

LE STYLE DE LEADERSHIP DE LA DIRECTION DES ENTREPRISES EST-IL LIÉ À LA TRAJECTOIRE DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT ? UNE ÉTUDE À PARTIR DES TPE BÉNINOISES

[Aimé Togodo Azon](#), [François Pichault](#)

Management Prospective Ed. | « [Management & Avenir](#) »

2021/6 N° 126 | pages 63 à 84

ISSN 1768-5958

DOI 10.3917/mav.126.0063

Article disponible en ligne à l'adresse :

<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2021-6-page-63.htm>

Distribution électronique Cairn.info pour Management Prospective Ed..

© Management Prospective Ed.. Tous droits réservés pour tous pays.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ? Une étude à partir des TPE béninoises

Aimé TOGODO AZON¹

François PICHAULT²

Résumé

Plusieurs études ont montré le rôle du leadership du dirigeant sur la performance de l'organisation. Dans la quête de ce qui peut façonner le leadership du propriétaire-dirigeant, la présente étude s'est focalisée sur la trajectoire de celui-ci. À travers une démarche quantitative hypothético-déductive auprès de propriétaires-dirigeants de 500 Très Petites Entreprises béninoises, appuyée d'une approche qualitative sur la base d'interviews et de focus groupes, l'étude a fait ressortir les caractéristiques de la trajectoire des propriétaires-dirigeants de TPE béninoises. Les résultats ont montré une influence positive et significative mais non univoque de la trajectoire sur le style de leadership de ces dirigeants et le rôle particulier des facteurs socioculturels dans cette relation.

Abstract

Several studies have shown the role of executive leadership on organizational performance. In the quest for what can shape the leadership of the owner-manager, this study has focused on the trajectory of the owner-manager. Through a hypothetico-deductive quantitative approach with owner-

1. Aimé TOGODO AZON : Maître-Assistant, Docteur, chercheur au LARGO/Faculté des Sciences Economique et de Gestion de l'UAC, Bénin – togodoaime@yahoo.fr

2. François PICHAULT : Professeur titulaire, Directeur du LENTIC – HEC-Liège/Université de Liège, Belgique – F.Pichault@uliege.be

managers of 500 Very Small Beninese companies, supported by a qualitative approach based on interviews and focus groups, the study revealed the characteristics of the trajectory of Beninese owner-managers. The results showed a positive and significant but not unequivocal influence of the trajectory on the leadership style of these leaders and the particular role of socio-cultural factors in this relationship.

Le rôle des entreprises en général dans le développement d'un pays n'est plus à démontrer. Dans les pays en voie de développement en particulier, ce rôle est plus porté par les petites et moyennes entreprises car elles sont les plus nombreuses. En Afrique, les petites et moyennes entreprises (PME) contribuent pour plus de 45 % à l'emploi et pour 33 % au PIB du continent (BAD, 2013). Pour parvenir à l'étape de PME et même de grandes entreprises, les entreprises en Afrique naissent le plus souvent Très Petite Entreprise (TPE) à cause des moyens que cela nécessite et les obligations légales à satisfaire. Les TPE se différencient avant tout des moyennes par l'effectif de leurs employés. Le pilotage et le succès de ces entreprises incombent le plus souvent au premier responsable qui est l'« homme à tout décider ». Très régulièrement, cet associé unique est à la fois propriétaire et dirigeant de l'entreprise. Dans les pays africains à l'instar de la France par exemple, l'aventure entrepreneuriale se tente majoritairement seul même si le créateur reste en contact avec un réseau social et professionnel nécessaire au développement de ses activités (Schmitt, 2015). La littérature sur les PME confirme la centralisation des décisions (Schmitt *et al.*, 2002) et démontre que les dirigeants sont plus orientés vers l'informel, vers les informations verbales (Mintzberg, 1990) et pensent pouvoir gérer leur entreprise sans Systèmes d'Information de Gestion, en dehors des données comptables. Tout comme dans les PME, les dirigeants des TPE, marquent de leurs empreintes et de leur personnalité l'entreprise laissant ainsi apparaître un lien évident et marqué entre leur charisme et le mode de direction de l'entreprise (Komarev, 2008). Ils incarnent ainsi un leadership dont la qualité est un gage pour la réussite de l'entreprise. Schmitt (2015) confirme que même si la réussite d'un projet d'entreprise est tributaire du contexte macroéconomique dans lequel les entrepreneurs officient, elle n'est pas certainement déconnectée du leadership du promoteur. En réalité, l'influence du dirigeant sur le fonctionnement de la Petite Entreprise est largement reconnue par la littérature (Chapellier, 1997).

Le style de leadership n'est pas un dispositif totalement objectif et rationnel : il porte l'empreinte du dirigeant. Sans être irrationnel, le style de leadership correspond à la rationalité du dirigeant, qui diffère de celle de l'observateur auquel il manque des données. Le promoteur d'entreprise est né, grandit et entreprend dans un contexte socioculturel qui peut façonner son être. Au Bénin par exemple, selon Sènon (2017), la grande majorité des initiatives entrepreneuriales est soumise à diverses consultations (occultes, bénédictions des dignitaires, du prêtre, du pasteur, des aînés et anciens). D'après Schmitt (2015),

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

la réussite entrepreneuriale est influencée par trois approches d'action : « l'agir rationnel », « l'agir normatif » et « l'agir cognitif ». D'une manière ou d'une autre, toutes ces approches d'actions sont donc façonnées par le parcours socioculturel et professionnel du promoteur.

