	94
5.3.4	LA STIMULATION INTELLECTUELLE	96
	CHAPITRE 6 SYNTHÈSE ET DISCUSSION	101
6.1	LEADERSHIP DU DIRIGEANT DE LA PME.....	101
6.2	COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME	103
6.3	COMPORTEMENTS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME	106
6.4	RECOMMANDATIONS	110
6.5	CONTRIBUTIONS	112
	CONCLUSION.....	113
	BIBLIOGRAPHIE.....	115
	ANNEXES.....	127
	ANNEXE 1: GUIDE D'ENTREVUE	128

ANNEXE 2 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE	133
ANNEXE 3 : GRILLE DE CODIFICATION DES ENTREVUES	134
ANNEXE 4 : IDENTIFICATION DES CODES DES ENTREVUES	138

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1.0 : REPERTOIRE DE COMPETENCES (COMPORTEMENTS) RELATIF AU LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET TRANSFORMATIONNEL.....	9
TABLEAU 1.1 : AVANTAGES ET INCONVENIENTS DU LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL	24
TABLEAU 1.2 : CARACTERISTIQUES DU DIRIGEANT MOBILISATEUR (TRANSFORMATIONNEL) ET DU DIRIGEANT MOTIVATEUR (TRANSACTIONNEL) DE BHATT (2018).....	27
TABLEAU 3.0 : CARACTERISTIQUES COMMUNES ENTRE LES MODELES DE MESURE DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE.....	46
TABLEAU 4.0 : DONNEES DESCRIPTIVES DES DIRIGEANTS DES PME ETUDIEES.....	64
TABLEAU 4.1 : DONNEES DESCRIPTIVES DES PME ETUDIEES.....	66
TABLEAU 5.0 : ANALYSE COMPARATIVE DES ENTREVUES.....	71
TABLEAU 5.1 : COMPORTEMENTS RELATIFS A LA GPEA QUI AMELIORENT LA PERFORMANCE DE LA PME.....	77
TABLEAU 5.2 : GPEP ET LA NON-PERFORMANCE DE LA PME.....	80
TABLEAU 5.3 : COMPORTEMENTS RELATIFS A LA RECOMPENSE CONDITIONNELLE QUI AMELIORENT LA PERFORMANCE DE LA PME.....	83
TABLEAU 5.4 : CONTROLE DU RENDEMENT ET LA PERFORMANCE DE LA PME.....	85
TABLEAU 5.5 : COMPORTEMENTS RELATIFS A CONSIDERATION INDIVIDUELLE QUI AMELIORENT LA PERFORMANCE DE LA PME.....	90
TABLEAU 5.6 : COMPORTEMENTS RELATIFS A L'INFLUENCE IDEALISEE QUI AMELIORENT LA PERFORMANCE DE LA PME.....	94
TABLEAU 5.7 : COMPORTEMENTS RELATIFS A LA MOTIVATION INSPIRANTE QUI AMELIORENT LA PERFORMANCE DE LA PME.....	96
TABLEAU 5.8 : COMPORTEMENTS RELATIFS A LA STIMULATION INTELLECTUELLE QUI AMELIORENT LA PERFORMANCE DE LA PME.....	100

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : PYRAMIDE DE LA PERFORMANCE DE LYNCH ET CROSS (1991).....	49
FIGURE 2 : CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE	54
FIGURE 3 : PROCESSUS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEE.....	69

LISTE DES ABRÉVIATIONS

P : Participant

PO : Performance Organisationnelle

ME : Moyenne Entreprise

II : Influence Idéalisée

CI : Considération Individuelle

SI : Stimulation Intellectuelle

MI : Motivation Inspirante

RC : Récompense Conditionnelle

PME : Petite et Moyenne Entreprise

GPEA : Gestion par exception active

GPEP: Gestion par exception passive

LTF: Leadership Transformationnel

LTS: Leadership Transactionnel

BSC: Balanced Scorecard

OCDE : Organisation de Développement et de Coopération Économiques

INTRODUCTION

Les petites et moyennes entreprises (PME) occupent une place importante sur le plan économique et sociopolitique (Hee et Daisy, 2018). Elles jouent un rôle majeur au niveau de la création d'emplois et de l'amélioration des conditions de vie (OCDE, 2021). Selon Statistique Canada (2020), les PME représentent plus de 99% des entreprises existantes sur le territoire canadien avec plus de 10 millions d'employés. Cependant, sa gestion est spécifique. C'est-à-dire, la PME a une gestion qui lui est propre (Byrne, 2016). La spécificité de la gestion de la PME est sans doute due à la proximité du dirigeant au sein de l'entreprise et à la petite taille de l'entreprise (Torrès, 2007).

Depuis plusieurs années, l'exercice du leadership évolue au niveau des dirigeants des PME (Bhatt, 2018). Malgré cette avancée, plusieurs questions se posent encore sur les comportements et les styles de leadership que les dirigeants des PME doivent adopter afin d'améliorer la performance de leur entreprise. La littérature présente une multitude de style de leadership. Mais les travaux de Bass (1985) et de Phaneuf (2018) permettent de conceptualiser le leadership en trois grands styles : le leadership transactionnel, transformationnel et le laissez-faire. Cependant, seuls les comportements du leadership transactionnel du leadership transformationnel ont une influence positive sur la performance des entreprises. Quant au leadership du laissez-faire, plusieurs études démontrent qu'il n'influence pas positivement la performance de l'entreprise (Gross, 2016 ; Zakeer et *al.*, 2016).

L'intérêt de cette recherche qui se déroule sur la base d'une méthodologie qualitative est de comprendre et d'enrichir les connaissances existantes sur le leadership et la performance des PME. Plus précisément, cette recherche a pour but de déterminer les comportements de leadership qui améliorent la performance de la PME. En effet, notre question de recherche s'articule comme suit : quels sont les comportements associés au leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise ? Pour aboutir à nos résultats, nous nous appuyons sur les dimensions du leadership transactionnel et transformationnel ; sur les dimensions de la performance organisationnelle de Lynch et Cross (1991) et de Bocco (2010). Selon nos résultats, tous les comportements issus du leadership transformationnel améliorent positivement la performance de la PME, ce qui n'est pas le cas au niveau du leadership transactionnel.

Ce document contient six chapitres. Le chapitre 1 présente la littérature sur la PME, les comportements de leadership du dirigeant de la PME et la performance organisationnelle. Le chapitre 2 présente la problématique de la recherche. Le chapitre 3 présente les dimensions du leadership transformationnel, du leadership transactionnel et les modèles retenus pour l'évaluation de la performance des PME. Le chapitre 4 présente la méthodologie de la recherche. Le chapitre 5 présente l'analyse des données recueillies. Le chapitre 6 présente la synthèse et la discussion. Cette dernière se termine par une conclusion qui évoque les contributions et les limites de cette recherche.

CHAPITRE 1

REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 LA PETITE ET MOYENNE ENTREPRISE (PME)

1.1.1 DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE LA PME

Différentes caractéristiques de la PME ont été identifiées par plusieurs études (Bhatt, 2018 ; Lo Russo, 2011). Mais force est de constater qu'il ne semble pas y avoir de consensus quant à sa définition. Toutes les PME ne sont pas identiques, car elles forment un ensemble hétérogène et elles ne possèdent pas les mêmes ressources (financières, humaines) (Kumar et al., 2017).

Bernier et al. (2008) ajoutent qu'il est difficile de donner une définition exacte aux PME étant donné qu'il existe une multitude de PME, notamment les PME classiques, managériales, domestiques, exportatrices, artisanales et modernes. La PME peut se définir comme une entreprise de moins de 250 employés (OCDE, 2021). Selon le rapport de la Banque Canadienne de Développement (BDC), le chiffre d'affaires des PME se subdivise en fonction de leurs tailles. Ainsi, nous avons la petite entreprise (PE) avec moins de 2 millions de \$ CAD comme chiffre d'affaires ; la moyenne entreprise (ME) qui a un chiffre d'affaires

entre 2 millions et 10 millions de \$ CAD et la grande PME qui a un chiffre d'affaires entre 10 et 100 millions de \$ CAD (BDC, 2018).

Au sein de la PME, on note la présence d'une gestion de proximité (Adla et al., 2018 ; Torrès, 2007). En effet, les dirigeants des PME sont plus proches de leurs employés, comparativement aux dirigeants des grandes entreprises qui font face à une grande distance hiérarchique (Byrne, 2016). Les distances hiérarchiques moins grandes dans les PME entraînent la centralisation du pouvoir au sein de l'entreprise (Afriyie, Du et Abdul-Aziz Ibn, 2019).

1.1.2 IMPORTANCE ET RÔLE DE LA PME

De nos jours, les PME jouent un rôle très important sur le plan économique et social (Franco et Matos, 2015). Dans les pays membres de l'OCDE, les PME contribuent à la création d'environ 60% des emplois et elles sont considérées comme source de stimulation de l'innovation et de la promotion des compétences entrepreneuriales (OCDE, 2019). La PME joue aussi un rôle primordial dans les pays en voie de développement. En effet, elle contribue à l'augmentation du produit intérieur brut (PIB), favorise la réduction du seuil de pauvreté et l'innovation (Byrne, 2016 ; Afriyie, Du et Abdul-Aziz Ibn, 2019).

Ipinnaiye et al. (2017) qualifient la PME de moteur de la croissance en ce sens qu'elle est la principale source de dynamisme et de flexibilité dans les économies développées et en voie de développement. Selon Statistique Canada (2020), sur plus de 1,23 million d'entreprises existantes au Canada en décembre 2019, 99,8% sont des PME. De ce pourcentage, 97,9% (1,23 million) sont des PE et 1,9% (22,905) sont des ME. Au niveau

des emplois, sur un total de 11,9 millions d'employés, environ 10,7 millions travaillent pour les PME soit 89.6 %. Les PME ont joué un rôle essentiel dans la croissance des emplois et de l'amélioration du PIB au Canada. Entre 2014 et 2019, les PME ont favorisé la création de 61,2% des emplois. Elles ont contribué au PIB à la hauteur de 55,3% en 2016 (Statistique Canada, 2020).

1.1.3 LES CATÉGORIES DE PME

Les PME en plus de se différencier par le nombre d'employés et le chiffre d'affaires se différencient aussi par leur mode de gestion. « On ne gère pas une très petite entreprise qui fonctionne artisanalement et qui emploie quelques employés de la même façon qu'on gère une grosse PME très automatisée qui emploie plus d'une centaine d'employés parfois très spécialisés et scolarisés » (Filion, 2007, p.3). En effet, les PME se composent principalement de trois types d'entreprises : les très petites entreprises (TPE), les PE et les ME. Les PE et les TPE sont souvent caractérisées par leur nature familiale (Colot et Croquet, 2007) et le nombre limité d'employés (Filion, 2007). Dans ces entreprises, on note aussi une faible division des tâches, la limitation des moyens et ressources financières, un contact élevé du dirigeant avec ses employés et ses clients, une productivité relativement faible et l'absence des stratégies formelles (Guerrero, 2013).

Dans la ME, il existe une division des tâches un peu plus élargies en raison du nombre élevé des activités. Ainsi le dirigeant ne dirige pas la totalité des cellules de son entreprise. Il délègue la gestion de certaines cellules à des personnes qui travaillent sous sa responsabilité (Afriyie et al., 2019). Les ME disposent plus de moyens, plus de ressources financières et

humaines que les PE. Dans les ME, les stratégies sont très formelles, ce qui diminue les contacts entre le dirigeant, ses employés et ses clients (Ivers et al., 2017). Ces éléments font que la relation de proximité entre les employés n'est pas aussi forte dans la moyenne entreprise. Par ailleurs, nous constatons l'existence d'une divergence au niveau de l'exercice du leadership au sein des PME (Gross, 2016). Cela peut s'expliquer par les comportements de leadership et les traits du dirigeant ces entreprises (Shafique et Loo-See, 2018).

1.2 LEADERSHIP, TRAITS ET COMPORTEMENTS DES DIRIGEANTS

La théorie des traits et la théorie des comportements ont été utilisées par Yahaya et Ebrahim (2016) et Zakeer et al. (2016) pour expliquer le leadership des dirigeants des PME. Ces auteurs soutiennent que le leadership des dirigeants des PME se détermine par leurs traits et comportements. Aka et al. (2018) affirment que les dirigeants « leaders » des PME s'identifient par plusieurs traits et comportements. Ainsi, à travers ces éléments, il est possible de distinguer les dirigeants « leaders » des « non-leaders ». Les traits se définissent comme des caractéristiques essentielles relatives à une personne et qui permet de la distinguer des autres personnes (Gandolfi et Stone, 2017 ; Shafique et Loo-See, 2018). Quant au comportement, il se définit comme étant la personnalité d'un individu, plus précisément ce qu'il fait (Aka et al., 2018). Cependant, par rapport à certaines études, nous constatons une divergence au niveau des caractéristiques qui permettent d'identifier les dirigeants leaders. Pour certains auteurs, les dirigeants leaders se caractérisent par : « l'ambition, l'orientation, la réalisation, la confiance, la persévérance, la domination » (Dinu et Popescu, 2014, p.9) ;

et pour d'autres ils se caractérisent par : « l'ouverture à l'expérience, la conscience, l'extraversion, l'accord et le névrotisme » (Shafique et Loo-See, 2018, p.135).

Mihai et al. (2017) et Bolden et al. (2003) s'intéressent à la différence entre la théorie des comportements et la théorie des traits. En effet, la théorie des comportements s'intéresse au style de gestion des leaders, la façon dont ils fonctionnent et la définition de leur rôle. Elle met un accent sur la nécessité pour le dirigeant de posséder certains comportements liés au leadership pour être qualifié de leader, elle permet de déterminer ce que le leader fait réellement. Tandis que la théorie des traits est axée sur la définition du leadership, plus précisément l'ensemble des actions mis en avant par le leader pour influencer ses subordonnés afin de les orienter vers l'atteinte des objectifs fixés.

Par ailleurs, les travaux de Pettersen (2005) et Phaneuf et al. (2018) permettent d'identifier certains comportements de leadership au sein de la PME. En effet, Pettersen (2005) fait ressortir trente comportements jugés comme étant les comportements de leadership relatifs au dirigeant de la PME, en établissant un lien entre ces comportements de leadership et les compétences de leadership (ce que le leader peut faire).

Les travaux de Pettersen (2005) démontrent que certains comportements ou encore compétences des dirigeants des PME ont plus d'influence sur la performance de leur entreprise que d'autres. Les comportements les plus influents sont : planifier le long terme, élaborer une vision claire de l'avenir de l'entreprise, communiquer la vision, donner l'exemple, susciter l'engagement, connaître ses clients, satisfaire leurs exigences, les traiter en partenaires, recruter avec soin, savoir s'entourer, encourager la coopération, développer

l'esprit d'équipe, motiver, stimuler les membres de l'entreprise à l'égard du travail et des projets, résoudre les conflits entre les membres. Ces comportements sont issus des facteurs suivants : la gestion stratégique et direction générale d'entreprise, gestion des ressources humaines, relation interpersonnelle et influence.

Dans cette même démarche, Phaneuf et al. (2018) s'appuient sur une liste plus élargie de 112 comportements de leaderships regroupés en huit compétences dont « gestion et décision, interaction et présentation, soutien et coopération, création et conceptualisation, analyse et interprétation, adaptation et résilience, organisation et exécution, entreprendre et performer » issus du modèle des Great Eight de Bartram (2005) et axés sur la performance dans les contextes organisationnels. L'association du modèle Great Eight avec les comportements de leadership transactionnel et transformationnel au sein des entreprises fait ressortir des constats. En effet, certains composants de ce modèle sont liés au leadership transformationnel, d'autres au leadership transactionnel et d'autres sont liés à ces 2 styles de leadership. Le tableau 1.0 nous donne plus de précision sur ce point. Cependant, nous constatons l'existence d'une complémentarité entre les compétences (comportements de leadership) mises à avant par Pettersen (2005) et Phaneuf et al. (2018).

Tableau 1.0 : Répertoire de compétences (comportements) relatif au leadership transactionnel et transformationnel

Compétence (comportements)	Style de leadership	Caractéristiques
Gestion et décision	Leadership transactionnel/ leadership transformationnel	-Contrôler -Décider, assumer ses responsabilités
Interaction et présentation	Leadership transformationnel	-Bonne communication -Influence du dirigeant
Soutien et coopération	Leadership transformationnel	-Le respect du dirigeant envers ses employés -Développement de l'esprit d'équipe
Création et conceptualisation	Leadership transformationnel	-Innovation, créativité
Analyse et interprétation	Leadership transformationnel	-Evaluer les membres de son équipe -Communiquer clairement les idées en s'appuyant sur les données conceptuelles
Adaptation et résilience	Leadership transformationnel	-Mise en place des moyens pour s'adapter au changement de l'environnement
Organisation et exécution	Leadership transactionnel	-Planification systématique du travail, le respect des normes et procédures permettant d'aboutir à des services de qualité
Entreprendre et performer	Leadership transactionnel	-Priorisation de l'effort individuel pour l'atteinte des objectifs.

Grâce aux comportements de leadership des dirigeants, il est possible de déterminer leurs styles de leadership. Par exemple, le leadership transformationnel se caractérise par des comportements d'influence du dirigeant qui visent à inspirer les employés (Bass, 1985) et le leadership transactionnel se caractérise par les comportements du dirigeant basés sur des transactions et des échanges avec ses employés (Miloloža, 2018 ; Safitri et Sakapurnama, 2016).

Les comportements des dirigeants des PME ont des influences sur plusieurs éléments au sein de l'entreprise ; notamment sur la performance de l'entreprise, le travail et l'attitude des employés (Karadakil et al., 2015). La plupart du temps, l'influence du comportement du dirigeant est observable au niveau de la communication et des actions qu'il pose (Gross, 2016) ; ce qui permet au dirigeant de guider et d'encadrer ses employés. D'après la littérature, les dirigeants des PME possèdent des caractéristiques qui les différencient des autres dirigeants (Filion, 2007) ; ce qui fait que l'exercice du leadership au sein de la PME diffère de celui des autres entreprises (Dinu et Popescu, 2014).

1.3 DÉFINITION DU LEADERSHIP

Au sein des PME, le leadership est un concept qui implique le leader, l'employé et une situation (Safitri et Sakapurnama, 2016). Il ne peut pas y avoir de leadership sans un leader et un subordonné (Gandolfi et Stone, 2017). Toutefois, il faut que le leader se démarque en tant que leader et que ses employés le reconnaissent en tant que tel (Kesting et al., 2015).

Malgré la réalisation de multiples recherches sur le leadership, il demeure un concept qui ne fait pas l'unanimité bien qu'un grand nombre d'auteurs aient donné diverses définitions en se basant sur des études empiriques et sur des revues de littérature systématiques (Sardais et Miller, 2012; Bohl, 2019). Toutefois, il est reconnu que l'exercice du leadership dans le contexte des PME est particulier en raison de la taille, du mode de gestion et du chiffre d'affaires de cette dernière (Simba et Thai, 2019). Zakeer, Allah et Irfanullah (2016) quant à eux affirment qu'offrir une définition du leadership semble être un défi.

Le leadership est un art qui permet de conduire et de diriger une personne ou un groupe de personnes vers un objectif donné (Ouimet, 2005). Il se définit à travers plusieurs concepts clés. Par exemple, Tirmizi et al. (2019); Ionita et al. (2019) et Dinu et Popescu (2014) définissent le leadership comme un facteur de motivation. En effet, la motivation est un concept majeur sur lequel s'appuie les dirigeants dans la gestion des activités de l'entreprise. Le but est d'inciter les employés pour qu'ils s'intéressent aux activités de l'entreprise tout en fournissant le maximum d'effort possible (Simba et Thai, 2019).

Le leadership peut aussi se définir à travers la vision (Ionita et al., 2019). En effet, la vision est considérée comme la base d'une entreprise (Mihai et al., 2017). Elle permet au dirigeant de définir l'orientation et la mission de l'entreprise (Renko et al., 2015 ; Tirmizi et al., 2019) ; de fixer les objectifs de l'entreprise et d'élaborer les moyens afin d'atteindre cette dernière (Gandolfi et Stone, 2017). Cependant, les auteurs mettent l'accent sur le fait que les dirigeants doivent proposer une vision passionnante à leurs employés pour que ces derniers puissent adhérer à leur vision (Leitch et Volery, 2017).

Le leadership vise à développer l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise dans le but de combiner les efforts individuels des employés en efforts collectifs (Yukl, 2012). Pour d'autres auteurs, le leadership est un processus par lequel le leader fixe les objectifs de l'entreprise (Ionita et al., 2019; Zakeer et al., 2016). Toutefois, pour pouvoir élaborer un bon processus, le dirigeant doit posséder des compétences en gestion et des qualités personnelles qu'il doit mettre en application dans l'exercice de son leadership (Franco et Matos, 2015; Gandolfi et Stone, 2017).

Pour Weizi et al. (2016) et Shafique et Loo-See (2018), le leadership fait recours à un leader qui possède un savoir-faire qui lui permet d'exercer une influence sur ces employés. Comme exemple, la capacité à exercer son autorité sur un groupe de personne par la domination (Sardais et Miller, 2012). À contrario, Ionita et al. (2019) et Weizi et al. (2016) proposent que le leadership sert plutôt à guider les employés vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. D'autres auteurs, mettent en exergue que le leadership s'observe à travers la

mobilisation des ressources humaines et la mobilisation des ressources financières (Weizi et al., 2016 ; Dinu et Popescu, 2014).

Le leadership est un mécanisme de développement flexible et d'influence mis en place par le dirigeant pour atteindre ses objectifs (Shafique et Loo-See, 2018). En effet, l'influence permet au dirigeant d'orienter les employés vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise (Leitch et Volery, 2017) et d'exercer son leadership (Simba et Thai, 2019). Toutefois deux visions s'opposent dans la littérature sur la provenance du leadership. En effet, selon la théorie des grands hommes, les personnes qui exercent leur leadership possèdent un potentiel héroïque inné (Zakeer et al., 2016), alors que pour Sardais et Miller (2012), les hommes ne naissent pas avec les comportements et les compétences de leadership, mais apprennent et développent ces derniers.

Bien que le leadership demeure un concept indéfini, la majorité des études le définit à partir des caractéristiques suivantes : motivation, mobilisation, la vision, l'esprit d'équipe, influence, fixation des objectifs (Mesu et al. 2015 ; Bhatt, 2018). Ces caractéristiques reflètent l'exercice du leadership du dirigeant de la PME qui dans la majorité des cas est un entrepreneur (Renko et al., 2015).

1.4 LE DIRIGEANT DE LA PME ET L'EXERCICE DU LEADERSHIP

1.4.1 LE DIRIGEANT DE LA PME (ENTREPRENEUR)

Les dirigeants des PME sont souvent les responsables de la gestion dans leur entreprise et sont souvent qualifiés d'entrepreneurs (Li et al., 2020). Dans la majorité des cas, ils sont les fondateurs ou les propriétaires de ces entreprises. L'entrepreneur est celui qui

décide de créer son entreprise dans le but de faire du profit malgré les multiples risques et incertitudes auxquels il pourrait être confronté (Safitri et Sakapurnama, 2016). Ainsi, c'est lui qui identifie les opportunités, imagine, développe et réalise la vision de l'entreprise. Il gère l'entreprise en fonction de ses formations antérieures (Quere, 2003), de ses expériences antérieures (Abraham et al., 2011) et des comportements qu'il a acquis au cours des années (Gandolfi et Stone, 2017).

Stouraitis et al. (2017) définissent le dirigeant comme une personne qui choisit son équipe et forme des employés qui possèdent des qualités et compétences dans un domaine donné dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise. Aka et al. (2018) soutiennent que la bonne gestion d'une entreprise est fondée sur la capacité du dirigeant à concilier la gestion des activités de l'entreprise avec la gestion des ressources humaines et l'adoption des caractéristiques du leadership durable (changement sur le long terme) notamment en étant sociable, chaleureux, confiant, expressif, volontariste et motivé.

Morin-Estèves et al. (2017) considèrent que le dirigeant de la PME doit être au service de ses employés et il doit aussi être caractérisé par l'art de l'écoute, la pratique des feedbacks positifs, les décisions partagées, l'inspiration de la confiance. Par rapport à la confiance, celle-ci devrait être accompagnée par un engagement envers l'organisation et les employés (Belliato et al., 2010). Le dirigeant confiant peut facilement insuffler sa vision à ses employés. De nos jours, la confiance est l'un des éléments incontournables sur le plan inter organisationnel, puisqu'elle a une répercussion directe sur le comportement des dirigeants et des employés de l'entreprise. Sur le plan organisationnel, elle désigne une relation de

croyance (croyance que l'autre est compétent, croyance que l'autre a des intentions positives à l'égard de l'autre) entre le dirigeant et l'employé et l'expression d'un comportement honnête (Derbel et Zeineb, 2003). Lavoie et al. (2019) identifient certains éléments permettant de déterminer la capacité du dirigeant d'une PME à diriger et à gérer une entreprise. En effet, la gestion d'une entreprise s'articule autour de la capacité à : diriger, animer, réaliser, pivoter et motiver. La combinaison de ces éléments permet au dirigeant de la PME de partager sa vision avec ses employés, d'exercer facilement son leadership en étant le maître de sa vision, de développer son niveau de confiance, de courage, et de curiosité en prenant des initiatives afin d'aboutir à une performance organisationnelle axée sur le long terme (Louvrier-Clerc et Mendez, 2018).

1.4.2 L'EXERCICE DU LEADERSHIP (LEADERSHIP ENTREPRENEURIAL)

Tous les dirigeants n'ont pas les mêmes compétences dans le domaine du leadership. Defélix et Sanséau (2017) soulèvent cependant que plusieurs personnes identifient les dirigeants de PME en les regroupant ensemble. Dans la plupart des PME, les dirigeants développent une relation de proximité avec leurs employés, ce qui leur permet d'avoir un contrôle sur l'ensemble des activités de l'entreprise et d'exercer facilement leur leadership. Dans d'autres PME, compte tenu de l'effectif un peu plus important, les dirigeants ne sont pas toujours capables de diriger toutes les activités de leur entreprise et d'exercer facilement leur leadership (Torrès, 2007). Ainsi, ces dirigeants délèguent des tierces personnes pour gérer et coordonner les activités de l'entreprise. Ce mode de gestion (délégation) est souvent identifiable dans les entreprises de taille moyenne (Guerrero et Flor, 2013). Ces faits font

qu'il est plus facile pour certains dirigeants de PME de mettre en application leurs compétences en termes de leadership que pour d'autres dirigeants.

Pesqueux (2012) fait ressortir les compétences essentielles liées au leadership sur lesquelles le dirigeant entrepreneur s'appuie pour gérer son entreprise. Entre autres, sa capacité à mobiliser ses employés ou ses subordonnés autour de sa vision. Ainsi, le dirigeant est considéré comme un guide auprès de ses employés grâce à sa capacité à résoudre les conflits entre les employés et à prendre les décisions importantes (Franco et Matos, 2015). Il est le représentant de l'autorité au sein de son entreprise. Il trouve son statut de leader auprès de ses employés et de ses subordonnés qui le reconnaissent comme tel et qui croient en sa capacité d'émergence (Renko et al., 2015).

Ionita et Stoica (2019) établissent un lien entre les compétences d'un dirigeant et le leadership. Ces derniers associent le capital humain aux compétences du dirigeant et le capital social au leadership. Filion (2007) et Jaouen (2010) pour leur part, apportent une distinction entre les compétences des dirigeants des TPE, PE et de la ME. En effet, comme compétence utile pour exercer le leadership, le dirigeant de la TPE doit être polyvalent. Il doit posséder un savoir-faire dans un domaine spécialisé et doit avoir des compétences en gestion (vente et communication). Le dirigeant de la PE en plus d'être spécialisé dans un domaine précis, doit posséder des compétences en affaires (négociation) et en direction (commandement et délégation). Quant au dirigeant de la ME, il doit posséder des compétences en stratégie (vision, mise en œuvre et conception) (Filion, 2007).

Par ailleurs, le leadership entrepreneurial est un style de leadership présent au sein de la PME qui met l'accent sur deux éléments : le leadership et l'entrepreneuriat (Safitri et Sakapurnama, 2016). Bien qu'il ait un caractère distinct (relatif aux dirigeants des PME ou aux entreprises émergentes) il se définit à partir des caractéristiques du leadership comme : l'influence, la proposition d'une vision passionnante, la performance des employés, la réalisation des objectifs organisationnels, la motivation (Leitch et Volery, 2017 ; Gallego, 2019).

Cependant, nous constatons qu'en plus des caractéristiques évoquées, le leadership entrepreneurial possède ses propres caractéristiques : l'exploitation des opportunités entrepreneuriale, la flexibilité, la prise de risque (Li et al., 2020). Certaines recherches établissent une relation entre le leadership transformationnel et le leadership entrepreneurial (Renko et al., 2015).

En effet, les dirigeants transformationnels possèdent quelques caractéristiques similaires aux entrepreneurs, notamment au niveau de la créativité et de la recherche de nouvelles opportunités « stimulation intellectuelle ». En clair, le leadership transformationnel est le style de leadership associé aux entrepreneurs.

Toutefois, la littérature associe aussi le leadership transactionnel aux entrepreneurs (Franco et Matos, 2015). Les sections suivantes nous permettront d'avoir une compréhension profonde sur l'exercice du leadership transformationnel et transactionnel au sein de la PME.

1.5 LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET TRANSACTIONNEL

1.5.1 LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

La théorie du leadership transformationnel est basée sur la motivation, l'esprit d'équipe et l'implication des employés dans l'ensemble des activités de l'entreprise (Mesu et al., 2015). Burns (1978) a élaboré les bases du leadership transformationnel. Ces bases ont été élargies par Bass (1985). Partant des recherches de leurs prédécesseurs, Phaneuf et al. (2018), Mihai et al. (2017), Bolden et al. (2003) et Pépin (2005) ajoutent que les concepts centraux sur lesquels se basent la théorie du leadership transformationnel sont la vision et la performance organisationnelle.

Le leadership transformationnel se définit comme un style de leadership basé sur le long terme qui vise à motiver les employés (Afriyie et al., 2019 ; Mesu et al., 2015). Il se définit aussi par l'engagement du dirigeant ou des gestionnaires envers les employés qui œuvrent ensemble pour la réussite de l'entreprise (Yahaya et Ebrahim, 2016 ; Zakeer et al., 2016). L'engagement du dirigeant de l'entreprise a pour but d'augmenter la motivation des employés (Zakeer et al., 2016 ; Gandolfi et Stone, 2017). Ainsi motivés, les employés s'impliquent au maximum dans les activités de l'entreprise.

Tirmizi et al. (2019) et Zakeer et al. (2016) font ressortir l'importance du leadership transformationnel sur le plan organisationnel ainsi que les caractéristiques des dirigeants transformationnels. D'après leurs travaux, le recours au leadership transformationnel aide le dirigeant à obtenir des effets positifs au niveau de la performance organisationnelle, notamment en ce qui a trait à l'innovation et à la créativité.

Les dirigeants transformationnels sont des dirigeants visionnaires qui traitent leurs employés individuellement en leur accordant une attention particulière et sont capables de les mobiliser autour d'une vision commune (Gandolfi et Stone, 2017 ; Tirmizi et al., 2019). Toutefois, la vision des dirigeants doit être accompagnée du leadership pour ne pas demeurer un acte intellectuel (Phaneuf et al., 2018), c'est-à-dire que le leader doit communiquer concrètement sa vision à ses employés. Pour qu'une vision soit réalisable au sein de l'entreprise, elle doit être conçue sur la base d'un processus qui prend en compte les éléments capables d'influencer tous les membres de l'organisation. Ce processus permet au dirigeant d'avoir des informations sur le passé, le présent et le futur de l'entreprise. Cela permet de planifier l'avenir et d'élaborer la vision de l'entreprise (Pepin, 2005).

Le dirigeant transformationnel transcende ses propres intérêts au profit de ceux de ses employés (Gandolfi et Stone, 2017 ; Kesting et al., 2015). Le style de leadership transformationnel permet d'établir une relation de proximité entre le dirigeant et les employés de l'entreprise. Les dirigeants employant ce style de leadership cherchent à améliorer leur façon de gérer leur entreprise de façon continue. Le leadership transformationnel repose sur quatre dimensions comportementales : l'influence idéalisée (charisme), la stimulation intellectuelle (innovation, créativité), la considération individuelle (formation, développement personnel) et la motivation inspirante (Safitri et Sakapurnama, 2016). Ces quatre dimensions ont des effets positifs sur la performance de l'entreprise (Phaneuf et al., 2018 ; Bass et Bass, 2009). De façon plus précise, les dimensions de ce style de leadership augmentent la motivation des employés et les rend plus performants dans l'exécution des tâches, de garder un niveau de motivation élevé.

Ce style de leadership est considéré comme un style de leadership important pour les PME vu les multiples effets qu'il a sur leur performance. En effet, les travaux de Bhatt (2018), Gross (2016), Zakeer et al. (2016), Mesu et al. (2015) et Mihai et al. (2017) démontrent l'existence d'une relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des PME. Cette relation repose sur la mobilisation qui prend en compte le climat organisationnel, les comportements du dirigeant mobilisateur, la performance des ressources humaines, les valeurs et la réalisation des objectifs. Le dirigeant transformationnel s'appuie sur ces éléments pour orienter ses employés vers la performance organisationnelle.

En bref, le leadership transformationnel permet au dirigeant d'aboutir à l'efficacité, à l'efficience et à la satisfaction des employés. Les dimensions du leadership transformationnel notamment : l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la considération individuelle, la stimulation intellectuelle ont pour objectif commun la réalisation d'efforts supplémentaires et la mobilisation (Gross, 2016 ; Bass, 1985). Renko et al. (2015) associent le leadership transformationnel au leadership entrepreneurial.

En effet, les dirigeants transformationnels possèdent certains traits et comportements qui permettent d'établir une relation entre eux et les entrepreneurs. Ces derniers sont identifiables au niveau de la dimension stimulation intellectuelle « créativité, recherche d'opportunité ». Par ailleurs, au sein de la PME, nous notons aussi la présence du leadership transactionnel qui semble être l'opposé du leadership transactionnel.

1.5.2 LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

La théorie du leadership transactionnel est fondée sur les relations entre les dirigeants et les employés de l'entreprise (Dinu et Popescu, 2014 ; Bass, 1985 ; Bass et Bass, 2009). Ces relations se traduisent par des accords, des récompenses et échanges entre le dirigeant de l'entreprise et son employé. Les recherches de Gross (2016) et de Bhatt (2018) confirment que le leadership transactionnel est caractérisé par des échanges entre les dirigeants et les employés. Selon la théorie du leadership transactionnel, tout est négociable. Toute chose doit être échangée contre autre chose (Bass, 1985 ; Mesu et al., 2015). De façon explicite, le dirigeant fixe au préalable les récompenses qu'auront les employés lorsqu'ils atteignent les objectifs fixés. Lorsque les objectifs ne sont pas atteints, les employés sont soumis à des punitions ou à des sanctions (Zakeer et al., 2016).

Le leadership transactionnel se définit comme un style de leadership dans lequel le dirigeant conclut des contrats, des ententes avec ses employés par rapport aux objectifs de l'entreprise (Gross, 2016, Bass et Bass, 2009). C'est un style de leadership qui s'appuie sur les besoins primaires des employés (Tirmizi et al., 2019). Il est basé sur des transactions qui sont avantageuses pour le leader et pour les employés (Li et al., 2020).

Le leadership transactionnel tout comme le leadership transformationnel est un style de leadership qui a fait l'objet de plusieurs recherches (Bass, 1985 ; Zakeer et al., 2016). D'après les travaux de Weizi et al. (2016) et Yahaya et Ebrahim (2016) les fondements du leadership transactionnel semblent être opposés aux fondements du leadership transformationnel. Par exemple, le leadership transactionnel est basé sur le court terme et a

pour axe central les relations contractuelles élaborées entre le dirigeant et son employé tandis que le leadership transformationnel est basé sur le long terme. Mais, Bhatt (2018) et Bass (1985) soutiennent que ces deux styles de leadership se complètent.

De ce qui précède, le leadership transactionnel peut être perçu comme un contrat onéreux pour le dirigeant et de réciprocité entre le dirigeant et ses employés, en ce sens que les dirigeants font des dépenses supplémentaires (l'octroi de primes de performance lorsque les objectifs sont atteints). Le but de ce mécanisme est de pousser l'employé vers l'atteinte des objectifs fixés, en retour l'employé a l'obligation de respecter les termes du contrat. Toutefois, le contrat peut être formel ou informel (Mihai et al., 2017 ; Gross, 2016).

Les dirigeants adoptant un style de leadership transactionnel possèdent des caractéristiques spécifiques. Selon Tremblay et al. (2005) et Bhatt (2018), comparativement aux dirigeants transformationnels qui sont qualifiés de leaders mobilisateurs, les dirigeants transactionnels sont perçus comme des leaders motivateurs. En effet pour favoriser la satisfaction de leurs employés, ils les motivent de façon continue à travers l'accord des récompenses conditionnelles. Le dirigeant transactionnel attribue des tâches spécifiques à chaque employé. De plus, la procédure et les étapes que l'employé doit suivre pour atteindre les objectifs fixés lui sont clairement expliquées.

Les comportements de leadership transactionnel présentent d'énormes avantages pour les PME (Bhatt, 2018). En effet, ces comportements incitent les employés à s'impliquer davantage et/ou à s'engager dans l'entreprise. Dans ce même paradigme, Franco et Matos (2015, p.445) prétendent que « les petites et moyennes entreprises qui ont recours au style de

leadership transactionnel sont celles qui font preuve du meilleur leadership ». Cela démontre l'importance et le rôle majeur que le leadership transactionnel peut jouer au sein des PME.

Le leadership transactionnel se compose des trois dimensions comportementales suivantes : la récompense conditionnelle (récompense, engagement, contrat), la Gestion par exception active (GPEA) (intervention rapide) et la Gestion par exception passive (GPEP) (intervention tardive). Plusieurs travaux démontrent l'efficacité de la récompense conditionnelle (Judge et Piccolo, 2004 ; Phaneuf et al., 2018). En effet, la récompense conditionnelle motive les employés et les incite à être performant, parce qu'ils cherchent à recevoir les récompenses qui leur ont été promises. Ils veulent aussi éviter d'être soumis aux sanctions et aux punitions lorsque les objectifs fixés ne seront pas atteints (Mesu et al., 2015). Toutefois, les sanctions se distinguent de la non-récompense et peuvent se traduire sous forme de suspension et de mesure disciplinaire (Bass, 1985). En revanche au niveau de la gestion par exception, les recherches démontrent que la GPEP ne favorise pas la performance de l'entreprise. Pour Phaneuf et al. (2018) elle a un effet négatif sur la performance de la PME. Cela s'explique par le fait que le dirigeant attend que des erreurs se produisent dans la réalisation des tâches des employés avant d'intervenir.

Par ailleurs, comme tous les styles de leadership, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel présentent des avantages et des inconvénients. De ce fait, le tableau 1.1 présente une synthèse des avantages et inconvénients de ces derniers.

Tableau 1.1 : Avantages et inconvénients du leadership transactionnel et du leadership transformationnel

Leadership Aspects	Leadership transformationnel	Leadership transactionnel
<u>Composants</u> (Bass,1985 ; Miloloža,2018 ; Safitri et Sakapurnama, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> - L'influence idéalisée - La stimulation intellectuelle - La considération individuelle - La motivation inspirante 	<ul style="list-style-type: none"> -La récompense conditionnelle -La GPEA -La GPEP
<u>Avantages</u> (Bass,1985 ; Phaneuf et al. 2018 ; Mihai et al. 2017)	<ul style="list-style-type: none"> -Augmente la motivation -Importance particulière aux besoins de l'employé -Satisfaction des employés -Dérivé du style participatif, du leadership éthique 	<ul style="list-style-type: none"> -Prend en compte les besoins primaires des employés -Transactions avantageuses pour le dirigeant et les employés -Relation de proximité -Dérivé du leadership éthique
<u>Inconvénients</u> (Bass,1985 ; Zakeer et al., 2016 ; Yahaya et Ebrahim, 2016)	<ul style="list-style-type: none"> -Trop de temps alloué individuellement aux employés -Manque de récompense conditionnelle 	<ul style="list-style-type: none"> -Non-implication des employés dans le processus de décision -Objectif difficile à atteindre parfois -Les récompenses sont trop coûteuses parfois pour le dirigeant

1.5.3 RELATION ENTRE LES STYLES DE LEADERSHIP

Les recherches de plusieurs auteurs démontrent l'existence d'un lien étroit entre les styles de leadership (Li et al., 2020 ; Gross, 2016). Ainsi, on retrouve certains fondements et caractéristiques de certains styles de leadership dans d'autres styles de leadership. À titre d'exemple, d'une part le lien entre le leadership transformationnel, le leadership

entrepreneurial et le leadership charismatique. De l'autre, le lien entre le leadership transactionnel et le leadership autocratique (Renko et al. 2015 ; Frisch et Huppenbauer, 2014).

Dans cette même idéologie, les travaux de Bhatt (2018) et Miloloža, (2018) confirment l'existence d'un lien étroit entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel, notamment au niveau de la motivation des employés à fournir le plus d'effort possible. Ces deux styles de leadership améliorent la qualité de vie professionnelle des employés, notamment : la structure salariale, la santé et la sécurité, les possibilités de développement, la sécurité de l'emploi, la cohésion sociale, les droits individuels, la communication sociale et l'espace de travail et de vie, ce qui peut aussi entraîner l'amélioration de la performance au sein des organisations. Miloloža (2018) et Safitri et Sakapurnama (2016) démontrent l'existence des similitudes entre les styles de leadership. Ces résultats démontrent que le leadership démocratique est un dérivé du leadership transformationnel et du leadership participatif, avec l'implication des employés dans la prise de décision, le leadership autoritaire est un dérivé du leadership transactionnel.

Bien que Burns (1978) considère que le leadership transactionnel et le leadership transformationnel semblent être opposés, Bass (1985) soutient qu'un dirigeant peut utiliser ces deux styles de leadership au sein de son entreprise et qu'un bon dirigeant doit être à la fois un dirigeant transactionnel et transformationnel. De plus, ce dernier soutient que le leadership transformationnel est considéré comme le prolongement du leadership transactionnel. Toutefois ces deux styles de leadership doivent être utilisés en rapport avec

une situation donnée (Zakeer et al., 2016). Ainsi, nous pouvons donc déduire que la combinaison de ces deux styles de leadership (transactionnel et transformationnel) pourrait influencer de manière positive la performance des entreprises étant donné que les fondements de ces deux styles de leadership reposent sur les mécanismes visant à rendre l'employé performant.

1.5.4 CARACTÉRISTIQUES DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET DU TRANSACTIONNEL

Plusieurs études démontrent l'influence du leadership transactionnel et du leadership transformationnel sur la performance des PME, que ce soit au niveau de la motivation, de la mobilisation ou encore du rendement des employés (Gross, 2016 ; Kesting et al., 2015). Bien que ces deux styles de leadership contribuent à la satisfaction des employés et à la performance organisationnelle, le leadership transformationnel semble présenter beaucoup plus d'avantages que le leadership transactionnel au sein des entreprises. Selon l'examen de la littérature, plusieurs caractéristiques sont associées aux leaders en fonction de leur style, qu'il soit transactionnel ou transformationnel. En effet, les dirigeants transformationnels et transactionnels s'identifient à travers deux catégories : dirigeant mobilisateur et dirigeant motivateur (Bhatt, 2018). Le tableau 1.2 fait ressortir les caractéristiques principales des dirigeants de la PME. En clair, il prouve que l'exercice du leadership transactionnel et transformationnel incite les employés à se surpasser pour atteindre les objectifs fixés. En revanche, le leadership transformationnel est axé sur les objectifs à long terme de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas au niveau du leadership transactionnel. Par conséquent, il serait

préférable que les dirigeants des PME exerçant dans le court terme aient recours au leadership transactionnel et que ceux exerçant dans le long terme aient recours au leadership transformationnel

Tableau 1.2 : Caractéristiques du dirigeant mobilisateur (transformationnel) et du dirigeant motivateur (transactionnel) de Bhatt (2018)

Dirigeant transformationnel	Dirigeant transactionnel
Développe des relations basées sur la confiance, le soutien et la considération	Développe des relations contractuelles basées sur les récompenses.
Vision à long terme	Vision à court terme
Reconnaissance non pécuniaire	Reconnaissance pécuniaire.
Accent mis sur la mobilisation	Accent mis sur la motivation
Opte pour la stimulation des idées, encourage la créativité et l'innovation.	N'encourage pas la créativité.
Prise de décision collective	Prends seul les décisions
Satisfaction des besoins et intérêts collectifs des employés.	Satisfaction des besoins individuels et les intérêts des individus des employés.

Par rapport aux différents éléments abordés dans les sections précédentes, nous constatons que le leadership est un élément incontournable au sein de la PME, et sur lequel les dirigeants de ces entreprises s'appuient pour diriger, guider et orienter leurs employés vers l'atteinte des objectifs fixés ou pour atteindre le niveau de performance souhaité.

Cependant, la notion de performance n'est pas conçue de la même manière auprès des dirigeants de la PME. Cette conception divergente des dirigeants influence le choix des critères pour évaluer la performance de la PME (Ajzen et al., 2016).

1.6 LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

1.6.1 LA CONCEPTION DE LA PERFORMANCE AUPRÈS DES DIRIGEANTS DE LA PME

Tout comme le leadership, la performance est un concept qui évolue au fil des années. Bidi (2021) et Saint-Pierre et Cadieux (2011) définissent la performance en milieu organisationnel en mettant en évidence sa conception chez le dirigeant d'une PME. En effet, pour le dirigeant de la PME, la performance peut être perçue comme la réalisation d'une marge bénéficiaire supérieure aux années précédentes, la rentabilité ou encore la compétitivité sur le marché. Elle peut être aussi fondée sur la satisfaction des clients, la qualité des produits et services, la rentabilité, l'efficacité et la productivité. Elle est basée sur le jugement, la perception de chaque dirigeant. La performance organisationnelle se caractérise par les facteurs liés à la gestion, à la production, à la vente et les facteurs liés aux compétences (Bocco, 2010). Sur le plan organisationnel, trois types de performance peuvent être identifiés : la performance personnelle, économique et la performance durable (Saint-Pierre et Cadieux, 2011).

Ipinnaiye et al. (2017) et Bocco (2010) s'intéressent aux manquements liés à la mesure de la performance organisationnelle et à l'utilité des critères non financiers pour compléter les critères financiers dans la mesure de la performance des PME. En effet, plusieurs recherches axées sur la performance des PME ont été effectuées sur la base des

indicateurs financiers comme : les ventes ou le chiffre d'affaires, la croissance des ventes et l'accroissement de l'effectif (Ajzen et al., 2016). Dans cette démarche, Bughin (2004, p.90) affirme que « les déterminants non financiers de la performance d'ordre qualitatif et donc plus difficilement mesurables ont dès lors été souvent exclus de cette démarche traditionnelle ».

Par ailleurs, la littérature présente plusieurs modèles élaborés pour l'évaluation de la performance organisationnelle. Cependant, dans le cadre de notre étude, nous allons présenter quatre modèles dont trois modèles qui sont considérés comme les piliers de l'évaluation de la performance organisationnelle et un qui a été élaboré spécialement pour la PME.

- Balanced scorecard de Kaplan et Norton (1996)
- La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991)
- Le prisme de la performance de Neely et Adams (2002)
- Le modèle de mesure de la performance des PME de Bocco (2010)

1.6.2 MODÈLES DE MESURE DE LA PERFORMANCE

1.6.2.1 BALANCED SCORECARD DE KAPLAN ET NORTON (1996)

Pour Kaplan et Norton (1996), la mise en place des systèmes de mesure de la performance organisationnelle peut avoir des influences sur le comportement des employés et dirigeants de l'entreprise. Bien que certains dirigeants se basent uniquement sur les mesures financières pour évaluer le niveau de la performance de leur entreprise, d'autres préfèrent ne pas se fier seulement à ces mesures. À cet effet, Kaplan et Norton ont élaboré

un modèle dénommé le Balanced Scorecard (BSC). En effet, le premier modèle a été élaboré au début des années 90, mais ce dernier présentait quelques limites.

En clair, il ne précisait pas de quelle manière le BSC devrait être mis en application au sein des entreprises. Le modèle de 1996 a permis de préciser des liens entre les objectifs stratégiques et les perspectives de l'entreprise « Strategic Linkage Model » (Choffel et Meyssonier, 2005). Lorsque des problèmes surviennent au sein de l'entreprise, les dirigeants ont tendance à ajouter de nouvelles mesures pour l'évaluation de la performance de cette dernière, le modèle de 1996 permet de répondre à cette problématique (Kaplan et Norton, 1996). Le BSC favorise la traduction des objectifs stratégiques en objectifs opérationnels et permet de savoir si les objectifs fixés ont été atteints ou pas (Sigalas, 2015) ; d'où la nécessité pour le dirigeant de créer un tableau de bord. En effet, ce modèle permet au dirigeant de se poser ces différents types de questions :

- Comment les clients nous voient-ils? (Points de vue des clients)
- Dans quel domaine devons-nous exceller? (Perspectives internes)
- Pouvons-nous continuer à nous améliorer et à créer de la valeur ? (Perspective d'innovation et d'apprentissage)
- Comment nous orienter vers les actionnaires ? (Perspectives financières)

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la réalisation et à l'implantation du tableau de bord au sein des entreprises (Botton et al., 2012). En effet, ce dernier se réalise en quatre étapes. La première étape consiste à mettre en place une vision. La deuxième étape consiste à élaborer des objectifs pour chaque perspective notamment : les perspectives financières, les

perspectives clients, les perspectives internes et les perspectives d'innovation. La troisième étape consiste à choisir des indicateurs stratégiques pour mesurer chaque objectif. Quant à la quatrième étape, elle permet d'élaborer la planification stratégique. Cette dernière met l'accent sur les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs fixés (Bataineh et al., 2019).

Le BSC a démontré son utilité en matière de gestion d'entreprise, notamment au niveau de l'élaboration d'une vision globale et de l'anticipation du futur (Sigalas, 2015 ; Frederico et al., 2020). De plus, il permet à l'entreprise d'élaborer les stratégies qui lui permettront de développer des relations avec le client, de développer l'esprit d'équipe auprès des employés, de réduire les délais de production/livraison, d'améliorer la qualité des produits/services, et d'identifier les départements qui méritent d'être améliorés (Kaplan et Norton, 1996). Bien que le Balanced Scorecard (BSC) présente plusieurs avantages, il faut noter qu'il a aussi des inconvénients. Au niveau des inconvénients, le BSC ne tient pas compte des intérêts de toutes ses parties prenantes. Il n'accorde pas une grande importance à l'environnement externe de l'entreprise et ne tient pas compte des intérêts de toutes ses parties prenantes (Striteska et Spickova, 2012).

1.6.2.2 LA PYRAMIDE DE LA PERFORMANCE DE LYNCH ET CROSS (1991)

Dans le but de proposer aux gestionnaires d'entreprise un modèle d'évaluation de la performance organisationnelle, la pyramide de la performance a été mise en place (Botton et al., 2012). Lynch et Cross (1991) ont élaboré la pyramide de la performance qui est issue des travaux de Judson (1990). Ce modèle d'évaluation de la performance apporte un plus aux

modèles traditionnels existants (Silvi et al., 2015). Sa particularité est qu'il propose aux dirigeants d'entreprises des mesures pouvant leur permettre d'avoir des informations plus fiables sur le niveau réel de leur entreprise.

La pyramide de la performance a pour objectif principal d'établir une relation entre les stratégies et les opérations de l'entreprise, d'élaborer des objectifs basés sur les priorités des clients. En effet, la pyramide de la performance repose sur plusieurs indicateurs dont : les indicateurs stratégiques, opérationnels, financiers et non financiers (Luu, 2012). Ces indicateurs permettent aux dirigeants d'évaluer la performance de leur entreprise sur le plan qualitatif (mesures non financières) et quantitatif (mesures financières). La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) se caractérise par les éléments suivants : vision, marché, finance, satisfaction, flexibilité, productivité, qualité, délai, temps de cycle.

1.6.2.3 LE PRISME DE LA PERFORMANCE DE NEELY ADAMS ET KENNERLEY (2002)

Le prisme de la performance a été proposé par un groupe de consultants et chercheurs spécialisés dans la mesure de la performance organisationnelle. La particularité de ce modèle de mesure de la performance organisationnelle est qu'il inclut plusieurs éléments dans l'évaluation de la performance (Striteska et Spickova, 2012). En effet, le prisme de la performance de Neely et al. (2002) repose sur les relations de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes (clients, actionnaires, fournisseurs). Ce modèle permet aux dirigeants de créer, de construire et de développer des systèmes de mesure de la performance qui répondent aux exigences de leur environnement (Neely et al., 2002). De plus, il permet aux

gestionnaires de l'entreprise de se poser des questions relatives à la situation actuelle de l'entreprise et vise à élaborer un plan d'action sur le long terme. En effet, à travers ce modèle les gestionnaires se posent des questions à 5 niveaux, notamment :

- La satisfaction des parties prenantes (qui sont nos parties prenantes et quels sont leurs besoins réels?)
- La contribution des parties prenantes (quelles sont les attentes de nos parties prenantes?)
- Les stratégies (quelles stratégies nous devons mettre en place afin de satisfaire nos parties prenantes?)
- Les processus (quels processus nous devons mettre en place pour satisfaire les besoins de nos parties prenantes?)
- Et les capacités (quelles capacités et ressources nous devons utiliser pour que notre processus soit plus efficace et efficient?) (Neely et al., 2002, p.4).

Le prisme de la performance de (Neely et al., 2002) est considéré comme un modèle de mesure de performance de deuxième génération qui permet aux dirigeants d'entreprise de mener une réflexion profonde sur la mise en place des questions stratégiques pouvant permettre à l'entreprise de répondre aux exigences de son environnement. Cependant, certaines mesures ne sont pas efficaces au niveau de sa mise en place dans l'entreprise. De plus il ne précise pas de quelle manière les mesures seront mises en œuvre (Striteska et Spickova, 2012).

1.6.2.4 LE MODÈLE DE MESURE DE LA PERFORMANCE DES PME DE BOCCO (2010)

Bocco (2010) met en place un modèle de mesure de la performance basé sur la perception des dirigeants des PME. La particularité de ce modèle est qu'il s'adresse spécifiquement aux dirigeants de la PME. En effet, la recherche de Bocco (2010) propose aux dirigeants de la PME des indicateurs pertinents afin d'évaluer de façon efficace la performance de leur entreprise. Le modèle de la performance de Bocco (2010) se compose de quatre dimensions : performance commerciale, performance stratégique, performance concurrentielle et performance financière. Par ailleurs, nous remarquons quelques similitudes entre certains éléments du modèle de Bocco (2010) et les travaux d'Ajzen et al. (2016), plus précisément au niveau des indicateurs suivants : qualité, satisfaction, capacité d'adaptation, productivité et innovation.

En général, les modèles d'évaluation de la performance organisationnelle explorée permettent d'évaluer la performance sur le plan qualitatif et quantitatif. Cependant, bien qu'ils présentent de multiples avantages, la mise en place de la pyramide de Lynch et Cross (1991) serait plus bénéfique pour le dirigeant de la PME à cause de sa souplesse et de l'intégration des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels de l'entreprise. Ce dernier sera combiné avec le modèle de la mesure de la performance de la PME de Bocco (2010).

CHAPITRE 2

PROBLÉMATIQUE

Au cours de ces dernières années, plusieurs auteurs se sont intéressés à la gestion de la PME (Ipinnaiye et al., 2017 ; Kumar et al., 2017 ; Li et al., 2020). En effet, les recherches de ces auteurs accordent une importance particulière au rôle primordial que doit jouer le dirigeant de la PME afin de conduire son entreprise au succès ou améliorer la performance de son entreprise.

La PME est considérée comme le moteur de la productivité dans les pays développés et en voie de développement à cause de son implication dans plusieurs secteurs d'activités économiques et dans la création d'emplois (Hee et Daisy, 2018). Elles représentent les principaux types d'entreprises existantes dans le monde et sont considérées comme les acteurs essentiels de la croissance inclusive et du développement durable (OCDE, 2019). Afin d'améliorer ou de favoriser la performance de son entreprise, le dirigeant de la PME doit adopter des comportements de leadership efficaces (Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Pettersen, 2005). Bien que les PME semblent partager un bon nombre de caractéristiques similaires, force est de constater l'existence d'une différence dans leur gestion. En effet, la gestion des PME diffère d'une entreprise à une autre. Cela peut s'expliquer par les formations

différentes reçues par les dirigeants (Quere, 2003) ou par les différentes compétences acquises au cours des années (Abraham, Brillet, Coutelle et Hulin, 2011).

Le dirigeant de la PME, en raison de la taille réduite de son entreprise, développe généralement une gestion de proximité (Torrès, 2007). Ce mode de gestion lui permet d'être en relation directe avec les éléments opérationnels et stratégiques de l'entreprise (Byrne, 2016). En effet, compte tenu de la taille de la PME, sa gestion est particulière. La gestion de proximité au sein de la PME entraîne une personnalisation de la gestion à cause du rôle prépondérant du dirigeant, ce qui lui permet de prendre des décisions (Colot et Croquet, 2007). Le dirigeant de la PME est donc considéré comme une personne importante pour le développement et la survie de l'entreprise. Par conséquent, le succès de son entreprise dépend de sa capacité à gérer les activités de son entreprise (Louvrier-Clerc et Mendez, 2018).

Au sein des PME, le niveau d'implication et de motivation des employés diffère aussi d'une entreprise à une autre ; cela peut s'expliquer notamment par les différents comportements de leadership qu'adoptent leurs dirigeants dans la gestion de l'entreprise (Karadakil et al., 2015 ; Kesting et al., 2015) ; ou encore par leurs différents profils (Ajzen et al., 2016). Ainsi, à travers leurs comportements, les dirigeants peuvent influencer, motiver et transmettre leurs visions aux employés (Franco et Matos, 2015).

La littérature présente de multiples styles de leadership qui sont associés aux dirigeants des PME (Bhatt, 2018). Parmi ces styles, deux styles de leadership sont identifiés comme étant les plus bénéfiques pour les entreprises (Nawaz et al., 2016 ; Bass, 1985). Il s'agit du leadership transformationnel, transactionnel.

Les recherches de plusieurs auteurs démontrent un lien étroit entre les comportements de leadership du dirigeant de la PME et la performance de son entreprise (Saint-Pierre et Cadieux, 2011 ; Pettersen et al., 2011 ; Phaneuf et al., 2018 ; Pettersen, 2005). Cependant, les résultats des recherches sont différents au niveau du style de leadership idéal pour le dirigeant de la PME. Selon certains auteurs, les comportements de leadership transformationnel sont plus efficaces que les comportements de leadership transactionnel (Gross, 2016 ; Bhatt, 2018 ; Gandolfi et Stone, 2017). Mais, pour Franco et Matos (2015), les dirigeants des PME qui adoptent les comportements de leadership transactionnel sont ceux qui font preuve d'un meilleur leadership.

Bien que les comportements de leadership jouent un rôle important au sein de la PME, que ce soit au niveau de la motivation des employés ou de l'amélioration de leur rendement, force est de constater que ces comportements n'ont pas les mêmes influences sur la performance de la PME (Gross, 2016). En effet, certains dirigeants gèrent leur entreprise sur le court terme, d'autres impliquent plus ou moins leurs employés dans la gestion de l'entreprise (Nawaz et al., 2016 ; Shafique et Loo-See, 2018). Par conséquent, certaines entreprises sont plus performantes que d'autres.

Le leadership au sein de la PME (leadership entrepreneurial) est un domaine en pleine évolution (Renko et al., 2015). Plusieurs recherches ont élaboré un ensemble de comportements de leadership relatif au dirigeant d'une PME (Pettersen, 2005 ; Phaneuf et al., 2018). Mais, comme le soulèvent Leitch et Volery (2017), ces recherches ne proposent pas d'outils appropriés permettant de déterminer les comportements de leadership utiles pour

le dirigeant de la PME. Par conséquent, les résultats de ces recherches sont souvent remis en question. Les limites dans la détermination des comportements de leadership peuvent être liées aux dimensions du leadership étudiées et aux facteurs liés à la gestion de l'entreprise notamment les indicateurs financiers et les indicateurs de marché.

La majorité des recherches relatives aux comportements de leadership qui favorisent la performance d'une entreprise repose la plupart du temps sur des indicateurs objectifs plus précisément, les indicateurs quantifiables basés sur une unité de mesure (Ajzen et al., 2016). Or, Saint-Pierre et Cadieux (2011) affirment que les dirigeants de PME dans la gestion de leur entreprise développent plus des comportements orientés vers la satisfaction que vers la maximisation ; d'où la nécessité de réaliser les recherches basées sur les indicateurs subjectifs au niveau de la PME.

De plus, il faut aussi noter que les indicateurs objectifs ne prennent pas en compte l'aspect qualitatif de la performance organisationnelle. Or toutes les PME ne disposent pas d'indicateurs quantitatifs fiables pour l'évaluation de la performance (Bocco, 2010). Par conséquent, les limites dans la détermination des comportements de leadership peuvent être aussi liées aux instruments d'investigation utilisés, ainsi qu'à la qualité des données recueillies.

La mise en place des critères de mesure de la performance des PME qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs a toujours suscité des interrogations, plus précisément au niveau de la pertinence de ces derniers (Robichaud et al., 2013). Cependant, la majorité des dirigeants mesurent la performance de leur entreprise en se basant sur les critères quantitatifs de la

performance (Miloloža, 2018). Or, compte tenu de la taille restreinte de la PME et des ressources plus ou moins limitées, il est possible que ces entreprises ne disposent pas de critères de mesure quantitatifs fiables pour mesurer la performance de leur entreprise (Bocco, 2010).

Malgré la complexité de la mesure de la performance des PME due au choix des indicateurs appropriés, à sa taille et de la gestion spécifique de son dirigeant, la recherche réalisée par Bocco (2010) fait ressortir les critères qualitatifs permettant aux dirigeants de PME d'évaluer la performance de leur entreprise en absence des critères quantitatifs fiables. Ces critères rejoignent en partie les critères d'évaluation de la performance organisationnelle élaborée par Lynch et Cross (1991).

L'objectif général de cette recherche est donc d'explorer les comportements de leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Notre question de recherche se présente comme suit : quels sont les comportements associés au leadership transactionnel et transformationnel qui pourraient permettre aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Par ailleurs, les résultats de cette recherche permettront de développer et d'enrichir les connaissances existantes sur le leadership et la performance de la PME.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL

Les défis et les enjeux socio-économiques auxquels les dirigeants des PME sont confrontés les obligent à adopter les comportements de leadership efficaces afin de favoriser ou d'améliorer la performance de leur entreprise (Aka et al., 2018 ; Pettersen et al., 2011). La recherche de Bass (1985) a permis d'aboutir à deux styles de leadership qui ont une influence positive sur la performance des entreprises. Cependant, les recherches de Gross (2016) ; Yahaya et Ebrahim (2016) ; Phaneuf et al. (2018) démontrent aussi l'efficacité de ces styles de leadership « transactionnel et transformationnel » sur la performance de la PME.

3.1 PRÉSENTATION DES DIMENSIONS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

Le leadership transformationnel se caractérise par quatre dimensions : l'influence idéalisée, la considération individuelle, la motivation inspirante et la stimulation intellectuelle. Ces dimensions ont été étudiées dans plusieurs domaines, y compris dans le domaine de l'entrepreneuriat (Renko et al., 2015).

3.1.1 L'INFLUENCE IDÉALISÉE (CHARISME)

L'influence idéalisée repose sur le charisme du dirigeant qui correspond à la proposition d'une vision passionnante aux subordonnés (Bhatt, 2018). Elle désigne l'ensemble des comportements et attitudes mis en avant par le dirigeant pour influencer positivement et motiver ses employés pour qu'ils puissent modifier leurs façons de travailler afin de fournir un meilleur rendement. Par exemple : l'intégrité, l'abandon des intérêts personnels du dirigeant au profit des intérêts de l'entreprise (Bass, 1985). Ces éléments font du dirigeant une personne charismatique qui donne l'exemple à suivre aux employés (Zakeer et al., 2016 ; Kesting et al., 2015).

L'influence idéalisée repose sur deux caractéristiques : l'influence idéalisée attitudinale et l'influence idéalisée comportementale. L'influence idéalisée attitudinale prend en compte le ressenti des employés à l'égard de leur leader, notamment son niveau de confiance, son charisme ainsi que son attachement au travail. L'influence idéalisée comportementale quant à elle, détermine l'ensemble des comportements mis en avant par le leader pour l'atteinte des objectifs fixés (Phaneuf et al., 2018).

3.1.2 LA CONSIDÉRATION INDIVIDUELLE

La considération individuelle représente le niveau de respect et d'intérêt d'un dirigeant envers un employé (Bass, 1985). Elle représente aussi l'importance qu'accorde le dirigeant à l'employé pour lui permettre de se développer au sein de l'entreprise tout en prenant en compte ses besoins essentiels (Zakeer et al., 2016). La considération individuelle prend en compte les comportements du dirigeant visant à s'intéresser au développement de

l'employé au sein de l'entreprise, notamment : l'apprentissage, l'accompagnement, la formation. Cette composante considère l'employé comme la source principale de la réussite de l'entreprise. Ainsi, les dirigeants rassurent et accompagnent leurs employés dans le déroulement des activités (Belgacem, 2017).

3.1.3 LA STIMULATION INTELLECTUELLE

La stimulation intellectuelle désigne l'ensemble des comportements mis en avant par le dirigeant pour inciter ses employés à être indépendants, à faire preuve d'initiative et à être créatifs (Franco et Matos, 2015). Cette composante permet aux employés d'innover, d'être créatifs, d'avoir le sens de l'implication et de prendre des initiatives (Bass, 1985 ; Fortin-Bergeron et al., 2013). Les dirigeants qui se basent sur la stimulation intellectuelle aiment le défi, maîtrisent les techniques de résolution des problèmes et développent des caractéristiques comme « la rationalité, la créativité, la prise de décision par consensus, l'accompagnement, le soutien, le défi et l'implication » (Zakeer et al., 2016, p.5). Toutefois, le dirigeant surveille la créativité de ses employés pour s'assurer qu'elle est en lien avec les objectifs fixés par l'entreprise (Mesu et al., 2015 ; Mihai et al., 2017).

3.1.4 LA MOTIVATION INSPIRANTE

La motivation inspirante désigne la capacité du dirigeant à motiver ses employés dans le but de les inciter à fournir le maximum d'effort possible afin d'atteindre les objectifs fixés et réaliser la vision du dirigeant (Bass, 1985 ; Gandolfi et Stone, 2017). Tremblay et al. (2005) et Zakeer et al. (2016) soutiennent que la motivation inspirante permet aux dirigeants transformationnels d'orienter leurs employés à prendre conscience des réalités de

l'entreprise. C'est-à-dire que la motivation inspirante permet au dirigeant de faire comprendre à ses employés les enjeux de l'entreprise.

D'après la recherche de Bass et Bass (2009) les employés qui ont des dirigeants transformationnels sont plus habiles, motivés et autonomes dans l'accomplissement des tâches sur un long terme. Ce dernier définit la motivation inspirante comme un savoir-faire du dirigeant qui lui permet de donner des défis à ses employés. Cela favorise le développement de l'esprit d'équipe, la motivation et le désir des employés de se surpasser pour accomplir la mission de l'entreprise.

3.2 PRÉSENTATION DES DIMENSIONS DU LEADERSHIP TRANSACTIONNEL

Par rapport au leadership transformationnel, le leadership transactionnel se caractérise par trois dimensions : la récompense conditionnelle, la GPEA et la GPEP. Ces dimensions sont synthétisées dans la section qui suit.

3.2.1 LA RÉCOMPENSE CONDITIONNELLE

La récompense conditionnelle est un processus d'échanges entre le dirigeant et les employés de l'entreprise en fonction des attentes et des objectifs fixés sur le court terme (Bass, 1985). Elle est basée sur une entente entre le dirigeant et l'employé et a pour objectif principal de motiver l'employé sur le court terme (Li et al., 2020).

Safitri et Sakapurnama (2016), Gross (2016) et Bhatt (2018) soutiennent que les récompenses conditionnelles incitent les employés à réaliser les tâches qui leur sont assignées avec précision et justesse (Kesting et al., 2015 ; Yahaya et Ebrahim, 2016). Cependant, la

récompense est attribuée à l'employé seulement lorsqu'il exécute correctement les tâches. Ceci peut constituer un inconvénient pour ce dernier puisqu'il peut être soumis à des sanctions et des punitions si cette condition n'est pas remplie (Franco et Matos, 2015 ; Bass, 1985 ; Weizi et al., 2016).

3.2.2 LA GESTION PAR EXCEPTION

La gestion par exception est définie par l'ensemble des comportements mis en avant par le dirigeant de l'entreprise pour corriger le rendement de l'employé (Mihai et al., 2017 ; Bass, 1985). Selon cette dimension, le dirigeant de l'entreprise prend soin d'expliquer à l'employé les étapes à suivre et met en place des lignes directrices pour réaliser les tâches (Gross, 2016).

La gestion par exception se compose de deux dimensions : la GPEA et la GPEP. Bien que ces deux volets visent à corriger les erreurs des employés, ils se manifestent de façons différentes. Dans la GPEA, le dirigeant surveille le travail et la performance des employés de façon continue et il intervient rapidement s'il remarque que ces derniers s'éloignent des objectifs fixés (Bass, 1985 ; Yahaya et Ebrahim, 2016). Dans la GPEP, le dirigeant attend que l'employé commette des erreurs avant d'intervenir pour corriger la situation (Zakeer et al., 2016 ; Bhatt, 2018).

Au sein des PME, les dirigeants évaluent la performance de leur entreprise en se basant sur les critères financiers et non financiers (Pettersen et al., 2011). Or, certains critères sont issus des modèles mis en place par Neely et Adams (2002), Lynch et Cross (1991) et

bien d'autres. La section suivante présente une synthèse des modèles d'évaluation de la performance organisationnelle.

3.3 SYNTHÈSE DES MODÈLES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Dans la revue de la littérature, nous avons présenté les modèles les plus courants utilisés pour mesurer la performance au sein des entreprises. En général, les modèles développés présentent des caractéristiques pertinentes et des points communs qui peuvent permettre d'évaluer la performance des PME en établissant un lien avec le style de leadership de leur dirigeant. Comme caractéristiques pertinentes, nous pouvons évoquer : la vision, l'élaboration des indicateurs financiers et non financiers, l'intégration des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels de l'entreprise et la dimension client.

Comme points communs, nous notons la présence de la vision dans la pyramide de la performance et dans le BSC. La vision représente le pilier de l'entreprise et permet d'établir les objectifs de l'entreprise. Or la vision est la principale caractéristique des dirigeants transformationnels (Bass, 1985). Nous constatons l'intégration des objectifs stratégiques aux objectifs opérationnels de l'entreprise. Au niveau du BSC et de la pyramide de la performance, cette intégration a pour but la mise en place des moyens afin de réaliser les objectifs. Au niveau de la dimension client, nous constatons aussi l'existence d'un point commun entre le BSC, la pyramide de la performance et le prisme de la performance. En effet, la dimension client permet au dirigeant de connaître les besoins réels des clients afin de répondre à ces derniers à travers l'offre des produits/services de qualité dans les délais exigés. Cette dimension permet à l'entreprise d'améliorer ses offres et d'innover sur le

marché « perspective d'innovation et d'apprentissage » (Frederico et al., 2020). Le tableau 3.0 nous donne plus de détails sur les similitudes des différents modèles.

Tableau 3.0 : Caractéristiques communes entre les modèles de mesure de la performance organisationnelle

Similitudes	Modèles de mesure de la performance organisationnelle	Références
-Flexibilité et performance concurrentielle -Satisfaction du client, qualité et performance commerciale. -Productivité et performance financière -Objectifs stratégiques et performance stratégique	Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) Modèle de la performance de Bocco (2010)	Lynch et Cross (1991) ; Bocco (2010)
Vision, indicateurs stratégiques, indicateurs opérationnels, satisfaction du client, délais, qualité, innovation, mesures financières, mesures non financières.	Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) Balanced scorecard de Kaplan et Norton (1996)	Striteska et Spickova (2012) ; Silvi et al. (2015)
La satisfaction des clients, délai, objectifs stratégiques.	Prisme de la performance de Neely et Adams (2002), Balanced scorecard de Kaplan et Norton (1996), modèle de la performance de Bocco (2010), Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991)	Sigalas (2015); Frederico et al. (2020)
Indicateurs stratégiques, mesures non financières, satisfaction du client, qualité.	Modèle de la performance de Bocco (2010) ; Balanced scorecard, pyramide de la performance	Ajzen et al. (2016) ; Botton et al. (2012)

Par rapport aux éléments explorés dans les sections précédentes, la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991), le modèle d'évaluation de la performance des PME de Bocco (2010) avec le BSC de Kaplan et Norton (1996) présentent les caractéristiques les plus pertinentes pour notre recherche.

Mais, dans le cadre de notre recherche, nous allons nous baser sur la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991). Cette dernière sera combinée au modèle d'évaluation de la performance des PME de Bocco (2010) qui présente quelques critères similaires à la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) au niveau de leurs dimensions : flexibilité et performance concurrentielle ; satisfaction du client, qualité et performance commerciale ; objectifs stratégiques et performance stratégique.

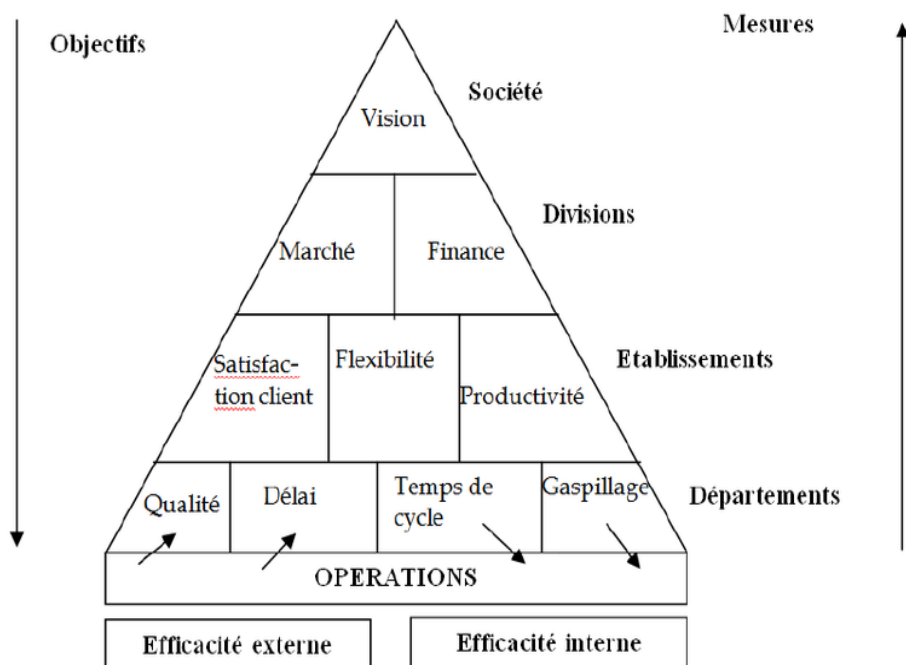
Le choix de la pyramide organisationnelle s'explique par sa souplesse, le lien étroit qu'il permet d'établir entre les activités stratégiques et opérationnelles de l'entreprise et aux indicateurs non financiers de la performance organisationnelle qu'ils proposent.

La première particularité de cette pyramide est qu'elle permet l'intégration des indicateurs financiers, non financiers, des indicateurs stratégiques et des indicateurs opérationnels dans la mesure de la performance organisationnelle « la pyramide de performance de Lynch et Cross (1991) établit un lien explicite entre la stratégie et les opérations, et encourage également une conception centrée sur l'utilisateur » (Hudson et al., 2001, p.1102). Deuxièmement, la pyramide de la performance permet de répondre à la difficulté de la déclinaison de la stratégie aux opérations de la BSC et établit un lien entre la vision au niveau de la hiérarchie et la vision au niveau opérationnel (Botton et al., 2012).

Enfin, comparativement à la BSC sa mise en place au sein de l'entreprise est plus rapide à cause de sa souplesse. Quant au modèle de Bocco (2010), il a spécifiquement été élaboré pour les PME. Cette dernière a pour but de permettre aux dirigeants des PME d'évaluer la performance de leur entreprise en se basant sur les critères relatifs aux PME. Cependant, comme tous modèles, le modèle de la performance de Bocco (2010) comporte aussi une limite. En effet, ce dernier est issu d'un seul secteur d'activité. La section prochaine nous donne plus d'informations sur les éléments qui composent la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991).

3.4 LES COMPOSANTS DE LA PYRAMIDE DE LA PERFORMANCE DE LYNCH ET CROSS (1991)

D'un point de vue général, cette pyramide fait ressortir les composants suivants : la société (vision), les divisions (marché et finance), les établissements (satisfaction des clients, flexibilité, productivité), les départements (qualité, délais, temps de cycle, gaspillage) et les opérations (Lynch et Cross, 1991). La figure 1 présente les différents composants de la pyramide de performance de Lynch et Cross (1991).



Légende : ↗ ↘ Tendances recherchées sur les variations relatives aux mesures associées à chacun des quatre critères

Figure 1 : Pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991)

La vision représente le sommet de la pyramide de la performance, soit le premier niveau. Elle permet d'élaborer et de prendre les décisions stratégiques de l'organisation (Luu, 2012). La mise en place de la vision permet d'élaborer des indicateurs financiers, d'orienter l'entreprise sur le marché grâce aux indicateurs du marché (part du marché, la vente de nouveaux produits) (Lynch et Cross, 1991). C'est à partir de la vision que découle les neuf autres dimensions (Striteska et Spickova, 2012). Le second niveau de la pyramide se compose de deux dimensions : finance et marché.

Ces dimensions permettent à l'entreprise de s'orienter sur le marché à travers l'élaboration des activités stratégiques. Les activités stratégiques constituent le troisième niveau. Elles se caractérisent par trois grandes dimensions : la flexibilité, la satisfaction des clients et la productivité : Les activités stratégiques constituent le troisième niveau. Elles se caractérisent par trois grandes dimensions, notamment la flexibilité, la satisfaction des clients et la productivité (Luu, 2012).

En clair, la flexibilité désigne la capacité de l'entreprise à faire face à l'évolution et au changement de son environnement. Ce critère prend en compte les indicateurs comme le renouvellement d'inventaire et la vitesse de développement de l'entreprise, la capacité d'adaptation de l'entreprise face au changement de son environnement. Quant à la satisfaction des clients, elle a pour objectif de répondre aux besoins des clients. Elle se compose d'indicateurs comme la rétention du client, le nombre de plaintes, les intentions du client d'acheter de nouveau les produits de l'entreprise. La productivité est basée sur les

aspects financiers de la performance de l'entreprise. Elle se compose des indicateurs comme la valeur ajoutée par clients, les ratios, les ventes (Lynch et Cross, 1991).

Le dernier niveau de la pyramide de Lynch et Cross (1991) se compose de quatre dimensions : qualité, délai, temps de cycle, gaspillage. Ces dimensions sont reliées aux éléments d'efficacité internes, externes de l'entreprise et se composent d'indicateurs de type opérationnel. Les éléments d'efficacité externe « qualité et délai de livraison » se composent d'indicateurs comme : l'exactitude de la facturation, l'exactitude de la planification, le nombre de livraisons conforme, nombre de commandes urgentes livrées. Les dimensions qualité et délai de livraison permettent de mesurer plus en profondeur la dimension marchée « qualitatif ». Tandis que les dimensions temps de cycle et gaspillage mesurent plus la dimension financière de l'entreprise. Elle se compose des indicateurs comme : temps du marché et coût du matériel rejeté (Silvi et al., 2015).

Par ailleurs, il faut noter que la pyramide de la performance présente aussi des inconvénients. En effet, elle ne précise pas la forme des mesures, elle ne prévoit pas de processus clé pour identifier les indicateurs de la performance et ne met pas l'accent sur le concept d'amélioration continue (Striteska et Spickova, 2012). Bien que la pyramide de la performance présente quelques imperfections, sa mise en place au sein de la PME pourrait être bénéfique pour le dirigeant, à cause de sa souplesse, de la facilité de son élaboration et de l'importance qu'elle accorde aux éléments internes et externes de l'entreprise. Toutefois, sa combinaison avec le modèle d'évaluation de la performance de Bocco (2010) nous permet d'évaluer en profondeur la performance des PME en accordant une attention particulière au caractère spécifique de la PME.

3.5 LES COMPOSANTS DU MODELE D'EVALUATION DE LA PERFORMANCE DE BOCCO (2010)

Comme évoqué dans la littérature, le modèle de Bocco (2010) se compose de quatre dimensions : la performance commerciale, la performance stratégique, la performance concurrentielle, la performance financière. En effet, ces dimensions se caractérisent par plusieurs critères qui jouent un rôle important dans la mesure de la performance de la PME. Ces critères se regroupent deux grands volets : qualitatif et quantitatif.

La performance commerciale se compose des critères suivants : réussir à satisfaire les clients sur la qualité et la disponibilité des produits, bénéficier de la croissance des ventes, être toujours sur le marché, être capable d'innover, élargissement de la clientèle, être le meilleur dans sa catégorie en termes de qualité des produits, parvenir à une grande notoriété dans le domaine par le « bouche à oreille », assurer la disponibilité permanente du produit, recevoir peu de plaintes des clients. Cette dimension est orientée vers le client et vise à satisfaire ses besoins.

La performance stratégique quant à elle se compose des critères suivants : atteindre ses objectifs sans gaspillage de ressources, atteindre ses objectifs et être capable d'en poursuivre d'autres pour accroître ses activités. Elle a pour objectif la mise en place des stratégies efficaces afin de réaliser les objectifs de l'entreprise notamment sur le long terme.

La performance concurrentielle vise à hisser l'entreprise au premier rang par rapport à ses concurrents. Elle a pour but de permettre à l'entreprise d'être innovante, d'adapter ses offres par rapport au marché. Elle se compose des critères comme : être capable de tenir face à la lutte concurrentielle, s'adapter face au changement de l'environnement.

Par rapport aux autres dimensions, la performance financière fait appel aux critères financiers de la performance, à savoir : la croissance des bénéfices d'année en année, parvenir à réaliser des investissements non liés à l'activité et parvenir à satisfaire les besoins de la famille (Bocco, 2010). La pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) avec le modèle d'évaluation de performance des PME de Bocco (2010) présente quelques similitudes au niveau de leurs dimensions « satisfaction des clients, qualité, flexibilité, gaspillage, productivité, performance commerciale, performance concurrentielle, performance stratégique ». Étant donné que notre recherche s'inscrit sur le plan qualitatif, nous utiliserons seulement les critères qualitatifs dans le cadre de notre recherche.

3.6 CONCEPTUALISATION DU MODÈLE DE RECHERCHE

Dans le but d'explorer les comportements associés aux leaderships transactionnel et transformationnel permettant aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise, la pyramide de la performance est combinée avec le modèle d'évaluation de la performance des PME de Bocco (2010). Pour répondre à notre question de recherche, nous avons bâti notre modèle conceptuel qui se compose des dimensions qualitatives de la performance organisationnelle. En effet, les dimensions des modèles choisis ont des points communs. De plus, nous avons aussi opté pour un modèle d'évaluation de la performance créé spécifiquement pour la PME. Ces modèles nous permettront de déterminer les comportements de leadership susceptibles d'améliorer la performance des PME, en nous basant sur les dimensions du leadership transactionnel et du leadership transformationnel. La figure 2 présente la conceptualisation de la recherche.

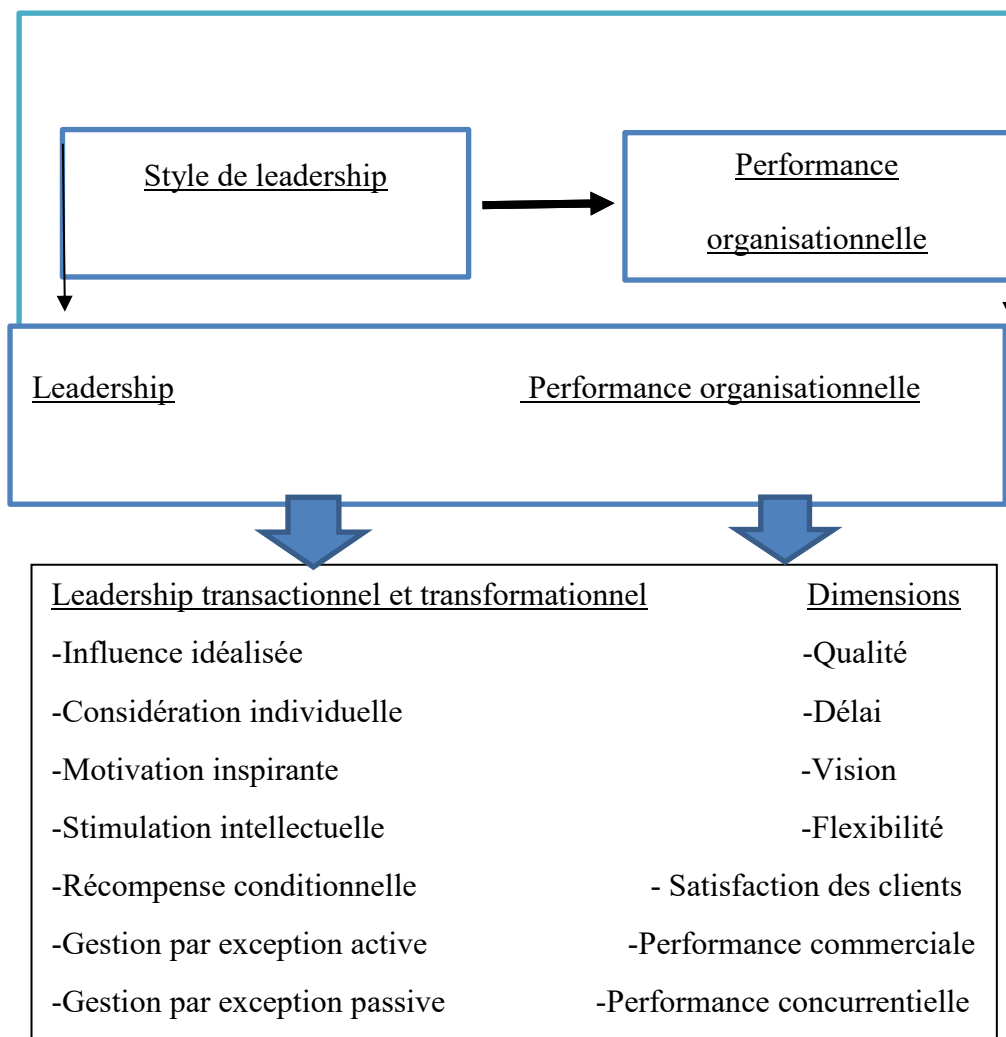


Figure 2 : Cadre conceptuel de la recherche

CHAPITRE 4

MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

La méthodologie de la recherche permet au chercheur d'élaborer un processus de recherche adéquat pour collecter et valider les informations. Cette section présente la méthodologie utilisée dans le cadre de notre recherche. Ce chapitre aborde les éléments suivants : la posture épistémologique, l'approche utilisée, l'éthique de la recherche, l'échantillonnage, le recrutement des participants, la méthode de collecte des données, l'instrument de collecte de données, l'analyse des données.

4.1 POSTURE ÉPISTÉMOLOGIQUE

Dans le cadre de notre recherche, nous avons adopté un positionnement interprétativiste. Ce positionnement nous permet d'interpréter et de comprendre la réalité qui existe au niveau du leadership des dirigeants des PME à travers les entrevues des participants. Selon ce positionnement épistémologique, il n'y a pas de rejet ni d'acceptation d'une réalité en soi (Martinet et Pesqueux, 2013). L'interprétativiste dans le cadre d'une recherche qualitative en gestion s'intéresse aux différentes interprétations que donnent les acteurs principaux (participants). Il revient au chercheur de trouver le moyen idéal qui lui permettra de bien étudier le discours des acteurs. Cependant, les interprétations du chercheur doivent

être basées sur une critique rationnelle (Dumez, 2010). De ce fait, ce positionnement nous permet de faire une analyse structurée des différentes situations qui décrivent le vécu des acteurs (participants) et de comprendre les différentes informations transmises.

Sur le plan méthodologique, ce positionnement permet d'établir une relation d'interdépendance entre le sujet et l'objet étudié. L'objectif de notre recherche est d'explorer les comportements de leadership qui permettent aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise. L'adoption de ce positionnement nous permet d'interpréter les comportements de leadership des dirigeants des PME en rapport avec la performance de leur entreprise en nous basant sur les composants du leadership transactionnel, du leadership transformationnel.

4.2 APPROCHE UTILISÉE

Pour la réalisation de notre recherche, nous avons opté pour une approche qualitative, parce qu'elle nous permet de comprendre la perception ou le regard des participants sur les comportements de leadership et la performance des PME. En nous basant sur l'approche qualitative, nous étudions individuellement et en profondeur la population de notre échantillon, tout en prenant en compte les événements et faits présents dans l'environnement et en tentant de comprendre de façon spécifique le point de vue des acteurs. Toutefois, cette approche présente quelques limites. Notamment au niveau de la généralisation des résultats qui est réduite, de l'analyse et de l'interprétation qui peut varier d'un chercheur à un autre.

Étant donné que notre recherche fait appel aux critères subjectifs « qualitatifs » de la performance organisationnelle et vise à explorer les comportements des dirigeants,

l'approche qualitative nous permet de mieux répondre à notre question de recherche qui s'articule comme suit : quels comportements associés aux leaderships transactionnel et transformationnel permettent aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise ? Pour ce faire, nous avons choisi les dimensions de la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) « qualité, satisfaction du client, délai, la vision et la flexibilité » et les dimensions qualitatives « performance commerciale, performance concurrentielle) retenues par la recherche de Bocco (2010) pour évaluer la performance des PME.

La combinaison de ces 2 modèles d'évaluation de la performance organisationnelle avec les styles de leadership transactionnel et transformationnel nous a permis de recueillir les informations auprès des participants concernés (les dirigeants des PME), grâce à l'élaboration d'un guide d'entrevue basé sur des situations descriptives. Le but est de créer des discours et d'explorer les différents comportements de leadership adoptés par les dirigeants des PME en vue d'améliorer la performance de leur entreprise.

4.3 MÉTHODE DE COLLECTE DES DONNÉES

La recherche qualitative fait appel à plusieurs méthodes de collecte de données dans le but de permettre au chercheur de comprendre et d'explorer les comportements, les attitudes des participants face au sujet étudié (Gaudet et Robert, 2018). L'entretien semi-directif est approprié pour répondre aux problématiques relatives aux comportements et attitudes (Gavard-Perret et al., 2012). La réalisation de ces entretiens nous a permis de collecter les données auprès des participants grâce au guide d'entrevue qui a été élaboré au préalable. De plus le choix de la réalisation des entretiens semi-directifs favorise l'émergence de plusieurs

thèmes relatifs à notre sujet non définis au préalable durant les différents entretiens (Gavard-Perret et al., 2012).

Notre choix pour cette méthode de collecte des données repose sur ses différentes caractéristiques plus précisément au niveau de sa flexibilité. Par exemple, la possibilité pour le chercheur d'adapter les thèmes de l'entretien par rapport aux discours de l'interviewé, de modifier si possible l'ordre des questions par rapport aux idées évoquées par l'interviewé ainsi que parce qu'il permet aux participants de raconter, de décrire les faits et les événements relatifs aux situations abordées durant l'entretien. Cette méthode de collecte favorise la discussion entre le chercheur et les participants (Gaudet et Robert, 2018).

Nos différents entretiens se sont déroulés en moyenne pendant 48 minutes. Cet écart au niveau du déroulement des entretiens s'explique à travers plusieurs facteurs dont : la disponibilité du participant, la capacité des participants à répondre aux questions, le nombre de faits ou d'événements vécus par le participant ainsi que la volonté du participant à donner plus ou moins d'informations sur son entreprise.

4.4 CONSIDÉRATION ÉTHIQUE

La réalisation de ce projet de recherche a nécessité la participation des dirigeants des PME. Avant le début de la phase de collecte des données, nous avons soumis notre projet de recherche au comité d'éthique de la recherche de l'Université du Québec à Chicoutimi (CER-UQAC) qui par la suite nous a délivré une attestation d'approbation de la recherche le 08 octobre 2020, valable du 08 octobre 2020 au 08 octobre 2021, sous le numéro projet # 2021-509 voir annexe 2.

L'affiche type présentant le projet de recherche, le formulaire d'information et de consentement a été envoyé à tous les participants une semaine avant le début des rencontres. Cela laisse le temps au participant de s'informer sur tous les points, les modalités du projet de recherche et de nous donner son consentement s'il était intéressé. Ces documents expliquent de façon claire et précise les objectifs du projet de recherche, son déroulement, les avantages et les inconvénients liés à la participation de ce projet de recherche. Le formulaire d'information et de consentement informe le participant sur les différentes mesures mises en place par le chercheur pour assurer sa confidentialité durant le déroulement du projet, que ce soit au niveau de la collecte des données, de l'analyse des données et même de la conservation des données. Après la lecture dudit formulaire, le participant nous a donné son consentement verbal s'il était intéressé à prendre part au projet. Toutefois, il avait aussi le droit de se retirer du projet quand il le souhaitait.

4.5 ÉCHANTILLONNAGE

L'échantillonnage dans le cadre d'une recherche qualitative permet au chercheur de déterminer les éléments et les individus sur lesquels portera son étude en se basant sur l'environnement dans lequel sa recherche sera effectuée (Prévost et Roy, 2015). De ce fait, le chercheur doit accorder une priorité aux éléments qui peuvent lui permettre d'avoir des informations riches, fiables et pertinentes. Tout en faisant une mise à jour des nouveaux faits. Dans notre étude, nous avons sélectionné les participants selon un principe d'homogénéité. En effet, nous avons recruté 9 dirigeants des PME du Québec. Les participants choisis sont ceux qui répondent aux critères d'inclusion élaborés ci-dessous, notamment au niveau de la

taille de leur entreprise, du nombre d'employés et de la situation géographique de leur entreprise. De façon précise, les critères d'inclusion sont les suivants :

- Être dirigeant d'une PME
- Résider au Québec.
- Avoir une entreprise de moins de 200 employés

Les critères d'inclusion énumérés ont été élaborés par rapport à notre sujet de recherche et par rapport à la zone géographique dans laquelle se déroule la recherche. En effet, dans le cadre de notre recherche, un dirigeant de PME correspond à la définition de Li et al. (2020) qui affirment que le dirigeant de la PME est le responsable de la gestion des activités au sein de l'entreprise et aussi à la définition de Lavoie et al. (2019) qui soutiennent que le dirigeant de la PME est une personne qui possède une PME (dirigeant propriétaire), qui joue un rôle central dans la gestion et la coordination des activités de l'entreprise. Étant donné que notre recherche se déroule dans la province de Québec, le second critère permettant à un dirigeant de PME de participer à cette recherche est que le dirigeant et l'entreprise qu'il dirige soient dans la province de Québec. Selon les données de Statistique Canada (2020), les PME qui ont moins de 200 employés représentent la majorité des PME Québécoises, soit plus de 99,1%, ce qui justifie notre choix pour les PME de moins de 200 employés.

Pour constituer notre échantillon, nous avons publié sur les médias sociaux (LinkedIn, Facebook) une lettre de recrutement de participants pour le projet de recherche. En plus de cela, nous avons contacté par téléphone et par courriel les dirigeants potentiels qui pourraient

répondre aux critères d'inclusion énumérés ci-dessus après avoir eu un aperçu de leur profil et du profil de leur entreprise sur internet. Après avoir identifié les participants potentiels, nous les avons contactés par téléphone afin de nous assurer qu'ils répondent à tous les critères mentionnés. Si tel était le cas, d'un commun accord un rendez-vous était planifié avec les participants.

Par ailleurs, en raison de la situation sanitaire actuelle (COVID 19), certains dirigeants ont décidé de se retirer du projet. Cela s'explique parfois par le peu de disponibilité, le niveau de motivation bas dû à la pandémie et bien d'autres raisons personnelles ou des raisons en lien avec l'entreprise.

4.6 RECRUTEMENT DES PARTICIPANTS

Le recours aux méthodes de recrutement mentionnées précédemment nous a permis d'identifier et de recruter des dirigeants de PME dans la province de Québec (médias sociaux, recommandations des proches, contact des participants potentiels). Toutefois, tous les dirigeants identifiés n'ont pas été automatiquement sélectionnés. Seuls ceux répondant aux critères d'inclusion et les neuf premiers ayant répondu à notre appel ont été sélectionnés pour les entretiens individuels.

Ainsi, grâce aux différentes méthodes de recrutement mises en place, nous avons obtenu 15 participants au total, dont seuls 9 ont pu participer au projet de recherche (voir annexe 2). Parmi les 15 participants, seul un participant ne répondait pas aux critères d'inclusion. En effet, l'entreprise de ce dernier se situe dans la province de Québec et il a une

vingtaine d'employés, mais nous avons constaté que ce dernier dirigeait une succursale d'une grande entreprise. Par conséquent, nous ne l'avons pas inclus dans le projet de recherche.

4.7 INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES

Dans le but de collecter les données auprès des participants et de répondre à notre question de recherche, nous avons élaboré un guide d'entrevue (voir annexe 1) qui nous sert de support dans la réalisation des entretiens semi-directifs. Notre guide d'entrevue a été conçu sur la base des concepts du leadership (transactionnel et transformationnel), de la performance organisationnelle (pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991)) et du modèle d'évaluation de la performance des PME de Bocco (2010).

Le guide d'entrevue peut évoluer tout au long des entrevues (Prévost et Roy, 2015). En effet, dans le but de permettre aux participants de mieux comprendre les questions posées durant la réalisation de nos entrevues, notre grille d'entrevue a légèrement évolué. De manière détaillée notre guide d'entrevue se compose comme suit :

- Une première partie introductive dans laquelle le chercheur dans un premier temps remercie le participant, ensuite lui présente un bref résumé du projet de recherche suivi des mesures prises pour assurer la confidentialité et l'anonymat.
- Une seconde partie qui porte sur les questions sociodémographiques du participant et de son entreprise.
- Une troisième partie qui porte sur sa conception du leadership.
- Une quatrième partie qui porte sur des situations descriptives relatives au leadership transformationnel et à la performance organisationnelle.

- Et une dernière partie qui porte sur des situations descriptives relatives au leadership transactionnel et à la performance organisationnelle suivie d'une conclusion dans laquelle l'étudiant-chercheur remercie le participant.

Au cours de ces différentes entrevues, les participants décrivent leurs perceptions des faits et événements qui se déroulent au quotidien dans la gestion de leur entreprise. Ces informations permettent de comprendre la réalité qui existe au niveau du leadership des dirigeants de PME et de la performance de leur entreprise.

Les tableaux 4.0 et 4.1 présentent des données descriptives relatives aux dirigeants de PME rencontrés et de leur entreprise. Ces tableaux démontrent la divergence qui existe au niveau des PME et de leurs dirigeants. Ces divergences ont des influences sur la performance des PME. Cela peut s'expliquer par plusieurs variables comme : l'âge du dirigeant, son rôle dans l'entreprise, le secteur d'activité et bien d'autres.

Tableau 4.0 : Données descriptives des dirigeants des PME étudiées

Rôle	Âge	Début de carrière en gestion	Niveau scolaire	FGE	NHTS	Sexe	Dirigeant dont leurs parents ont dirigé une PME
FT	55 et plus	33 ans	Maîtrise	Oui	15-20	M	Non
CA	45-54	43 ans	Collégial	Oui	40	F	Non
PDG	25-34	27 ans	Maîtrise	Non	50	M	Non
CA	25-34	26 ans	Baccalauréat	Oui	22	F	Non
DF	35-44	32 ans	Collégial	Oui	45	M	Oui
DA	45-54	24 ans	Baccalauréat	Non	30-40	F	Non
FT	45-54	33 ans	Secondaire	Non	57	M	Non
DC	25-34	31 ans	Doctorat	Oui	40-60	F	Oui
DA	45-54	37 ans	Maîtrise	Oui	35	M	Oui

Légende

FT : Fonction Technique

CA : Coordonnateur des Activités

DF : Directeur Financier

DA : Directeur Administratif

DC : Directeur de la communication

FGE : Formation en Gestion d'Entreprise

NHTS : Nombres d'Heures de Travail par Semaine

Le tableau 4.0 présente des données descriptives sur les dirigeants des PME étudiées. Nous remarquons que tous les dirigeants des PME rencontrés n'ont pas les mêmes rôles de direction au sein de l'entreprise. En effet, certaines PME n'appartiennent pas à une seule personne, ce qui fait que les postes de direction de l'entreprise sont partagés. Ainsi, 4 dirigeants occupent un poste de direction dans leurs entreprises, mais à différents niveaux (financier, administratif, communication). Seul un dirigeant occupe un poste de direction élevé (PDG). Deux dirigeants interviennent au niveau des fonctions techniques de l'entreprise et les deux autres dirigeants jouent un rôle de coordonnateur des activités de l'entreprise.

Au niveau de l'âge, la majorité des participants (4) a entre 45 et 54 ans. Seul un dirigeant à plus de 55 ans, les dirigeants les plus jeunes (3) ont entre 25 et 34 ans. Seul un dirigeant a entre 35 et 44 ans. Il faut aussi signaler que la majorité des participants sont des hommes (5), contre (4) au niveau des femmes. La majorité des participants a suivi une formation en gestion de PME (6) et travaille plus 40 heures par semaine.

Sur le plan scolaire, la plupart des dirigeants a commencé une maîtrise, cependant ils ne l'ont pas tous terminé. Le niveau d'étude le plus élevé des dirigeants est le doctorat qui a été complété par une femme et le niveau d'étude le plus bas est le secondaire qui a été complété par un homme. Parmi les dirigeants, 3 sont issus d'une famille de parent gestionnaire de PME. Par rapport au tableau 4.0, le tableau 4.1 présente les données descriptives des PME étudiées.

Tableau 4.1 : Données descriptives des PME étudiées

PME	Secteur d'activité	CA	NE	NAE	R	NP	Entreprise familiale
1	Comptabilité	500000-1000000	5	39ans	Oui	3	Non
2	Restauration	250000-500000	10	33ans	Oui	2	Non
3	Virage numérique	0-250000	6	1 an	Oui	1	Non
4	Commerce au détail	500000-1000000	25	15ans	Oui	3	Non
5	Commerce au détail	3000000-5000000	30	38ans	Oui	100	Non
6	Commerce au détail	500000-1000000	10	18ans	Oui	129	Non
7	Domaine alimentaire	250000-500000	7	9ans	Oui	1	Non
8	Restauration	1000000-3000000	100	10ans	Oui	2	Non
9	Garderie	500000-1000000	25	8ans	Oui	2	Non

Légende

NE : Nombre d'employés

NP : Nombre de propriétaires

NAE : Nombre d'années de l'entreprise

CA : Chiffre d'affaires

R : Rentabilité

Comme l'illustre le tableau 4.1, la majorité des PME (7) appartient à plus de 2 propriétaires. La plupart des PME ont plus de 11 ans d'existence (5). Seule une PME a moins de 3 ans d'existence (15 mois). Au niveau de la forme juridique, on note la présence de 5 PME incorporée, 2 collective, 1 SNC et 1 coopérative. La majorité des PME sont dans les secteurs d'activité du commerce en détail (3) et de la restauration (2). Le chiffre d'affaires de la PME le plus élevé se situe entre « 3000000-5000000 » et le chiffre d'affaires le plus bas se situe entre « 0-250000 » par an. Cependant, la majorité des PME (4) a un chiffre d'affaires entre « 500000-1000000 ». Toutefois, il faut noter que la totalité des PME est financièrement rentable, mais compte tenu de la situation actuelle de pandémie (COVID 19) leur niveau de rentabilité a baissé. La plupart des PME (5) ont entre « 1- 10 » employés, seule une PME a plus de 50 employés (129).

4.8 ANALYSE DES DONNÉES

L'une des caractéristiques de l'analyse qualitative est qu'elle permet au chercheur d'obtenir une compréhension fine et profonde de l'objet qu'il étudie ; toutefois la qualité de l'analyse dépendra du chercheur (Gavard-Perret et al., 2012). Toutes les entrevues ont été réalisées grâce à la plateforme Zoom qui nous a permis de les enregistrer. À la fin de chaque entrevue, nous avons pris le soin de la retranscrire fidèlement en verbatim et de noter dans notre journal de bord les faits, événements et les éléments pertinents.

Le codage et de l'analyse des données ont été faits à l'aide du logiciel d'analyse NVIVO 12. Les logiciels d'analyse de données constituent une aide précieuse au chercheur dans l'analyse et le traitement des données. Ces derniers lui permettent de classer, regrouper

et de mettre de l'ordre dans les données recueillies (Patton, 2014). Pour ce faire, nous avons procédé à une analyse thématique tout en construisant une grille qui se compose des thèmes et sous thèmes qui permettent de mieux comprendre les idées, opinions et le discours de chaque participant.

En effet, l'analyse thématique consiste par le biais d'une approche verticale ou horizontale, à sélectionner les thèmes récurrents et pertinents qui découlent de la littérature, des différentes entrevues, des objectifs et questions de recherche (Gavard-Perret et al., 2012). Notre analyse thématique a été faite sur la base de notre cadre conceptuel. À cet effet, dans un premier temps, chaque entrevue est analysée individuellement (analyse thématique verticale). En clair, nous avons analysé individuellement chaque entrevue tout en essayant de repérer les idées pertinentes et les thèmes clés des participants. Dans un second temps, nous avons établi une comparaison entre les différentes entrevues afin de relever les thèmes pertinents qui reviennent d'une entrevue à une autre (analyse thématique horizontale). Cela a permis de faire des comparaisons fréquentes entre les thèmes et concepts des différentes entrevues, tout en identifiant les similitudes, les différences afin de déterminer les codes finaux (voir annexe 3). Cette comparaison nous a permis de voir si la théorie qui découle de notre analyse est conforme à la théorie existante.

L'analyse des données s'est faite à travers des étapes précises. Tout d'abord, nous avons procédé à la création des catégories principales (leadership et performance) et ensuite des sous-catégories (leadership transactionnel, leadership transformationnel, qualité, satisfaction du client, délai, vision, flexibilité) issues de notre cadre conceptuel. À l'intérieur

des sous-catégories se trouvent les composants et les caractéristiques des catégories principales. Comme le préconisent Miles, Huberman et Saldana (2014) pour l'analyse des données, nous sommes partis d'une liste de code issue du cadre d'analyse et qui proviennent de la littérature. Ensuite, tous les extraits des verbatim qui sont liés à une catégorie donnée sont rattachés à cette dernière (voir annexe 4).

Notre processus de collecte et d'analyse des données se résume en 5 étapes : recrutement des participants, réalisation des entrevues, transcription des entrevues, lecture des verbatim (pré analyse), codage et analyse. Ces étapes nous ont permis d'identifier, de sélectionner les thèmes pertinents, de classer les thèmes selon leurs appartenances « caractéristiques », de relier chaque thème à la catégorie qu'il appartient. Ces dernières sont représentées dans la figure 3.

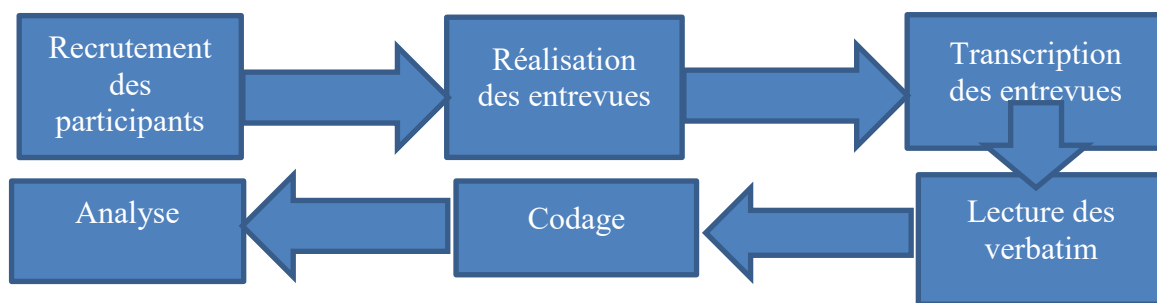


Figure 3 : Processus de collecte et d'analyse des données

CHAPITRE 5

ANALYSE DES DONNÉES ET PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous allons analyser l'ensemble des données recueillies durant les différentes entrevues et présenter les résultats issus de notre étude. En effet, cette recherche a pour objectif d'explorer les comportements de leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Pour ce faire, nous avons recours aux dimensions du leadership transactionnel, du leadership transformationnel et aux dimensions de la performance organisationnelle issue de notre cadre conceptuel. L'analyse des données fait ressortir quelques constats. En effet, nous constatons que les comportements de leadership n'influencent pas de la même manière la performance des PME étudiées. En clair, certains comportements influencent positivement la performance des PME et d'autres négativement. D'après le tableau 5.0, on remarque que certains dirigeants se basent sur le leadership transformationnel pour améliorer la performance de leur entreprise, d'autres sur le leadership transactionnel et d'autres combinent les deux styles de leadership. L'analyse comparative démontre aussi la présence des comportements de leadership transactionnel et transformationnel au sein des PME

étudiées. Toutefois, ces derniers n'ont pas les mêmes résultats au niveau de la performance des PME.

Tableau 5.0 : Analyse comparative des entrevues

CP	CS	P1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9
LTS	GPEA	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	GPEP	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	RC	Oui	Non	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non
LTF	CI	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	II	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Oui	Non
	SI	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	MO	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
PO	QPS	Oui	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Oui	Oui
	Délai	Oui	Oui	Oui	Non	Non	Non	Non	Non	Non
	SC	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	F	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
	V	Oui	Non	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Oui

Légende

P : Participants

F : Flexibilité

V : Vision

CP : Codes Primaires

CS : Codes Secondaires

SC : Satisfaction du Client

QPS : Qualité des produits et des services

L'objectif général de cette recherche est d'explorer les comportements de leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Plus précisément d'identifier quels sont les comportements associés au leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise ? Pour répondre à l'objectif de notre recherche, l'analyse des données et la présentation de nos résultats sont structurées en deux étapes : la détermination des comportements issus du leadership transactionnel ; la détermination des comportements issus du leadership transformationnel. Toutefois, avant de parvenir à ces derniers, nous essayons de comprendre l'exercice du leadership des dirigeants des PME étudiées.

En effet, cela a pour but d'apporter une compréhension profonde sur l'exercice du leadership au sein de la PME ; notamment au niveau des caractéristiques des dirigeants de la PME et au niveau de leur style de leadership. De ces derniers découlent quelques éléments relatifs aux comportements de leadership transactionnel et transformationnel.

5.1 LEADERSHIP AU SEIN DE LA PME

Les participants interviewés définissent le leadership de plusieurs manières. Partant de ce fait, leur conception du leadership au sein de la PME peut se regrouper à travers plusieurs caractéristiques. Pour certains participants, le leadership fait appel à la collaboration entre le dirigeant et ses employés : « Je fais beaucoup appel à la collaboration et à l'intelligence de mon équipe » (Participant1). Le participant 2 aussi attribue la collaboration au leadership : « Pour moi, le leadership repose sur la collaboration ». Quant au participant

6 il associe le leadership au travail d'équipe : « Le leadership, c'est de travailler en équipe avec ses employés ». En effet, le travail d'équipe favorise la création des liens entre les membres de l'entreprise et contribue à la performance de l'entreprise : « Chez moi, j'accorde l'importance au travail en équipe. Pour qu'une entreprise puisse bien performer, ça prend une bonne équipe » (Participant 5).

Le leadership du participant 4 se caractérise par l'écoute en plus de la collaboration et du travail en équipe : « Pour moi, le leadership repose sur la collaboration, le travail d'équipe et l'écoute ». Au niveau de certains participants, le leadership se caractérise par la motivation : « Le leadership pour moi, c'est de réussir à motiver son équipe de travail » (Participant 3) et chez d'autres par une bonne communication : « Au sein de mon entreprise, je développe une bonne communication avec mes employés » (Participant 5). Pour d'autres, le leadership fait appel à la capacité du dirigeant à gérer ses employés : « Le leadership fait référence à la capacité, être capable de faire le lien entre tous les employés » (Participant 2).

Dans l'exercice de son leadership au sein de la PME, le dirigeant doit accorder plus de liberté à ses employés. Cette liberté favorise la performance de l'entreprise : « Pour qu'une PME soit performante, il faut laisser un peu de liberté aux employés » (Participant 9). Le participant 8 considère que le leadership se caractérise par la manière dont le dirigeant inspire, oriente et dirige son équipe : « Selon moi, le leadership consiste à montrer la voie, d'être un bon exemple, d'inspirer l'équipe plutôt que de la diriger de façon plus dictatoriale ».

L'exercice du leadership au sein de la PME se traduit par un ensemble de comportements mis en avant par son dirigeant afin d'orienter, diriger ses employés vers

l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise. Cependant, nous constatons la présence de plusieurs comportements relatifs au leadership transactionnel et transformationnel dans les PME étudiées.

En effet, l'objectif général de cette recherche était d'explorer les comportements de leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants de PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Cette exploration nous a permis de déterminer les comportements de leadership transactionnel et transformationnel qui améliorent la performance la PME.

5.2 COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME

Durant la réalisation des entrevues, nous avons exploré les comportements de leadership transactionnel des différents participants. Le leadership transactionnel est un style de leadership basé sur des comportements réalisés à court terme avec un contrôle régulier du rendement des employés.

Cependant, les comportements issus du leadership transactionnel n'améliorent pas tous la performance des PME étudiées. Cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs comme : la vision du dirigeant, ses objectifs et ses compétences en gestion. Le leadership transactionnel se compose des dimensions suivantes : récompense conditionnelle, la GPEA et la GPEP.

5.2.1 GPEA

La GPEA est une dimension du leadership transactionnel qui se manifeste par des comportements du dirigeant visant à prévenir les erreurs ou la performance négative des employés. L'analyse des données révèle que la totalité des participants exerce les comportements relatifs à la GPEA au sein de leur entreprise.

En effet, dans le but de prévenir les erreurs, certains participants élaborent des procédures à suivre pour permettre à l'employé ou aux employés de répondre aux exigences et aux attentes de l'entreprise. D'autres établissent au préalable une procédure à suivre pour la réalisation de la tâche : le participant 4 met en place des procédures afin d'orienter ses employés sur le droit chemin pour qu'ils puissent produire des produits/ services de bonne qualité : « Je te dirai que c'est pas mal dans toutes les tâches. Quand j'apporte de nouvelles tâches aux employés, il y a des procédures qui s'ajoutent donc on discute [...] ». Le participant 1 procède aussi comme le participant 4 : « Je prépare en même temps un canevas pour mes employés ou pour mon employé qui va traiter le dossier » (Participant 1). Le participant 7 dirige et oriente les employés en élaborant les procédures à suivre quotidiennement : « Dans la gestion quotidienne de l'entreprise, il y a des lignes directrices [...] Cela contribue au bien-être de l'entreprise, permet de ne pas avoir trop de problèmes au quotidien ».

D'autres participants (participant 1, 2, 5, 8) s'assurent de bien expliquer le déroulement des tâches aux employés avant de les laisser faire : « Je leur explique les tâches à faire, après ça je les laisse faire » (Participant 2). L'explication des tâches entraîne une

performance positive au sein de la PME notamment au niveau de la satisfaction des clients : « Mes clients sont satisfaits et sécurisés par la manière dont on procède » (Participant 1). Pour le Participant 5, il considère que l'explication des tâches permet de fidéliser la clientèle : « Cette façon d'agir sécurise notre clientèle et permet de bien les servir. De temps à temps, nous avons de bons retours de la part de nos clients ». Le participant 8 aussi s'aligne sur ce même point : « [...] Cela génère une grande satisfaction qui se fait voir à travers nos réseaux, nos avis et commentaires de nos clients, que ce soit le travail de nos cuisiniers ou le travail de notre staff plancher le retour qu'on a de nos clients est apprécié ». Le tableau 5.1 présente les comportements du leadership transformationnel relatifs à la dimension GPEA qui améliore la performance de la PME.

Tableau 5.1 : Comportements relatifs à la GPEA qui améliorent la performance de la PME

Style de leadership	Dimension	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transactionnel	GPEA	<ul style="list-style-type: none"> - Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) - Une meilleure qualité des produits/ services 	<ul style="list-style-type: none"> -Intervenir rapidement pour éviter les erreurs -Expliquer aux employés les étapes pour réaliser les tâches. -Mettre en place des lignes directrices pour les employés -S'assurer que la tâche a été bien faite -Prendre seul les décisions et les assumer.

5.2.2 GPEP

La GPEP fait référence au dirigeant qui intervient tardivement pour corriger les erreurs de ses employés. Comparativement à la GPEA, les comportements issus de la GPEP ne permettent pas d'améliorer la performance des PME.

Dans notre analyse des données, nous avons observé des comportements basés sur la GPEP chez les dirigeants de PME. Sur les 9 participants, seul 1 participant a déclaré qu'il n'est jamais intervenu tardivement auprès de ses employés dans la gestion de son entreprise : « Comme je l'ai signalé précédemment, j'interviens très régulièrement dans la révision des dossiers [...] Parce que quand on signe un état financier il y a une responsabilité de l'état financier, puis il peut avoir des poursuites contre nous si on constate que le dossier n'est pas correct, ce sont des poursuites au civil » (Participant 1). La non-intervention tardive de ce participant peut se justifier par le domaine très réglementé dans lequel il exerce son activité (comptabilité publique).

Les autres participants ont tous mentionné qu'ils sont déjà intervenus tardivement dans la gestion des employés (ressources humaines) quelques fois et que cela a eu de graves conséquences sur la performance de cette dernière : « [...] On n'arrivait pas à respecter les délais qu'on donnait aux clients. Et puis à ce niveau, il a fallu que j'intervienne et que je travaille plus avec mes employés afin qu'ils puissent avoir une cadence de travail qui nous permet de respecter les délais qu'on donne aux clients » (Participant 3). L'intervention tardive de ce dirigeant au niveau de la gestion des ressources humaines a engendré des conséquences négatives sur la performance de l'entreprise : les délais de livraison n'ont pas

été respectés. Mais, grâce à l'élaboration d'une stratégie efficace par la suite, il a réussi à corriger les imperfections, ce qui a favorisé l'amélioration de la qualité du travail, des délais de livraison et lui a permis de répondre aux exigences de ses clients : « La qualité du travail est mieux qu'avant parce que lorsqu'on arrive à améliorer nos délais de livraison, ça fait en sorte que le client est plus satisfait » (participant 3). L'intervention tardive occasionne des pertes énormes et fait baisser la performance de l'entreprise si le dirigeant n'arrive pas à mettre en place des stratégies efficaces pour corriger la situation.

Tout comme le participant 3, le participant 5 aussi affirme qu'il est déjà intervenu tardivement dans la gestion des ressources humaines de son entreprise, mais cela n'a pas affecté la performance de l'entreprise : « Lorsque je suis absent au travail, je ne suis pas au courant des affaires qui se passent dans la journée. Il se passe parfois des chicanes entre les employés. Mais cela n'a jamais eu de répercussion sur la productivité de l'entreprise ». Le participant 8 mentionne l'apport négatif de l'intervention tardive au niveau de la gestion des ressources humaines : « [...] Certaines conséquences peuvent être la perte des clients à la suite d'un mauvais service à la clientèle ». La GPEP occasionne des problématiques au niveau de la conformité des produits/services, des délais de livraison. Ce qui entraîne une insatisfaction au niveau de la clientèle. Le tableau 5.2 présente les apports négatifs du GPEP sur la performance des PME étudiées.

Tableau 5.2 : GPEP et la non-performance de la PME

Style de leadership	Dimension	Apports négatifs sur la performance de la PME
Transactionnel	GPEP	<ul style="list-style-type: none"> - Crée de l'insatisfaction auprès des clients - Donne lieu à des problèmes de qualité des produits/ services -Occasionne des délais de livraison très longs

5.2.3 LA RÉCOMPENSE CONDITIONNELLE

Les dirigeants transactionnels utilisent la récompense conditionnelle pour motiver leurs employés à fournir le maximum d'effort possible afin d'atteindre les objectifs fixés sur le court terme. D'après l'analyse des données, 4 participants affirment qu'ils n'octroient pas de récompense et les 5 autres affirment qu'ils accordent des récompenses à leurs employés. « [...] Je n'opte pas pour des récompenses conditionnelles » (Participant 2). Pour le participant 6 : « Moi, je n'ai jamais promis de récompense, on leur donne des petits cadeaux de temps à temps. Mais ils ne sont pas en lien avec un objectif ». Le participant 7 aussi n'opte pas pour les récompenses conditionnelles : « On n'en fait pas de récompenses pour les employés ». Le participant 7 pense que les récompenses sont inutiles « En fait, les employés quand ils travaillent c'est normal qu'ils réussissent leurs tâches, on n'a pas vraiment besoin de récompense en tant que telle ».

Cependant, les 5 autres participants ont affirmé que les récompenses motivent les employés et améliorent la performance de l'entreprise. « C'est certain que plus ils produisent, plus ils donnent les rendements, quand vient le temps des augmentations salariales qui sont

annuelles, on prend ça en considération. Je pense que cette manière de procéder nous permet d'avoir une meilleure qualité de travail auprès de nos employés » (Participant 1). Dans ce cas-ci, les récompenses conditionnelles ont permis l'amélioration de la qualité du travail des employés. Pour le participant 3 : « Quand je leur ai donné l'augmentation, je leur ai dit que c'est grâce au travail qu'ils ont fait et c'était une façon de les récompenser pour le travail qu'ils ont fait. Ce que j'ai vu en retour, c'était leur motivation au travail, ils se donnaient à 100%. Par contre, je leur ai dit qu'il faut qu'on atteigne les objectifs qu'on s'est fixés ». Le participant 3 aussi s'appuie sur les récompenses conditionnelles pour motiver ses employés. Cependant, nous constatons que ces récompenses sont continues et sont toujours en rapport avec les objectifs fixés par l'entreprise.

La récompense conditionnelle semble beaucoup motiver les employés. Elle pousse les employés à s'intéresser à l'entreprise et à fournir un travail de qualité. Le participant 4 aussi motive ses employés en leur accordant des récompenses conditionnelles : « On essaie de sensibiliser les employés sur comment faire les dépôts. Si les employés respectent les règles, s'ils suivent bien les étapes pour faire les dépôts, ils peuvent gagner le concours-là. Cela motive les employés à bien faire les tâches, surtout qu'il est en lien avec les tâches que les employés ont à faire ». Cela augmente la qualité des produits/ services de l'entreprise et favorise sa performance.

Au niveau du participant 5, la mise en place de la récompense conditionnelle a incité les employés à être rigoureux dans le travail qu'ils effectuent : « C'est plus du côté de l'assiduité que j'avais beaucoup de problèmes au début. Mais ces temps-ci avec les petits

concours entre employés, ils rentrent maintenant de bonne heure. Parce qu'en rentrant à l'heure, ils reçoivent un billet pour un tirage dans l'entreprise ». Cependant, ce dernier n'a pas précisé l'apport que cela a engendré sur la clientèle. Toutefois, le fait d'avoir des employés qui sont assidus au travail peut permettre de respecter les délais de livraison, de fournir une bonne qualité des produits/ services. Cela permet aussi de répondre aux exigences des clients. Quant au participant 8, la récompense conditionnelle pousse ses employés à être plus efficaces : « Quand on organise un concours, disons que le serveur qui va par exemple vendre le plus de pièce du boucher ou d'arrivage du jour va avoir un prix, soit en argent ou une activité qu'on va lui offrir, des chèques cadeaux. Ça, ce sont des petites récompenses, des concours qu'on fait avec notre staff. Puis, c'est sûr que ça leur aide à rehausser leurs performances évidemment, ce qui fait qu'on a des résultats positifs au niveau du revenu de l'entreprise ». Comme le mentionne ce participant, cela augmente la performance de l'entreprise en globalité. Ainsi, les employés sont plus impliqués dans l'exécution des tâches, fournissent un service de qualité qui répondra aux besoins de la clientèle et dans les meilleurs délais.

Les paragraphes ci-dessus nous démontrent que la récompense conditionnelle ne fait pas l'unanimité auprès des participants. Mais, nous remarquons une amélioration de la performance au niveau des PME dont leurs dirigeants l'adoptent. Le tableau 5.3 présente les comportements relatifs à la récompense conditionnelle issue de l'analyse des PME étudiées.

Tableau 5.3 : Comportements relatifs à la récompense conditionnelle qui améliorent la performance de la PME

Style de leadership	Dimension	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transactionnel	Récompense conditionnelle	<ul style="list-style-type: none"> -Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) - Une meilleure qualité des produits/ services -Permet de respecter les délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> -Attribuer des récompenses aux employés par rapport aux objectifs fixés -Augmenter la rémunération des employés -Faire des promesses aux employés -Fixer les objectifs à court terme -Élaborer des contrats avec les employés.

En bref, au niveau du leadership transactionnel seuls les comportements issus de la dimension GPEP n'ont pas engendré une amélioration de la performance des PME étudiées. Au contraire, ces comportements contribuent à la baisse de la performance. Les participants qui ont eu recours aux comportements relatifs à la GPEP ont tous connu une baisse de la performance de leur entreprise, sauf le participant 5 qui n'a pas remarqué les effets négatifs sur la performance de son entreprise. Par ailleurs le leadership transactionnel se caractérise par le contrôle du rendement des employés.

5.2.4 LE CONTRÔLE DU RENDEMENT DES EMPLOYÉS

Une des caractéristiques essentielles du leadership transactionnel est le contrôle du rendement des employés. L'analyse des entrevues démontre que les participants contrôlent en effet le rendement de leurs employés. Par exemple, le participant 1 analyse en profondeur toutes les activités qui se déroulent au sein de son entreprise : « J'ai un bon suivi par internet de ce qui se passe dans les dossiers. [...] Cela me permet de voir que le travail est fait. On a un système de suivi de temps. Avec le contrôle et les révisions, nous éliminons la majorité des anomalies, car cette dernière est étanche ». Cette manière de procéder lui permet d'améliorer la performance de son entreprise, notamment au niveau de la qualité du travail et du respect du délai d'exécution des tâches.

Le participant 2 effectue un contrôle individuel auprès de ses employés à la suite des plaintes des clients pour s'assurer que l'employé est capable de satisfaire les besoins des clients : « Je vérifie de façon individuelle avec les employés pour voir s'ils savent vraiment comment faire après les commentaires des clients [...] Voir si tout est conforme ». Cette façon de procéder permet au dirigeant de l'entreprise de répondre aux exigences de la clientèle et ensuite de fournir une meilleure qualité de produits aux clients. Le participant 9 effectue aussi un contrôle auprès de ses employés, mais il préfère déléguer ce contrôle à une tierce personne : « J'ai mis en place quelqu'un qui doit faire le suivi auprès des employés dans la réalisation des activités ». Même si cette façon de procéder permet à l'entreprise de fournir des prestations de qualité, cela pourrait créer des anomalies dans le futur, étant donné que le contrôle est effectué par une autre personne. Ces exemples montrent que le contrôle

du rendement des employés améliore la performance des PME étudiées. Ces améliorations sont identifiables au niveau de la qualité des produits/ services, de la satisfaction des clients et du délai d'exécution des tâches. Le tableau 5.4 présente les comportements relatifs au contrôle du rendement des employés au niveau des PME étudiées.

Tableau 5.4 : Contrôle du rendement et la performance de la PME

Style de leadership	Caractéristique	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transactionnel	Contrôle du rendement	<ul style="list-style-type: none"> -Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) - Une meilleure qualité des produits/ services -Permet de respecter les délais de livraison 	<ul style="list-style-type: none"> -Superviser le travail des employés -Contrôler le rendement des employés

À la lumière de notre analyse, bien que le leadership transactionnel se compose de comportements de leadership qui permettent d'améliorer la performance de la PME, nous remarquons que certains de ces comportements ne permettent pas aux dirigeants d'améliorer la performance de leur entreprise. Au contraire, ces derniers ont des répercussions négatives sur la performance des entreprises (GPEP). Cependant, dans le cadre de notre recherche, nous nous sommes aussi orientés vers le leadership transformationnel qui est considéré comme le complément du leadership transactionnel (Bass, 1985).

5.3 COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME

Le leadership transformationnel est un style de leadership qui vise à motiver les employés sur le long terme et se compose de 4 grandes dimensions : l'influence idéalisée, la considération individuelle, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle. Tout comme au niveau du leadership transactionnel, nous avons aussi exploré les comportements du leadership transformationnel durant la réalisation de nos différentes entrevues. Cette exploration nous a permis de déterminer les comportements de leadership transformationnel qui permettent aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Pour ce faire, nous nous sommes basés sur les éléments de notre cadre conceptuel relatifs au leadership transformationnel et à la performance organisationnelle.

5.3.1 LA CONSIDÉRATION INDIVIDUELLE

La considération individuelle se traduit par les comportements du dirigeant qui s'intéresse au bien-être et au développement de son employé au sein de l'entreprise. En effet, ces comportements améliorent la performance des PME étudiées. Pour rendre notre démarche fluide, nous nous sommes inspirés de la littérature pour regrouper les comportements relatifs à la considération individuelle en 4 composants : l'accompagnement, le développement personnel, la formation et la prise en compte des besoins de l'employé.

L'accompagnement

Trois participants nous ont fait part des comportements liés à l'accompagnement de leurs employés. Ces participants ont affirmé qu'il est important d'accompagner les employés dans l'exécution des tâches : « C'est important d'accompagner l'employé quand il commence à travailler, ou d'avoir quelqu'un sur place pour pouvoir pallier les difficultés qui surviennent » (Participant 4). Pour le participant 2 : « On opte souvent pour un accompagnement en cours de route parce qu'on voit ce dont on a besoin en cours de route [...] ». Ces 2 participants mentionnent qu'à travers l'accompagnement, leurs employés fournissent un travail de qualité. Quant au participant 3, il avait remarqué que son nouvel employé nécessitait une compréhension plus élargie du mode de fonctionnement de l'entreprise : « J'ai augmenté ma supervision par rapport à cet employé durant un certain temps pour m'assurer que les standards que j'avais pour l'entreprise, qu'ils les comprennent et aujourd'hui ça porte fruit, l'employé est beaucoup plus performant qu'au début ». Cette action a été bénéfique pour l'employé et pour l'entreprise. Cela a permis à l'employé de mieux exécuter les tâches qui lui sont assignées.

Le développement personnel

L'analyse des données révèle que certains participants adoptent des comportements visant à permettre à l'employé de se développer au sein de l'entreprise afin qu'il puisse fournir un travail de qualité. « J'agis de manière à permettre aux employés de se développer, d'avancer, de sortir des sentiers battus » (Participant 1). Par rapport au participant 1, le participant 7 développe le même comportement, mais intègre aussi d'autres comportements

comme la sympathie et la diversification des tâches de l'employé : « J'utilise la sympathie, je les emmène à développer personnellement et humainement. À leur faire faire des tâches diversifiées le plus agréables possible. Il y a des tâches moins agréables au travail ». Le développement personnel contribue à l'épanouissement de l'employé, lui permet de mieux s'intégrer et d'avancer dans l'entreprise.

La prise en compte des besoins des employés

Le dirigeant transformationnel s'intéresse aux besoins des employés. Les comportements relatifs à la prise en compte des besoins des employés se sont révélés durant l'analyse. Cependant, ce comportement a été adopté dans des contextes différents. Le participant 8, pour faire face à la situation sanitaire actuelle « COVID-19 », offre de l'aide psychologique aux employés qui en ont besoin : « Cette année, on a commencé à offrir de l'aide psychologique entre autres ». Cette aide permet aux employés de mieux se sentir et de fournir un bon rendement au travail.

La prise en compte des besoins de l'employé permet au dirigeant de fidéliser ses employés : « [...] Quand on a rouvert, tous mes employés sont revenus. Ça, j'étais épaté là, on avait fermé du jour au lendemain, mais j'ai réussi à garder contact avec mes employés. Je les appelais, les jeunes, je prenais en compte leurs nécessités. J'étais vraiment surprise parce que ce ne sont pas avec toutes les entreprises que ça s'est passé comme ça. Je pense que j'ai toujours été ouverte avec mes employés ce qui fait qu'ils aiment travailler avec moi. C'est grâce à ça que j'ai réussi à garder mes employés » (Participant 2). Ce dernier s'est toujours intéressé à ses employés en prenant en compte leurs besoins.

La formation

L'analyse des données recueillies des participants révèle que la formation est d'une grande importance au sein des PME étudiées. Cette importance a été mentionnée par la totalité des participants. En effet, la formation permet au dirigeant de la PME de s'assurer que leurs employés ont une bonne maîtrise des tâches qui leur sont attribuées et qu'ils sont capables de fournir un travail de bonne qualité afin de répondre aux exigences des clients. Le participant 2 prend le soin de bien former ses employés à l'interne afin pour qu'ils puissent répondre aux demandes des clients « On s'assure que nos employés soient bien formés pour savoir quoi faire face aux clients [...] ». Certains dirigeants optent pour la formation en cours de route, lorsqu'ils constatent qu'un employé ne possède pas les compétences requises pour effectuer une tâche donnée : « Quand on se rend compte qu'il y a des lacunes par rapport à certaines compétences, on va aller chercher les formations et il faut que l'employé les suive pour justement combler ces lacunes » (Participant 3). D'autres optent pour la formation dès que l'employé a été engagé dans l'entreprise : « [...] Au début on fait faire une formation aux employés. Durant cette formation, on montre aux employés ce qui est à faire au sein de l'entreprise, les tâches de remplissage, de vente. Il n'y a rien qui n'est pas pris en considération » (Participant 4). Et d'autres optent pour une formation sur le long terme : « On donne aussi énormément de formation aussi, des formations continues » (Participant 8). Bien que la formation permette aux participants de s'assurer que leurs employés maîtrisent les tâches qui leur sont assignées, elle est d'une très grande utilité pour l'employé aussi : « Ces formations permettent aux employés d'avoir de l'assurance, d'avoir la confiance et l'estime de soi » (Participant 5). Toutefois, la formation n'est pas considérée comme un concept

absolu qui favorise la qualité et la satisfaction du client. Ainsi, même si le participant opte pour la formation, rien ne garantit que l'employé va mettre en application ce qu'il a appris durant les formations et c'est presque impossible pour les dirigeants de suivre individuellement tous leurs employés, surtout dans les PME qui ont un effectif important : « on ne peut pas être à côté de chaque employé » (Participant 7). Le tableau 5.5 présente les comportements de leadership transformationnel relatifs à la dimension considération individuelle qui permettent aux dirigeants des PME étudiées d'améliorer la performance de leur entreprise.

Tableau 5.5 : Comportements relatifs à considération individuelle qui améliorent la performance de la PME

Style de leadership	Dimension	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transformationnel	Considération individuelle	<ul style="list-style-type: none"> -Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) - Une meilleure qualité des produits/ services 	<ul style="list-style-type: none"> -Accompagner les employés dans l'accomplissement des tâches -Aider l'employé à se développer personnellement -Former régulièrement les employés -Accorder un intérêt particulier aux besoins des employés -S'adapter aux changements de son environnement en accordant des soutiens aux employés (financier, psychologique)

5.3.2 L'INFLUENCE IDÉALISÉE

Les dirigeants transformationnels influencent leurs employés en leur proposant une vision passionnante. La vision est aussi la première dimension de la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991). En effet, elle permet aux dirigeants de communiquer clairement à ses employés les objectifs de l'entreprise sur le long terme, de les mobiliser et de les motiver autour de cette vision. Les participants interviewés définissent leur vision et rassemblent les employés autour de cette vision : « [...] J'ai été capable de rassembler les gens autour d'une vision commune et vers laquelle ces gens-là peuvent apporter quelque chose... » (Participant 6). Cette façon de procéder a été bénéfique pour l'entreprise : « Le résultat, c'est la réussite, on va ouvrir bientôt [...] » (Participant 6).

Comme nous l'avons mentionné dans le paragraphe précédent, les dirigeants transformationnels sont des dirigeants qui ont une vision sur le long terme et ont pour objectif la pérennité de leur entreprise. L'analyse des données recueillies révèle que certains participants possèdent cette caractéristique. En clair, leur vision repose sur la pérennité de l'entreprise : « Moi, j'ai une vision qui est basée sur la pérennité de l'entreprise. J'ai une vision de pérenniser les choses. On est dans une culture de l'éphémère. Les choses passent, il y a des changements, puis il y a des choses qui doivent durer » (Participant 1).

L'analyse révèle aussi que les participants intègrent la vision dans l'exercice du leadership au sein de leur entreprise : « Le leadership, c'est de réussir à motiver son équipe de travail, réussir à leur faire adhérer à la vision qu'on a pour le futur de l'entreprise » (Participant 3). Les participants définissent aussi leurs visions à partir du leadership : « Le

leadership, c'est une vision [...] » (Participant 6). Pour le participant 8 : « Le leadership, c'est pas mal la vision qui est prônée par l'entreprise ». L'élaboration de la vision permet de fixer les objectifs de l'entreprise et de mettre en place les moyens nécessaires pour réaliser ces objectifs. Cela permet aussi à l'entreprise de respecter les délais de livraison, de fournir une bonne qualité de produit et de satisfaire les besoins des clients.

L'influence idéalisée fait référence aux comportements de leadership du dirigeant visant à influencer ses employés, les inspirer pour qu'ils soient comme lui « charisme ». La majorité des participants interrogés font recours aux comportements visant à influencer la façon de travailler de leurs employés. Cependant, une minorité de participants n'adopte pas ce comportement : « [...] Il n'y a pas d'employé pareil, on fait avec ce qu'on a. On fait ce qu'on peut et non ce qu'on veut, on fait avec ce qu'on a sous la main souvent. » (Participant 7).

Certains dirigeants optent pour la communication pour influencer le travail de leurs employés : « C'est toujours au niveau de la communication. Je pense que c'est ça qui est le plus important. Quand ce sont des petites choses, je ne traîne pas pour le dire tout de suite s'il y a un problème » (Participant 2). Le participant 4 tout comme le participant 2 utilisent la communication pour avoir une influence sur le travail de ses employés : « C'est arrivé plusieurs fois que je modifie la manière de travailler des employés et ça se passe pour le mieux. Je pense que c'est beaucoup plus par la communication puis la manière dont je me comporte envers les employés. Si j'arrive et je vois les choses qui ne sont pas correctes, je leur dis directement de changer cette façon de procéder et de faire telle ou telle » (Participant

4).

Certains dirigeants s'appuient sur les aspects du leadership comme la transmission des valeurs de l'entreprise pour influencer leurs employés. Cela favorise la satisfaction des clients : « [...] Donc à chaque fois qu'on engage un nouvel employé, c'est une situation où il faut utiliser notre leadership, notre transmission de valeur pour changer ce qu'il fait. Pas de le changer, mais de changer sa façon de servir le client. Ça a une grande influence, beaucoup d'impact positif » (Participant 8).

D'autres dirigeants passent par l'écoute et la transparence pour influencer le travail de leurs employés et améliorer la qualité du travail : « Moi, j'essaie de fonctionner avec la transparence. Parfois, il y a des gens qui sont rébarbatifs aux changements et aussi rébarbatifs à la technologie, mais on essaie de les former pour qu'ils changent leur façon de travailler. Parfois, on passe l'écoute pour trouver la source du problème » (Participant 6). Le tableau 5.6 présente les comportements relatifs à l'influence idéalisée qui permettent d'améliorer la performance des PME étudiées.

Tableau 5.6 : Comportements relatifs à l'influence idéalisée qui améliorent la performance de la PME

Style de leadership	Dimension	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transformationnel	Influence idéalisée	<ul style="list-style-type: none"> -Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) -Une meilleure qualité des produits/ services -Vision passionnante pour les employés 	<ul style="list-style-type: none"> -Avoir une vision sur le long terme -Communiquer souvent avec les employés -Travailler avec les employés -Accorder des récompenses aux employés -Proposer une vision passionnante aux employés -Être à l'écoute -Être transparent -Inculquer à l'employé les valeurs de l'entreprise -Être proche des employés -Être au service des employés.

5.3.3 LA MOTIVATION INSPIRANTE

L'analyse des données recueillies révèle que la totalité des participants développe des comportements relatifs à la motivation inspirante. Ces comportements permettent aux employés de s'intéresser et d'aimer le travail qu'ils font. Ainsi, pour motiver leurs employés certains dirigeants développent une relation de proximité avec eux : « Je parle à mes gens

(employés), je m'informe de leur vie, je m'informe de leurs familles, ils deviennent avec le temps des amis, des personnes proches » (Participant 1). Quant au participant 2 : « J'essaie d'être proche de tout le monde, de parler à tout le monde, de mettre la motivation ».

Dans d'autres entreprises, les valeurs de l'entreprise motivent les employés à travailler longtemps pour celle-ci : « Je pense que tant que l'entreprise agit réellement en lien avec les valeurs, les employés peuvent rester longtemps » (Participant 6). Le fait aussi que les employés se sentent écoutés par leurs dirigeants les motive aussi : « Ils sentent qu'on est à leur écoute, on est là pour défendre leurs droits, on est là pour leur écouter quand ils ont des problèmes, quand ça va moins bien » (Participant 4).

Pour motiver leurs employés, certains participants optent pour la diversité des tâches : « Une de mes employés qui jouait un rôle important dans la garderie avait quitté. Pour lui permettre de réintégrer la garderie, on lui a proposé de nouvelles tâches au sein de l'entreprise. Je lui ai donné des rôles accrus, des rôles supplémentaires dans ses tâches. Finalement elle a accepté de revenir travailler » (Participant 9).

Les comportements visant à motiver les employés permettent d'améliorer la performance des PME étudiées ; notamment au niveau de la satisfaction des clients et de la qualité du travail « [...] Ces aides qu'on offre fidélisent et gardent aussi l'employé dans des conditions de travail optimales. Si on soigne nos employés, ils vont soigner aussi nos clients » (Participant 8). Le tableau 5.7 présente les comportements relatifs à la motivation inspirante qui améliorent la performance au sein des PME étudiées.

Tableau 5.7 : Comportements relatifs à la motivation inspirante qui améliorent la performance de la PME

Style de leadership	Dimension	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transformationnel	Motivation inspirante	<ul style="list-style-type: none"> -Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) - Une meilleure qualité des produits/ services 	<ul style="list-style-type: none"> -Discuter avec les employés -Être proche des employés -Augmenter la rémunération des employés -Diversifier les tâches des employés -Accorder des récompenses aux employés -Accorder plus de responsabilités aux employés -Développer une relation de proximité avec les employés -Impliquer les employés dans le processus de décision

5.3.4 LA STIMULATION INTELLECTUELLE

La stimulation intellectuelle se définit en 2 grandes caractéristiques : la créativité et la prise d'initiative des employés. Elle est relative aux dirigeants qui aiment le changement et qui sont capables de s'adapter face aux changements de leurs environnements en faisant

preuve d'innovation. Ces dirigeants développent aussi des comportements visant à encourager ses employés à trouver des solutions aux problèmes, à être créatifs et à développer de nouvelles idées. Cependant, la capacité de s'adapter face aux changements de l'environnement est relative à la dimension « flexibilité » de la pyramide de Lynch et Cross (1991) et à la dimension « performance concurrentielle » de Bocco (2010). L'analyse des données recueillies fait ressortir des comportements de leadership qui établissent un lien entre la stimulation intellectuelle et la flexibilité. En effet, cette recherche se déroule dans un contexte particulier « COVID- 19 ». Cependant, tous les participants ont su s'adapter face à cette situation en adoptant certains comportements.

- **La créativité**

Dans le but de maintenir leur entreprise à un même niveau de performance suite à la fermeture temporaire des entreprises ou suite à la réduction des activités, les participants ont adopté des comportements spécifiques : « Avant la COVID, je me présentais 3 jours par semaine, avec la COVID je suis moins présent au bureau. J'interviens plus en ligne, je suis moins présent physiquement... » (Participant 1). Certains participants se sont adaptés à la situation en faisant preuve de créativité : « Quand il y a eu le COVID, quand on a tous fermé, il fallait penser à une autre manière de faire rentrer de l'argent, donc on a instauré des menus pour emporter. Là, ça nous a permis de survivre » (Participant 2). Le participant 9 a créé de nouvelles mesures afin de faire face à la situation : « Quand on a eu un cas de COVID, on a communiqué avec tous les parents, chose qu'on n'avait pas faite avant. On a eu à déléguer des tâches à plusieurs personnes pour que l'ensemble des actions soient faites simultanément,

désinfecter l'ensemble de la place, communiquer avec les parents, mettre des enfants en quarantaine, nettoyer ».

Par ailleurs les dirigeants des PME étudiées permettent à leurs employés d'être créatifs aussi comme eux : « Je leur permets de se développer personnellement et de faire preuve de créativité » (Participant 7). Cette opportunité que le participant 7 accorde à ses employés contribue à l'innovation de l'entreprise, facilite l'apport de nouvelles idées et favorise l'aisance des employés : « Avec ça, les employés se sentent plus à l'aise » (Participant 7).

En clair, la créativité pousse l'employé à s'intéresser plus aux activités de l'entreprise et développe l'esprit d'équipe entre les employés : « Quand on n'arrive pas à trouver de solution, on réfléchit ensemble. Cela améliore l'intérêt du travailleur de faire partie du projet, ça a une influence positive sur le style du travailleur puis sur la cohésion du groupe » (Participant 6). La créativité rend l'employé compétent et permet de fidéliser la clientèle : « [...] Cela développe de grandes compétences, parce qu'en ayant des employés fidèles, on a des clients fidèles qui viennent encourager ces employés-là [...] S'il y a un bon contact client, les clients vont venir régulièrement. Tout ça là fait en sorte qu'on a une belle rétention de nos clients » (Participant 8). La créativité permet aux employés d'être innovants : « Dans mon commerce, on utilise des affaires technologiques. On a montré aux employés comment les utiliser. Grâce à ça ils développent des techniques qu'on ne leur avait pas apprises auparavant » (Participant 5).

La prise d'initiative

Tout comme la créativité, la prise d'initiative permet d'améliorer la performance des PME étudiées. La prise d'initiative des employés rassure et met les clients en confiance : « Ce qui arrive est que les employés peuvent rentrer en communication avec les clients, échanger avec eux. Ça, je pense que pour un professionnel, être capable d'avoir un échange avec la clientèle c'est valorisant, c'est humanisant et c'est très motivant » (Participant 1). Au niveau du participant 3, la prise d'initiative de son employé a contribué à la satisfaction de la clientèle : « [...] Il a monté une présentation, il est allé chez le client pour faire la présentation et le client était extrêmement satisfait. Donc les employés à l'interne sont capables de prendre des initiatives même quand je ne suis pas à côté pour leur donner des directives ».

La prise d'initiative des employés permet au dirigeant de la PME d'être au courant du déroulement des activités de l'entreprise : « On a demandé aux employés de faire preuve de cette initiative puis aussi, c'était d'avoir leurs opinions et qu'ils arrivent à nous dire ce qui se passe au sein de l'entreprise. Parce que c'est sûr qu'en tant que gérant, on sait un peu ce qui se passe » (Participant 4). Cependant, le participant 2 n'autorise pas tous les employés à prendre des initiatives à cause de la complexité de certaines tâches : « [...] Ceux qui travaillent sur le plancher, qui font les déjeuners je ne suis pas ouverte à trop d'initiative ». Le tableau 5.8 présente les comportements de leadership transformationnel issus de la dimension la stimulation intellectuelle qui améliorent la performance des PME étudiées.

Tableau 5.8 : Comportements relatifs à la stimulation intellectuelle qui améliorent la performance de la PME

Style de leadership	Dimensions	Apports positifs sur la performance de la PME	Comportements
Transformationnel	Stimulation intellectuelle	<ul style="list-style-type: none"> -Une plus grande satisfaction des clients (performance commerciale) -Une meilleure qualité des produits/ services -Favorise la performance concurrentielle 	<ul style="list-style-type: none"> -Inciter les employés à être créatifs -Encourager les employés dans leurs prises d'initiatives -Encourager l'innovation -Être ouvert aux propositions des employés -Développer l'esprit d'équipe auprès des employés -S'adapter aux changements de son environnement en étant créatif - S'adapter aux changements de son environnement en accordant des soutiens aux employés (financier, psychologique).

CHAPITRE 6

SYNTHÈSE ET DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons discuter des résultats obtenus dans le cadre de notre recherche. Nous discuterons également des comportements de leadership adoptés par les dirigeants de la PME afin d'améliorer la performance de leur entreprise en nous basant sur les dimensions de notre cadre conceptuel. Pour ce faire, durant tout le processus, des comparaisons fréquentes sont faites entre les résultats obtenus et la littérature scientifique et par la suite nous allons relever les limites de cette recherche. Cela nous permettra de souligner les similitudes et les différences entre notre étude et les études antérieures de certains auteurs comme Phaneuf et al. (2018) ; Franco et Matos (2015) sur les styles de leadership transactionnel, transformationnel et la performance des PME.

6.1 LEADERSHIP DU DIRIGEANT DE LA PME

Les dirigeants des PME étudiées exercent leur leadership en se basant sur plusieurs caractéristiques qui découlent du leadership en PME, notamment : le soutien, l'ouverture, la solidarité, la motivation, la recherche d'opportunité, la confiance, la communication, la collaboration, l'écoute, l'esprit d'équipe ces caractéristiques sont similaires à celles évoquées

dans la littérature scientifique pour définir le leadership entrepreneurial (Renko et al., 2015 ; Bhatt, 2018).

Dans la majorité des cas, les dirigeants des PME sont des entrepreneurs et propriétaires de leur entreprise (Saint-Pierre et Cadieux, 2011). Comme le mentionne Aka et al. (2018) pour exercer efficacement son leadership, le dirigeant de la PME doit posséder certaines qualités personnelles et des compétences. En effet, la majorité des dirigeants interrogés affirme qu'il est primordial pour le dirigeant d'une PME de posséder des qualités personnelles et des compétences en gestion d'entreprise. Les qualités personnelles évoquées par les participants représentent pour eux un atout majeur sur lequel ils s'appuient dans la gestion de leur entreprise. Ces qualités rejoignent celles évoquées dans la littérature, que ce soit la confiance (Stouraitis et al., 2017 ; Belliato et al., 2010) ; la persévérance (Dinu et Popescu, 2014) ; l'ouverture (Shafique et Loo-See, 2018 ; Dinu et Popescu, 2014) ; le courage (Louvrier-Clerc et Mendez, 2018) ; la volonté (Harvey et Yang, 2020) ; l'écoute (Morin-Estèves et al., 2017), l'adaptation (Phaneuf et al., 2018 ; Ajzen et al., 2016) ; la capacité d'apprendre (Pettersen, 2005).

Quant aux compétences, plusieurs dirigeants soulignent leurs utilités au sein de la PME. Ces compétences se regroupent en quatre domaines : ressources humaines (Aka et al., 2018) ; marketing et communication (Gross, 2016) ; gestion d'entreprise (Phaneuf et al., 2018). En plus de ces compétences, les participants ajoutent l'utilité d'une formation universitaire et l'importance de posséder des compétences dans plusieurs domaines à la fois. En effet, la formation universitaire favorise une meilleure gestion sur le plan organisationnel.

Cela permet de concilier les expériences antérieures avec la formation universitaire dans la gestion (Abraham et al., 2011). Toutefois, certains participants ne jugent pas utile le fait qu'un dirigeant de PME possède des compétences. Le motif majeur se situe au niveau des caractéristiques de la PME. En clair, compte tenu de la taille et des ressources limitées de la PME certains participants jugent qu'il n'est pas important de posséder des compétences pour diriger une PME, et que n'importe qui peut diriger une PME. Ces affirmations se justifient par rapport aux expériences antérieures qu'ils ont eues dans la gestion de la PME.

6.2 COMPORTEMENTS DE LEADERSHIP TRANSACTIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME

Plusieurs auteurs se sont intéressés aux comportements de leadership transactionnel qui améliore la performance de la PME (Phaneuf et al., 2018 ; Bhatt, 2018). Le leadership transactionnel se caractérise par le contrôle du rendement des employés, l'accord des sanctions ou de punitions en cas du non-respect des objectifs fixés (Li et al., 2020). Cependant, l'analyse des données recueillies révèle qu'aucun dirigeant n'adopte des comportements visant à punir ou à sanctionner leurs employés lorsque les objectifs fixés ne sont pas atteints. En revanche, ces dirigeants contrôlent de près le rendement de leurs employés. Dans un premier temps, cela leur permet de s'assurer de la qualité des produits/services offerts (performance commerciale). Deuxièmement, cela favorise la réduction du nombre de plaintes faites par les clients et ensuite cela permet d'avoir un contrôle sur les délais de traitement.

Le leadership transactionnel se divise en trois grandes dimensions : la récompense conditionnelle, la GPEA et la GPEP. Les dirigeants des PME interrogés font ressortir plusieurs comportements en lien avec les dimensions du leadership transactionnel dans leurs discours. Au niveau de la dimension récompense conditionnelle, la majorité des dirigeants reconnaît l'apport positif de ces comportements sur la performance de la PME. Même s'ils n'optent pas tous pour ces comportements. En effet, ces comportements motivent les employés à fournir un maximum d'effort (Kesting et al., 2015 ; Tirmizi et al., 2019). Les comportements de leadership liés à la récompense conditionnelle qui découlent de l'analyse de nos données favorisent une meilleure qualité des produits/services de l'entreprise, permettent de répondre aux exigences des clients, et de respecter des délais de livraison. Cela favorise aussi une rigueur et une efficacité au niveau du travail fourni par les employés (Yahaya et Ebrahim, 2016).

Toutefois, les comportements de leadership issus de la récompense conditionnelle ne demeurent pas des éléments incontournables qui permettent d'améliorer la performance de la PME. Cela se justifie par le fait que certains dirigeants ne trouvent pas nécessaire d'avoir recours à ces comportements dans la gestion de la PME à cause de son apport positif sur le court terme. Bien que ces dirigeants n'aient pas recours à ces comportements, ils parviennent quand même à motiver leurs employés pour qu'ils puissent fournir des produits/services de qualité afin de satisfaire les besoins des clients. Par exemple, en étant à l'écoute des employés (Morin-Esteves et al., 2017), en impliquant les employés dans le processus de décision de l'entreprise (Zakeer et al., 2016) ou encore en communiquant souvent avec leurs employés (Gross, 2016). La particularité de cette dimension est qu'elle est basée sur le court terme

(Tirmizi et al., 2019). Ce qui fait que les comportements de leadership issus de ces dimensions améliorent la performance de la PME sur le court terme. De plus, ces comportements engendrent plus de dépenses pour les dirigeants des PME (Zakeer et al., 2016).

L'exploration des comportements axés sur les dimensions du leadership transactionnel nous a permis de comprendre le rôle majeur que joue ce style de leadership au niveau de l'amélioration de la performance de la PME. Outre la dimension récompense conditionnelle, le leadership transactionnel se compose aussi de la dimension GPEA et GPEP (Kesting et al., 2015). Selon la littérature scientifique, au niveau de ce style de leadership, seuls les comportements issus de la dimension récompense conditionnelle peuvent améliorer la performance des entreprises (Phaneuf et al., 2018). Mais d'après notre recherche, nous constatons que les comportements des dirigeants issus de la GPEA améliorent aussi la performance des PME. Cependant, seuls les comportements issus de la dimension GPEP ont eu des apports négatifs sur la performance des PME étudiées.

En effet, les comportements issus de la GPEA permettent aux dirigeants des PME étudiées d'éviter que leurs employés commettent des erreurs dans la réalisation des tâches à travers une intervention rapide (Zakeer et al., 2016). Ils permettent aussi aux dirigeants de s'assurer de la qualité des produits/services fournis aux clients afin de pouvoir satisfaire leurs besoins. En clair, ces comportements contribuent à l'amélioration de la performance de la PME au niveau de deux dimensions, à savoir : la qualité et la satisfaction des clients (performance commerciale). Tandis que la dimension GPEP qui se traduit par les

comportements d'intervention tardive du dirigeant de l'entreprise pour corriger les erreurs des employés entraîne une baisse de la performance de la PME. En effet, ces comportements occasionnent des délais de livraison très longs, donnent lieu à des problèmes de qualité des produits/ services, ce qui crée de l'insatisfaction auprès des clients.

Bien que tous les comportements du leadership transactionnel ne permettent pas d'améliorer la performance de la PME, ce style de leadership représente quand même un atout pour le dirigeant de la PME (Bhatt, 2018). Étant donné que certains de ces comportements permettent d'améliorer la performance de la PME, même si c'est sur le court terme (Tirmizi et al., 2019). Par rapport à notre étude, le leadership transactionnel démontre son importance et son efficacité dans la gestion de la PME, que ce soit au niveau du respect des objectifs fixés, de la satisfaction des clients (performance commerciale) ou encore de la motivation des employés (Gross, 2016). En effet, comme le souligne la littérature, les PME dirigées avec un style de leadership transactionnel sont celles qui affichent les meilleurs résultats (Franco et Matos, 2015), notamment au niveau de la productivité des employés et de la satisfaction.

6.3 COMPORTEMENTS DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL ET LA PERFORMANCE DE LA PME

Le leadership transformationnel se caractérise par les comportements du dirigeant visant à opérer dans le long terme et à intégrer le plus possible les employés dans le déroulement des activités de l'entreprise (Mesu et al., 2015). Nous constatons que la majorité

des dirigeants des PME étudiées opte pour les comportements en lien avec certaines dimensions du leadership transformationnel.

En effet, les dirigeants des PME étudiées adoptent des comportements visant à favoriser le développement de leur employé au sein de l'entreprise dans le but d'améliorer leurs rendements (Gandolfi et Stone, 2017). Les opportunités de développement personnel offertes aux employés leur permettent de grandir au sein de l'entreprise et de maîtriser le déroulement des activités de l'entreprise. Ces comportements incitent les employés à s'intéresser aux tâches de l'entreprise et à développer un intérêt particulier pour ces dernières. Pour ce faire, certains dirigeants optent pour la formation, l'apprentissage ou de l'accompagnement (Bass, 1985). Cela permet aux dirigeants de s'assurer que les employés maîtrisent parfaitement les tâches qui leur sont assignées et pourront fournir un meilleur rendement. Au niveau des employés, cela leur permet de développer de l'assurance, de la confiance et de l'estime de soi.

Nos résultats montrent que lorsque les dirigeants des PME adoptent les comportements de leadership visant à prendre en considération les besoins individuels de leurs employés (leur bien-être entre autres) cela favorise une bonne intégration de l'employé dans l'entreprise (Gandolfi et Stone, 2017). Toutefois, bien que ces comportements de leadership permettent aux dirigeants de la PME d'améliorer la performance de leur entreprise, il faut aussi noter que les comportements de leadership n'améliorent pas directement la performance de la PME (Aka et al., 2018). Comme le mentionne un

participant, l'amélioration de la performance de la PME nécessite un effort au niveau des deux parties (dirigeant et employé).

D'après la littérature, le leadership entrepreneurial est fortement associé à la dimension stimulation intellectuelle du leadership transformationnel (Renko et al., 2015). En effet, les entrepreneurs tout comme les dirigeants transformationnels encouragent la créativité et les prises d'initiatives de leurs employés (Leitch et Volery, 2017). Nos résultats révèlent que les participants ont recours aux comportements de leadership basés sur la stimulation intellectuelle, plus particulièrement les comportements visant à favoriser la créativité au sein de l'entreprise. Les comportements de leadership axés sur la créativité jouent un rôle très important au sein des PME. Ils favorisent l'innovation, le développement de l'esprit d'équipe et rendent les employés plus entreprenants, ce qui entraîne une plus grande satisfaction des clients due à la mise en place de nouvelles méthodes permettant de répondre aux exigences du client.

La motivation est l'une des principales caractéristiques du dirigeant transformationnel. Elle découle de la dimension « motivation inspirante ». Cette dernière vise à favoriser la motivation des employés, en les incitant à s'intéresser aux activités de l'entreprise (Bass, 1985). Certains participants pour motiver leurs employés préfèrent leur accorder des récompenses. D'autres impliquent souvent leurs employés dans la prise des décisions de l'entreprise, en tenant compte de leurs avis et opinions (Afriyie, Du et Abdul-Aziz Ibn, 2019). D'après notre étude, les comportements du dirigeant de la PME visant à motiver ses employés favorisent une meilleure intégration de l'employé dans l'entreprise. Ce

qui l'incite à fournir des produits/services conformes aux normes de l'entreprise et de répondre aux exigences des clients.

Par ailleurs, les dirigeants transformationnels sont des dirigeants qui possèdent un charisme (Yahaya et Ebrahim, 2016). Pour atteindre les objectifs fixés, les dirigeants de PME interrogés ont recours aux comportements d'influence pour motiver leurs employés et les inciter à modifier leurs façons de travailler. Ces dirigeants sont prêts à abandonner leurs intérêts personnels au profit de ceux des employés de leur entreprise (Gross, 2016). Cette dernière permet au dirigeant d'être à l'écoute des employés, de leur inculquer les valeurs de l'entreprise et de leur expliquer la vision de l'entreprise sur le long terme (Tirmizi et al., 2019).

Les comportements de leadership transformationnel permettent aux dirigeants des PME étudiées d'améliorer la performance de leur entreprise et s'avèrent efficaces pour la gestion de la PME (Jones et al., 2020). Toutefois, comme tous les comportements de leadership, ces derniers comportent aussi des lacunes. En effet, nous notons une lenteur au niveau du processus de prise de décision (Bass, 1985). L'exercice du leadership transformationnel nécessite que le dirigeant accorde plus de temps aux employés individuellement. De ce fait, cette dernière peut entraîner le non-respect des délais de livraison et peut être à l'origine de la baisse de la performance de l'entreprise. De plus, certains dirigeants ont du mal à trouver des moyens efficaces pour la réalisation de leurs visions.

6.4 RECOMMANDATIONS

Bien que les comportements leadership transactionnel et transformationnel contribuent à l'amélioration de la performance de la PME, nous relevons quelques aspects importants liés à ces derniers. En effet, les dirigeants interrogés ont des comportements associés aux 2 styles de leadership. Mais, les comportements de leadership de certains dirigeants sont plus liés au leadership transformationnel qu'au leadership transactionnel. La majorité des dirigeants combinent ces deux comportements de leadership dans la gestion de leur entreprise. Ce constat rejoint les propos de Bass (1985) qui affirme que le leadership transactionnel et le leadership transformationnel sont deux styles de leadership qui se complètent. Toutefois, bien que Franco et Matos (2015) affirment que les PME qui sont gérées avec un style de leadership transactionnel sont celles qui affichent les meilleurs résultats, les comportements du leadership transformationnel s'avèrent plus efficaces que le ceux du leadership transactionnel dans le cadre de notre étude, notamment au niveau de l'amélioration de la qualité des produits/services, de la satisfaction des clients et du respect des délais de livraison.

En clair, à grâce à son charisme, le dirigeant transformationnel arrive à motiver ses employés sur le long terme, les incitent à être comme lui, tandis que le dirigeant transactionnel se base sur des récompenses conditionnelles pour motiver ses employés mais sur le court terme. Dans le cadre de notre étude, comparativement au leadership transactionnel tous les comportements issus des dimensions du leadership transformationnel permettent d'améliorer la performance des PME étudiées. Ces faits démontrent l'importance

et le rôle majeur des comportements du leadership transformationnel au sein de la PME. Par conséquent, il est judicieux pour les dirigeants des PME de faire recours aux comportements de ce style de leadership dans la gestion de leur entreprise. Ce choix se justifie par les multiples éléments explorés dans la littérature scientifique et par les résultats obtenus tout au long de l'analyse des données.

Par ailleurs, au niveau de la gestion de la PME, il est important pour les dirigeants d'être à l'écoute de leurs employés, de communiquer souvent avec eux afin de mieux les orienter, rassembler et diriger vers l'atteinte des objectifs de l'entreprise. En clair, le style de leadership du dirigeant d'une PME doit se caractériser par l'intégration de tous les employés de l'entreprise dans le processus de prise de décision (participatif), l'encouragement de la créativité, l'attribution des responsabilités aux employés ayant les capacités requises (délégation), l'attribution des tâches diverses et une gestion axée sur la pérennité de l'entreprise (vision sur le long terme). Ainsi, être dirigeant revient à être au service de ses employés, en étant pour eux un bon guide. De plus, il est important d'accorder une certaine liberté aux employés dans l'exercice de leurs fonctions après avoir mis en place les lignes directrices et les procédures à adopter. Toutefois, le dirigeant doit suivre de près l'évolution des activités et la réalisation des tâches des employés afin de pouvoir intervenir avant que les employés ne commettent des erreurs qui pourraient entraîner des répercussions sur la performance de l'entreprise.

6.5 CONTRIBUTIONS

La réalisation de cette étude nous a permis de comprendre l'exercice du leadership au sein de la PME, de déterminer les comportements de leadership qui permettent aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Au niveau théorique, les résultats de cette recherche permettent de développer et d'enrichir les connaissances existantes sur le leadership et la performance de la PME. En effet, ils permettent une meilleure connaissance des comportements de leadership utiles pour la gestion de la PME. En clair, cette étude s'ajoute aux rares études portant sur les comportements de leadership qui améliorent la performance des PME.

Au niveau conceptuel, la présente recherche met en avant la combinaison de deux modèles pour la mesure de la performance des PME, notamment : la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) et le modèle de Bocco (2010). Ces deux modèles ont permis d'aboutir à la conceptualisation d'un modèle de recherche basé sur les dimensions du leadership transactionnel, du leadership transformationnel et de la performance organisationnelle dont les futurs chercheurs pourront s'inspirer. La combinaison de ces deux modèles nous a été d'une aide précieuse dans la détermination des comportements de leadership qui permettent aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Cette combinaison nous a aussi permis de comprendre l'utilité des comportements issue de la dimension GPEA du leadership transactionnel au niveau de l'amélioration de la performance des PME.

CONCLUSION

L'objectif de cette recherche était d'explorer les comportements de leadership transactionnel et du leadership transformationnel qui permettent aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise. Cette recherche nous a permis de mettre en avant les éléments suivants : le leadership des dirigeants des PME, les comportements de leadership transactionnel et les comportements de leadership transformationnel qui améliorent la performance des PME.

Les différents résultats ont été obtenus grâce à un examen de la littérature scientifique sur le leadership et la performance organisationnelle ainsi qu'à la collecte des données qualitatives auprès des dirigeants des PME. Ces résultats permettent de répondre à notre question de recherche qui s'articule comme suit : quels sont les comportements associés au leadership transactionnel et transformationnel qui permettent aux dirigeants de la PME d'améliorer la performance de leur entreprise ? Les résultats issus de la présente recherche apportent des contributions à deux niveaux : théorique et conceptuel.

Toutefois, la réalisation de cette étude a démontré quelques limites et lacunes dont les futures recherches dans ce domaine devront tenir compte. Premièrement, le recrutement des participants s'est déroulé dans une même zone géographique, plus précisément dans la province de Québec. Aurions-nous obtenu les mêmes résultats dans d'autres zones

géographiques ? La seconde limite est liée à notre cadre conceptuel. Malgré les multiples avantages des modèles d'évaluations de la performance utilisés, ces derniers présentent quelques faiblesses. En effet, la pyramide de la performance de Lynch et Cross (1991) ne met pas l'accent sur le concept d'amélioration continue et ne prévoit pas un processus clé pour identifier les indicateurs de la performance. Quant au modèle de la mesure de la performance des PME de Bocco (2010), il est issu d'un secteur d'activité unique (secteur agroalimentaire) ; ce qui ne permet pas de connaître son apport réel dans les autres secteurs d'activités. Troisièmement, les données de cette étude ont été recueillies uniquement auprès des dirigeants des PME. En effet, durant la collecte des données, les employés des PME n'ont pas mentionné l'apport des comportements de leadership de leurs dirigeants sur leur travail et sur la performance de l'entreprise ; ce qui suscite des interrogations au niveau de l'influence des comportements de leadership mis à avant par les dirigeants des PME étudiées. Les recherches futures sur les comportements de leadership qui améliorent la performance des PME devront chercher à recueillir les données auprès des employés qui travaillent dans les PME.

BIBLIOGRAPHIE

- Abraham, J., Brillet, F., Coutelle, P., Hulin, A., & Raymond, L. (2011). Les dispositifs de gestion des compétences dans les PME : mythe ou réalité ? *Revue Internationale P.M.E.*, 24(2), 139-165.
- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., Bilodeau, P.-L., Hanin, F. d. r., Hallée, Y., Taskin, L., & Vincent, S. (2018). La dynamique de construction d'une GRH sociétale dans une PME française du secteur de l'économie sociale et solidaire. *Relations industrielles*, 73(1), 67-92. <http://dx.doi.org/10.7202/1044427ar>
- Afriyie, S., Du, J., & Abdul-Aziz Ibn, M. (2019). Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-25. <http://dx.doi.org/10.1186/s40497-019-0165-3>
- Ajzen, M., Rondeaux, G., Pichault, F., & Taskin, L. (2016). Performance et innovation en PME: une relation à questionner. *Revue internationale PME*, 29(2), 65-94.
- Aka, K. G., Labelle, F., Trépanier, M., & St-Pierre, J. (2018). Une approche comportementale des rôles du dirigeant de PME dans le développement des innovations durables. *Revue internationale P.M.E.*, 31(2), 59-87. <http://dx.doi.org/10.7202/1049962ar>
- Banque de développement du Canada. (2018). *Visez la performance : Découvrez les stratégies des PME canadiennes les plus compétitives*. <https://www.stiq.com/wp-content/uploads/2018/05/Consultez-l%C3%A9tude-Visez-la-performance.pdf>

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2009). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*: Simon and Schuster.
- Bataineh, A., Al- Shwiyat, Z., & Alrjoub, A. (2019). The effect of using balanced scorecard (BSC) on reducing production costs in the Jordanian industrial companies. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(3).
<http://dx.Doi.org/10.24052/JBRMR/V13IS03/ART-17>
- Bernier, G., Fallu, J.-M., Khoury, N., & Savor, M. (2008). Diagnostic des PME québécoises qui n'offrent pas de régimes de retraite à leurs employés. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21(3), 345-361.
<http://dx.doi.org/10.1080/08276331.2008.10593429>
- Belliato, E., Champagne, C., & Séville, M. (2010). À la découverte d'un métier méconnu et difficile, dirigeant de PME en croissance. *Le grand livre de l'économie PME*, 305-330.
- Bhatt, H. (2018). Leadership styles and quality of work life in small and medium scale Enterprises of Kumoun region of Uttarakhand. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 7(1), 23-32.
- Bidi, G. (2021). La performance globale « à la sénégalaise ». [Overall performance "Senegalese style"]. *Revue Management & Avenir* (121), 35-51.

- Bocco, B. S. (2010). Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 45(241), 117-124,111.
- Bohl, K. W. (2019). Leadership as Phenomenon: Reassessing the Philosophical Ground of Leadership Studies. *Philosophy of Management*, 18(3), 273-292.
<http://dx.doi.org/10.1007/s40926-019-00116-x>
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A. and Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. URL: <http://www.leadershipstudies.com>.
- Bughin, C. (2004). La gouvernance par la valeur partenariale est-elle performante ? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, 39(210), 89-104.
- Choffel, D. & Meyssonier, F. (2005). Dix ans de débats autour du *Balanced Scorecard*. *Comptabilité Contrôle Audit*, 11, 61-81. <https://doi.org/10.3917/cca.112.0061>
- Colot, O., & Croquet, M. (2007). La contribution de variables propres aux PME et à leur dirigeant dans l'explication de la structure financière des PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 228(6), 61-72. <http://dx.doi.org/10.3917/rsg.228.0061>
- Defélix, C., & Sanséau, P.-Y. (2017). Comment des dirigeants-entrepreneurs fabriquent-ils de la gestion des compétences ? Enseignements pratiques et théoriques. *Revue Management & Avenir* (98), 63-84.
- Dinu, G., & Popescu, D. (2014). Leadership - the Engine of Changes in the Romanian Academic Environment Current and Potential. Practices to Develop Leadership in the Upper Levels. *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(2), 7-14.

- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *Le libellio d'Aegis*, 6(4), 3-16.
- Filion, L. J., & Allali, B. (2007). *Management des PME : de la création à la croissance*. Saint-Laurent, Québec: Éditions du Renouveau pédagogique.
- Fortin-Bergeron, C., Doucet, O., & Hennebert, M.-A. (2013). Le leadership transformationnel comme source d'engagement syndical : le rôle modérateur de la justice. *Relations industrielles*, 68(3), 409-430.
- Franco, M., & Matos, P. (2015). Leadership styles in SMEs: a mixed-method approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(2), 425-451. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-013-0283-2>
- Frederico, G. F., Garza-Reyes, J. A., Kumar, A., & Kumar, V. (2020). Performance measurement for supply chains in the industry 4.0 era: a balanced scorecard approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Gallego-Roquelaure, V. (2019). The emergence process of an international network of SMEs and the evolution of the leader's role. *Journal of International Entrepreneurship*, 41(5), 997-1014. <http://dx.doi.org/10.1007/s10843-019-00258-z>
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Revista de Management Comparat International*, 18(1), 18-30.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2012). Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. *Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.

- Gross, R. (2016). Towards an Understanding of the Relationship between Leadership Styles and Strategic Thinking: A Small and Medium Enterprise Perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.
- Guerrero, F. M. Á. (2013). Plan de responsabilidad social empresarial : une proposition pour les petites et moyennes entreprises industrielles de la province de tundama. *Criterio Libre*, 11(18), 218-228.
- Gaudet, S., & Robert, D. (2018). *L'aventure de la recherche qualitative: Du questionnement à la rédaction scientifique*: University of Ottawa Press.
- Hudson, M., Smart, A., & Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(8), 1096-1115. <http://dx.Doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Ionita, M., & Stoica, A.-M. (2019). Leadership in a Romanian Franchise Organization. *Manager* (30), 120-126.
- Ipinnaiye, O., Dineen, D., & Lenihan, H. (2017). Drivers of SME performance: a holistic and multivariate approach. *Small Business Economics*, 48(4), 883-911. <http://dx.Doi.org/10.1007/s11187-016-9819-5>
- Ivers, A. M., Byrne, J., & Byrne, P. J. (2016). Analysis of SME data readiness: a simulation perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 163-188. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2014-0046>

- Julien, P.-A. (2011). Compte rendu de [Frank Janssen, *La croissance de l'entreprise. Une obligation pour les PME?* Bruxelles, De Boeck, 2011,152 p.] *Revue internationale P.M.E.*, 24(2), 217–220. <https://doi.org/10.7202/1012691ar>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. In: Harvard business review Boston.
- Karadakil, N. V., Goud, N., & Thomas, P. (2015). Impact of leadership role perspective on conflict resolution styles - a study on small and medium sized entrepreneurs of Karnataka State in India. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1). <https://doi.org:10.1186/s40497-015-0019-6>
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., & Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation - a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Khalifé, E., de Montmorillon, B., & Saint-Pierre, J. (2018). Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban. *Revue internationale P.M.E.*, 31(3-4), 227-260. <https://doi.org:10.7202/1054424ar>
- Kumar, D., Harsh Vardhan, S., & Verma, P. (2017). Exploring suitability of cloud computing for small and medium-sized enterprises in India. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 814-832. <http://dx.Doi.org/10.1108/JSBED-01-2017-0002>
- Lavoie, C., Tremblay, M., Abdul-Nour, G., & Saint-Pierre, J. E (2019). PME manufacturières créatives : le rôle des propriétaires dirigeants. *Revue internationale P.M.E.*, 32(3-4), 207-230. <https://doi.org:10.7202/1067738ar>

- Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Li, H., Jones, O., Harvey, W. S., & Yang, J. (2020). A Daoist perspective on leadership: reputation-building in Chinese SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through Strategic Alignment: An Empirical. Study of Small- and Medium-sized Enterprises in the Digital. Age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185-206.
<https://doi.org/10.1057/jit.2016.10>
- Lynch, R.L., Cross, K. F. (1991). Measure up! Yard sticks for continuous improvements, Cambridge, MA, Blackwell.
- Lo Russo, R. (2011). Du projet de normes IFRS adaptées aux PME à l'IFRS pour les PME. *La Revue des Sciences de Gestion*, 249-250(3), 33-40.
<https://doi.org/10.3917/rsg.249.0033>
- Louvrier-Clerc, M., & Mendez, V. (2018). Le rapport au temps : un critère d'évaluation clé dans l'accompagnement d'entrepreneurs, activateur de sens et générateur de transformation. *Vie & Sciences de l'Entreprise* (205), 129-153.
- Luu, T. T. (2012). Behind brand performance. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 4(1), 42-57. <http://dx.Doi.org/10.1108/17574321211207962>
- Martinet, A.-C., & Pesqueux, Y. (2013). *Épistémologie des sciences de gestion*. URL : No. hal-00785387

- Mayegle, F.-X., & Ngo Omam, F. D. (2015). Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun. *Revue Management & Avenir* (75), 35-54.
- Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. v. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970-990. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0020>
- Mihai, L., Schiopoiu, A. B., & Mihai, M. (2017). Comparison of the leadership styles practiced by Romanian and Dutch SME owners. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 4-16. <http://dx.Doi.org/10.19236/IJOL.2017.01.01>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: a methods sourcebook* (Third edition. ed.). Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Miloloža, I. (2018). Impact of Leadership Style to Financial Performance of Enterprises. *Business Systems Research*, 9(1), 93-106. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0008>
- Morin-Estèves, C., Gendron, C., Ivanova, O., & Mnisri, K. (2017). Les valeurs du dirigeant de PME au service du développement durable : le cas des PME de la région Lorraine 1. *Revue Management & Avenir* (98), 39-61.
- Nawaz, Z., & Khan_ PhD, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The performance prism: The scorecard for measuring and managing business success*: Prentice Hall Financial. Times London.

- Ng, H. S., & Kee, D. M. H. (2018). The core competence of successful owner-managed SMEs. *Management Decision*, 56(1), 252-272. <https://doi.org:10.1108/MD-12-2016-0877>
- OCDE. (2019). *Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2019*. <https://www.oecdilibrary.org/sites/dfc3ab17fr/index.html?itemId=/content/publication/dfc3ab17-fr>
- OCDE. (2021). Entreprises selon leur taille (indicateur). <https://doi.org:10.1787/b58ed073-fr>
- Ouimet, G. (2005). Le pouvoir politique du dirigeant d'entreprise : perversité ou nécessité? *Gestion* (1), 42-52.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*: Sage publications.
- Pesqueux, Y. (2012). Entrepreneur, leader des figures bien étranges. *L'Expansion Management Review*, 147(4), 30-41. <https://doi.org:10.3917/emr.147.0030>
- Pettersen, N. (2005). Leadership et PME : comment être un bon chef? *Gestion*, 30(4), 43-50. <https://doi.org:10.3917/riges.304.0043>
- Pettersen, N., St-Pierre, J., Brutus, S., & Raymond, L. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise. *Revue internationale P.M.E.*, 24(1), 167-193. <https://doi.org:10.7202/1012555ar>
- Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Brunelle, E., & Léveillé, S. (2018). Personnalité et leadership : est-ce que le modèle des « Great Eight » permet de prédire

le leadership des gestionnaires? *Revue québécoise de psychologie*, 39(1), 181-204.

<https://doi.org/10.7202/1044850ar>

Prévost, P., & Roy, M. (2015). *Les approches qualitatives en gestion*: Les Presses de l'Université de Montréal.

Quere, J. (2003). Quelle formation à la gestion pour les PME? *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion* (204), 119-128.

Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business management*, 53(1), 54-74.

Richard, P. (2005). Concevoir et communiquer une vision. *Gestion*, 30(2), 24-33.

Robichaud, Y., McGraw, E., Cachon, J.-C., & Haq, R. (2013). L'influence des motivations entrepreneuriales sur la performance des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 26(4), 409-428. doi:10.1080/08276331.2013.822143

Safitri, N., & Sakapurnama, E. (2016). Exploring Entrepreneurial Leadership: A Case Study on Small Medium Enterprise's Owner in Jakarta. *Bisnis & Birokrasi*, 23(2), 103-110.
<https://doi.org/10.20476/jbb.v23i2.9008>

Shafique, I., & Loo-See, B. (2018). Shifting Organizational Leadership Perspectives: An Overview of Leadership Theories. *Journal of Economic & Management Perspectives*, 12(2), 266-276.

Sigalas, C. (2015). Empirical investigation of balanced scorecard's theoretical underpinnings. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 11(4), 546-572.
<http://dx.Doi.org/10.1108/JAOC-03-2014-0024>

- Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
- Silvi, R., Bartolini, M., Raffoni, A., & Visani, F. (2015). The practice of strategic performance measurement systems. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(2), 194-227. <http://dx.Doi.org/10.1108/IJPPM-01-2014-0010>
- Stouraitis, V., Boonchoo, P., Mior Harris Mior, H., & Kyritsis, M. (2017). Entrepreneurial perceptions and bias of SME exporting opportunities for manufacturing exporters. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 906-927. <http://dx.Doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0095>
- Saint-Pierre, J., & Cadieux, L. (2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? [The Concept of Performance: What Are the Links with the Entrepreneurial Profiles of Owner-Managers of SMEs?]. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52. <https://doi.org:10.3917/entre.101.0033>
- Statistique Canada (2020). Principales statistiques relatives aux petites entreprises. URL: http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/h_03126.html#nbre-ent consulté le 26 novembre 2021
- Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and comparison of performance measurement systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 2012, 1.
- Tirmizi, A., Williams, K., & Tirmizi, N. (2019). Leading Responsibly: Relevance of the Major Leadership Theories in the Caribbean Context. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(4), 111-124.

Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Marie-Ève, L., & Doucet, O. (2005). Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.

Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016). Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
<https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>

ANNEXES

ANNEXE 1: GUIDE D'ENTREVUE

I- Informations sur l'entreprise et du dirigeant

1. L'entreprise

Nom de l'entreprise	
Nom du dirigeant de l'entreprise	
Coordonnées de l'entreprise (Adresse postale complète)	
Téléphone	() -
Adresse courriel	

1. Nombre de propriétaires de l'entreprise	_____
2. Depuis combien d'années l'entreprise existe-t-elle ? (âge de l'entreprise)	_____ ans
3. Quelle est la forme juridique de votre entreprise?	<input type="checkbox"/> Individuelle <input type="checkbox"/> Enregistré (enr.) <input type="checkbox"/> Incorporée (inc.) <input type="checkbox"/> Limitée (ltée) <input type="checkbox"/> Collective/coopérative

4. Quel est le nombre d'employés de votre entreprise?	<p style="text-align: center;">_____ employés</p>
5. Dans quel secteur d'activité évolue principalement votre entreprise ?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Agriculture, foresterie, pêche et chasse <input type="checkbox"/> Extraction minière, extraction de pétrole et de gaz <input type="checkbox"/> Construction <input type="checkbox"/> Fabrication <input type="checkbox"/> Commerce de gros <input type="checkbox"/> Commerce de détail <input type="checkbox"/> Transport et entreposage <input type="checkbox"/> Industrie de l'information et industrie culturelle <input type="checkbox"/> Finance et assurances <input type="checkbox"/> Services immobiliers et services de location <input type="checkbox"/> Services professionnels, scientifiques et techniques <input type="checkbox"/> Gestion de sociétés et d'entreprises <input type="checkbox"/> Services administratifs, services de soutien, services de gestion des déchets et services d'assainissement <input type="checkbox"/> Services d'enseignement <input type="checkbox"/> Soins de santé et d'assistance sociale <input type="checkbox"/> Arts, spectacles et loisirs <input type="checkbox"/> Hébergement et services de restauration <input type="checkbox"/> Autres services, sauf les administrations publiques <input type="checkbox"/> Entreprise non classée
6. Votre entreprise est-elle familiale (une entreprise familiale est une entreprise dont la propriété est détenue par au moins 2 membres d'une même famille et ou la gestion est également sous le contrôle de la famille ; de même, la pérennité de l'entreprise est privilégiée dans le temps.)	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
7. Quels sont les revenus de votre entreprise (chiffre d'affaires)?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Quels revenus? <input type="checkbox"/> Moins de 250 000\$ <input type="checkbox"/> 250 000\$ à 500 000\$ <input type="checkbox"/> 500 000\$ à 1 million <input type="checkbox"/> 1 million à 3 millions <input type="checkbox"/> 3 millions à 5 millions <input type="checkbox"/> 5 millions à 10 millions <input type="checkbox"/> Plus de 10 millions

8. Votre entreprise est-elle rentable ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Je ne sais pas
9. Quelles sources de financement avez-vous utilisées pour démarrer ou acquérir votre entreprise?	<input type="checkbox"/> Autofinancement (vos économies) <input type="checkbox"/> « Love money » (investissement provenant de vos proches : famille et amis) <input type="checkbox"/> Anges investisseurs <input type="checkbox"/> Capitaux de risques <input type="checkbox"/> Financement traditionnel (Caisse ou Banque)

2. Le dirigeant

1. Quel est votre rôle dans l'entreprise	<p>Vous : _____</p> <p>Si vous êtes 2 ou plus, quel est le rôle de chaque propriétaire :</p> <p>Autre : _____</p> <p>_____</p>												
2. À quelle tranche d'âge appartenez-vous?	<input type="checkbox"/> Moins de 25 ans <input type="checkbox"/> 25 à 34 ans <input type="checkbox"/> 35 à 44 ans <input type="checkbox"/> 45 à 54 ans <input type="checkbox"/> 55 et plus												
3. Quel âge aviez-vous lorsque vous êtes devenu dirigeant d'entreprise?	<p>_____ ans</p>												
4. Êtes-vous :	<input type="checkbox"/> Un homme <input type="checkbox"/> Une femme												
5. Quel est votre niveau de scolarité?	<input type="checkbox"/> Aucune <input type="checkbox"/> Primaire <input type="checkbox"/> Secondaire (encerclez) : 1 2 3 4 5 <input type="checkbox"/> Cochez les cases appropriées : <table border="1" style="margin-left: 20px;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Commencé</th> <th>Terminé</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEP</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Collégial</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Baccalauréat</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Commencé	Terminé	DEP			Collégial			Baccalauréat		
	Commencé	Terminé											
DEP													
Collégial													
Baccalauréat													

	Maitrise		
	Doctorat		
	<input type="checkbox"/> Autre :		
6. Avez-vous déjà suivi une formation ou des cours en gestion des PME? Dans quelles circonstances ?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non		
	<hr/>		
7. Est-ce qu'un de vos parents avait dirigé une PME?	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/> Mère <input type="checkbox"/> Père <input type="checkbox"/> Les deux		
8. Combien d'heures travaillez-vous en moyenne par semaine?	_____ heures		

II- Entrevue

Étape 1 : Conception du leadership

- 1- Décrivez-moi ce qu'est le leadership pour vous?
- 2- Comment assurez-vous votre rôle en tant que dirigeant dans votre entreprise?
- 3- Comment décririez-vous votre style de gestion?
- 4- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous pensez avoir fait preuve de leadership?
Quels sont les résultats ?
- 5- Quelles compétences sont nécessaires pour diriger une petite et moyenne entreprise selon vous?

Étape 2 : Leadership transformationnel et performance organisationnelle

- 1- Comment percevez-vous la performance dans votre entreprise?
- 2- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez réussi à influencer vos employés pour qu'ils modifient leurs façons de travailler. Quelles ont été les conséquences?
- 3- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous aviez réussi à motiver vos employés. Quelles ont été les conséquences?
- 4- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez incité vos employés à faire preuve d'initiative et de créativité. Quelles ont été les conséquences?
- 5- Comment vous assurez-vous que vos employés fournissent des produits/services conformes à ce que le client a demandé ?

Étape 3 : Leadership transactionnel et performance organisationnelle

- 1- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez décidé d'expliquer à votre employé les étapes à suivre et éviter des erreurs. Quelles ont été les conséquences?
- 2- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous avez proposé des récompenses à vos employés tout en m'expliquant le contexte et l'impact que cela a généré.
- 3- Décrivez-moi une situation dans laquelle vous êtes intervenu tardivement pour corriger les erreurs de vos employés. Quelles conséquences cela a engendré au niveau des employés?

ANNEXE 2 : CERTIFICAT D'ÉTHIQUE

CERTIFICAT D'APPROBATION ÉTHIQUE

La présente atteste que le projet de recherche décrit ci-dessous a fait l'objet d'une évaluation en matière d'éthique de la recherche avec des êtres humains et qu'il satisfait aux exigences de la politique de l'UQAC en cette matière. De plus, à la lumière de l'évaluation faite, le projet rencontre les critères d'une recherche à risque minimal.

Projet # : 2021-509

Titre du projet de recherche : Le leadership des dirigeants des petites et moyennes entreprises

Chercheur principal à l'UQAC

Fabrice KOUDAYAH, étudiant (maîtrise en gestion des organisations 3755),
département des sciences économiques et administratives, UQAC

Direction / Codirection de recherche

En provenance de l'UQAC: Marie-Josée Drapeau; Sonia Boivin

Date d'approbation du projet : 08 octobre 2020

Date d'entrée en vigueur du certificat : 08 octobre 2020

Date d'échéance du certificat : 08 octobre 2021

N.B. Un rappel automatique vous sera envoyé par courriel quelques semaines avant l'échéance de votre certificat afin de remplir le formulaire F7 - Renouvellement annuel.

-
- Si votre projet se termine avant la date du prochain renouvellement, veuillez remplir le formulaire **F9 - Fin de projet**.
 - Si des modifications sont apportées à votre projet avant l'échéance du certificat, veuillez remplir le formulaire **F8 - Modification de projet**.
 - Tout nouveau membre de votre équipe de recherche devra être déclaré au CER-UQAC lors de votre prochaine demande de renouvellement ou lors de la fin de votre projet si le renouvellement n'est pas requis. ATTENTION: Vous devez faire signer une déclaration d'honneur aux personnes ayant accès aux participants (ou à des données nominatives sur les participants) et la conserver dans vos dossiers de recherche.



Stéphane Allaire

ANNEXE 3 : GRILLE DE CODIFICATION DES ENTREVUES

Codes primaires	Codes secondaires	Codes inhérents
Leadership transactionnel (LTS)	GPEA (GPEA)	-Mise en place des lignes directrices pour éviter des erreurs -Explication des tâches -Contrôle du rendement des employés
	GPEP (GPEP)	-Intervention tardive -Pas d'intervention tardive
	Récompense conditionnelle (RC)	-Pas de récompense -Accordé des récompenses
Leadership transformationnel (LTF)	Considération individuelle (CI)	-Prise en compte des besoins de l'employé -Formation -Développement personnel -Accompagnement
	Influence idéalisée (II)	-Présence d'influence -Manque d'influence
	Stimulation intellectuelle (SI)	-Prise d'initiative des employés -Créativité
	Motivation inspirante (MI)	-Motivation des employés

Performance organisationnelle (PO)	Délai (DE)	-Gestion du temps
	Flexibilité (FL)	-Adaptation
	Qualité (QU)	-Contrôle -Qualité des produits/ services
	Satisfaction du client (SA)	-Relation de proximité -La rigueur de l'entreprise -La confiance du client -Identifier les besoins du client
	Vision (VI)	-Pérennité de l'entreprise -Lien entre vision et leadership -Définir la vision de l'entreprise
Caractéristiques du leadership (CAL)	Soutien (SO) Ouverture (OU) La solidarité (SO) La motivation (MO) La liberté (LI) Être un exemple (ET) Esprit d'équipe (ES) Écoute (EC) Confiance (CO) Communication (COM) Collaboration (COL)	

	Capacité (CAP)	
Qualités du dirigeant de la PME (QD)	Vigilance (VI) Savoir-faire recours (SFR) Savoir développer son réseau (SDR) Proximité (PR) Persévérance (PE) Ouverture (OU) Le sacrifice (SA) Le courage (CO) La volonté (VO) La capacité d'apprendre (CA) Être capable de s'adapter (ECA) Écoute (EC) Confiance (CO) Bonne humeur (BO) Aimé son entreprise (AI)	
Domaines de compétence (DC)	Ressources humaines (RH) Posséder plusieurs compétences (PPC) Marketing (MA) Gestion d'entreprise (GE) Formation universitaire (FU) Communication (CO)	
Rôles du dirigeant (RD)	Rassemblé (RA) Pérennité de l'entreprise (PE)	

	<p>Être un bon guide (EBT)</p> <p>Être au service des autres et de l'entreprise (ESA)</p> <p>Créativité (CR)</p> <p>Contrôle des activités de l'entreprise (CAE)</p> <p>Communication (COM)</p>	
Style de gestion (SG)	<p>Autoritaire (AU)</p> <p>Confiance (CON)</p> <p>Délégation (DE)</p> <p>Discrétion (DI)</p> <p>Laisser-faire (LF)</p> <p>Participatif (PA)</p> <p>Redevabilité (RE)</p> <p>Style de gestion variant (SGV)</p>	

ANNEXE 4 : IDENTIFICATION DES CODES DES ENTREVUES

N *	Codes	Phrases de sens
1	Collaborer	« Je fais beaucoup appel à la collaboration puis et à l'intelligence de mon équipe ».
2	Confiance	« Je fais confiance, dès que les dossiers sont terminés, on m'avise que les dossiers sont rendus à mon bureau pour provision et c'est par là que je prends un cheminement ».
3	Solidarité	« Par rapport à cette situation, mes associés ont constaté que j'avais un grand souci de protéger la relève, moi je pense qu'ils doivent sentir une solidarité ».
4	Contrôler le rendement des employés	« J'ai un bon suivi par internet de ce qui se passe dans les dossiers. J'ai un bon suivi de ce qui se passe au niveau des opérations comptable. On a un système de suivi de temps, donc chaque employé, chaque associé doit remplir des feuilles de temps...Avec le contrôle et la révision, nous éliminons la majorité des anomalies, car cette dernière est étanche ».
5	Mettre en place les lignes directrices pour éviter les erreurs	« Je prépare en même temps un canevas pour mes employés, ou mon employé qui va traiter le dossier ».
6	Pas d'intervention tardive	« Comme je l'ai signalé précédemment, j'interviens très régulièrement, dans la révision des dossiers il peut arriver qu'il ait des anomalies qui ne sont pas conformes aux normes. Il y a des notes de révision dans lesquelles on remet les dossiers avec les notes. En ce moment-là, c'est continu. Ce n'est pas toujours des notes de révision majeures, mais qui sont mineures ».
7	Accorder des récompenses	« C'est certain que plus ils produisent plus ils donnent les rendements, quand vient le temps des augmentations salariales qui sont annuelles, on prend ça en considération. Je pense que cette manière de procéder nous permet d'avoir une meilleure qualité de travail auprès de nos employés ».

8	Expliquer les tâches	« Après le départ du client, je fais venir mon adjoint, je lui explique les points de l'entrevue »
9	Développement personnel	« J'agis de manière à permettre aux employés de se développer d'avancer de sortir des sentiers battus »
10	Prendre en compte des besoins de l'employé	« Je sais une chose, pour avoir la collaboration il faut que les gens se sentent bien dans l'organisation (entreprise). Moi je ne suis pas inquiet du monde chez moi au bureau, parce que je les traite bien puis en contrepartie ils me traitent bien. »
11	Formation	« Nous sommes obligés de faire 40 heures de formations obligatoires par norme chaque année, pour les mises à jour, les procédures qu'on doit faire intervenir dans nos dossiers. Ça, c'est le minimum. Pour le moment, les professionnels c'est 40 heures de formation obligatoire par année. Chez le personnel technique, les gens se forment plus à l'interne, sur les nouvelles lois, apprivoiser les nouveaux logiciels, apprivoiser de nouvelles lois. On est dans un processus de formation permanente »
12	Présence d'influence	« Je n'ai pas d'exemple précis qui me permettrait de dire que j'ai changé quelque chose dans le comportement de quelqu'un, je n'en ai pas »
13	Motiver les employés	« Je parle à mes gens (employés, clients), je m'informe de leur vie, je m'informe de leurs familles, ils deviennent avec le temps des amis, des personnes proches »
14	Prendre des initiatives des employés	« Ce qui arrive est que les employés peuvent rentrer en communication avec les clients, échanger avec eux. Ce n'est pas juste de faire du papier dans un bureau sans avoir accès à la clientèle, sans pouvoir avoir le feed-back que ça peut représenter, je produis quelque chose, mais je n'ai pas vraiment la réaction de mon travail. Tandis que là, la majorité de mes employés ont des contacts avec mes clients. Ça, je pense que pour un professionnel, être capable d'avoir un échange avec la clientèle c'est valorisant c'est humanisant et c'est très motivant. »
15	Pérennité de l'entreprise	« Moi je m'assure, parce que ma relève (mes associés) est plus jeune que moi, donc moi je m'assure de pérenniser l'organisation (entreprise). Je veux m'organiser, je me donne du temps pour que la firme soit là même quand je ne

		serai plus là... Moi j'ai une vision qui est basée sur la pérennité de l'entreprise. J'ai une vision de pérenniser les choses. On est dans une culture de l'éphémère. Les choses passent, il y a des changements, puis il y a des choses qui doivent durer ».
16	Aimer son entreprise	« Il faut aimer son entreprise au point d'en faire partie prenante de sa vie. C'est très exigeant au début, mais il y a des retombées énormes, pas nécessairement économiques. On a l'impression de se réaliser. Je pense que ma vie aurait été totalement différente si je n'avais pas eu à passer par ce processus-là d'essayer de conserver une entreprise sur place ».
17	Confiance	« C'est la volonté, le bonheur à la tâche, beaucoup d'ouverture, la confiance, l'écoute ».
18	Courage	« D'abord moi je dirai que ça prend le courage long. Quand on entreprend, les premières années parfois c'est très long avant d'avoir les dividendes. C'est pour ça que je dis que c'est le courage long ».
19	Sacrifice	« Être entrepreneur c'est renoncé à sa semaine de 40 heures ».
20	Ouverture	« C'est la volonté, le bonheur à la tâche, beaucoup d'ouverture, la confiance, l'écoute ».
21	Autoritaire	« Moi je suis quelqu'un qui prend en compte l'opinion de ceux qui travaillent avec moi. Je n'ai aucune attitude dictatoriale. Chez moi la dictature n'existe pas ».
22	Déléguer	« Je suis quelqu'un qui donne, qui délègue beaucoup justement pour permettre aux individus de prendre des responsabilités. Moi je suis quelqu'un qui prend en compte l'opinion de ceux qui travaillent avec moi. Je n'ai aucune attitude dictatoriale. Chez moi la dictature n'existe pas ».
23	Discrétion	« Comme je le signalais tout à l'heure, moi j'ai l'impression que j'exerce un style très discret. Très discret, mais j'ai l'impression que dans ma discrétion, mes employés m'accordent beaucoup de respect ».
24	Participatif	« Moi je suis quelqu'un qui prend en compte l'opinion de ceux qui travaillent avec moi. Je n'ai aucune attitude dictatoriale. Chez moi la dictature n'existe pas ».

25	Gestion du temps	« On a un système de suivi de temps. Donc chaque employé, chaque associé Doit remplir des feuilles de temps.... Chaque semaine, il faut que je remette une feuille de temps ».
26	Adapter	« Avec la COVID, avant ça je présentais 3 jours par semaine, le mardi, le mercredi puis le jeudi, ça, c'était systématique. Avec la COVID je suis moins présent au bureau. J'interviens plus en ligne (téléphone, courriel). Présentement ça à moins changer. Je suis moins présent physiquement, mais il faut que je compense par une présence que j'appelle immatériel ».
27	Contrôler	« Chez nous il y a des moyens de contrôle et de vérification de la satisfaction qui découlent des normes qui existent dans tous les bureaux comptables... Si le dossier est monté, je le révise et je fais toujours corriger les anomalies ».
28	Qualité des produits/services	« Je pense que cette manière de procéder nous permet d'avoir une meilleure qualité de travail auprès de nos employés Tous les produits et services que nous rendons doivent être conformes, en cas de non-conformité on retourne le travail à l'exécutant (employé) »
29	Identifier les besoins des clients	« Je fais une rencontre avec le client, je rencontre le client au départ, puis on fait ensemble le tous des points des événements qui se sont passés au cours de l'année, donc une entrevue. Là je cible les points importants, l'entrevue n'est pas uniquement la base. J'écoute et je note. »
30	Confiance du client	« Du côté des clients qui sont très anciens et qui me font confiance, souvent le fait qu'ils savent qu'il y a un employé qui a fait tel dossier, le fait qu'ils savent aussi que j'ai supervisé le dossier leur rendent confiants »
31	Rigueur de l'entreprise	« Mes clients savent que chez nous il y a de la rigueur, même si je suis malade. Ces aspects donnent une sécurité au client lui-même. Le fait de savoir qu'au moins 2 personnes sont au courant de son dossier.... Notre objectif est de passer par tous les moyens pour satisfaire nos clients »