Au Bénin, selon la Chambre du Commerce et d'Industrie du Bénin (CCIB)³, il se crée tous les deux ans au moins 5 000 entreprises dont 80 % d'entreprises individuelles et 20 % seulement de sociétés. Le taux de mortalité de ces entreprises est d'environ 80 % et seulement 15 % des créateurs de ces entreprises au départ sont sans emploi. Cette statistique de la CCIB interpelle d'une part, la trajectoire des dirigeants de ces entreprises qui arrivent à survivre et leur style de leadership, et d'autre part le lien entre les deux. D'où la question fondamentale de cette recherche :

Quelle est l'influence de la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises sur leur style de leadership ?

L'objectif de cet article, au-delà d'analyser les effets des caractéristiques de la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE sur son style de leadership, est de ressortir le profil type du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises et le rôle des facteurs socioculturels dans cette relation.

Pour atteindre cet objectif, nous développons tout d'abord une esquisse de la littérature sur la problématique. Ensuite, nous présentons la démarche méthodologique utilisée qui nous permet de statuer dans une troisième section sur l'impact de la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE sur le style de leadership de la direction de l'entreprise. Enfin, une dernière section nous permet de tirer les implications et conclusions qui s'imposent.

1. Analyse conceptuelle

Cette section vise à présenter un état de la littérature sur la problématique.

1.1. La trajectoire du propriétaire-dirigeant

La notion de trajectoire du dirigeant est l'approche évolutive et non statique du profil du dirigeant. Elle représente l'aspect dynamique du profil ou l'intégration du principe d'évolution, de progression – ou de régression – de la part du dirigeant (Bernard, 2010). Sarasvathy (2001) indique dans ce sens que l'acte entrepreneurial n'est pas poursuivi dans une logique causale mais « effective ». Les entrepreneurs partent alors des moyens à leur disposition pour définir et redéfinir leurs objectifs. Leurs premières ressources sont selon Silberzahn (2016) leur *personnalité*, leurs *formations*, leurs *expériences professionnelles*, leur *appartenance à des réseaux sociaux*.

3. CCIB (2014) : Etats généraux du secteur privé au Bénin tenus les 16, 17 et 18 décembre 2014.

La personnalité se définit comme l'ensemble des valeurs (Van Caillie, 2002), de l'attitude face aux risques, de la créativité et de la culture (Chapellier, 1997) d'un acteur.

La formation du dirigeant constitue le critère factuel le mieux étudié dans la littérature (Julien, 1997 ; Lavigne, 2002). Elle considère principalement le type d'études poursuivies, plus que les compétences réellement acquises.

L'expérience professionnelle du dirigeant, souvent intégrée dans la formation, est aussi étudiée (Duchéneau, 1996). Elle est définie par : l'éventuelle ancienneté à un poste de responsabilité, l'expérience ou le savoir-faire managérial, le passage en grande entreprise ou dans une entreprise d'un autre secteur d'activité.

Les réseaux sociaux regroupent selon Pigé (2002), les réseaux professionnels (partenaires de l'entreprise, clubs d'affaires) et les réseaux relationnels (institut de formation, centre de réflexion et de discussion). Ils favorisent l'accès à l'information et la veille stratégique. Dans un autre sens, Aptitsa et Amine (2014), soulignent que l'individu est porteur de valeurs, de croyances, de modes de vie et d'organisation sociales différents qui peuvent influencer ses comportements managériaux. Prenant le contre pied des afro-pessimistes, Samake *et al.* (2001) soutiennent que les cultures africaines seraient même le terreau indispensable à l'efflorescence d'un entrepreneuriat proprement local et d'organisations sociales et économiques authentiquement africaines. Allant dans le même sens, Sènon (2017), affirme que les cultures africaines aborderaient l'économie, l'entrepreneuriat, la gestion dans des contextes sociaux et culturels, religieux, géographiques, historiques, politiques... et sur des modes variables qui lui sont propres. Ki-Zerbo (1983) souligne d'ailleurs que la culture reste et demeure le pilier qui fait l'entrepreneuriat, et par lequel il se fait identifier. D'un point de vue sociologique, Meier et Baldwin (1957) affirment que la transformation économique doit s'appuyer sur les attitudes et institutions existantes et non marquer une rupture frontale avec la culture. Parlant des caractéristiques de la culture africaine, Abou (2002) identifie l'ethnicité vue sous l'angle de la famille/communauté, Mutabazi (2008) parle du respect de la tradition, Kamdem (2010) a mis l'accent sur la famille, la religion, le respect des traditions et les croyances occultes (sorcellerie). Levy-Strauss (1970) cité par Biwolé-Fouda *et al.* (2018) écrit d'ailleurs que la famille représente pour chaque être humain, un « système de relations », le lieu où se forme son être physique et moral, son identité et sa personnalité de base. Autant ces traits socioculturels typiquement africains peuvent constituer selon Etounga-Manguelle (2003) des obstacles à la rationalité économique, à la performance et la compétitivité, autant ils peuvent selon Bayard (1994) être le véhicule paradoxal dans la longue durée de l'économie de marché ou du capitalisme. Sènon (2017) renchérit qu'ils peuvent être des levains de développement économique et des facteurs favorables aux entreprises. En effet, il n'est pas rare de constater qu'avant de s'engager dans toute entreprise sérieuse, la plupart des personnes consultent d'abord les acteurs de pratiques mantiques. C'est d'après Sènon (2017) l'occasion de faire des prières, d'offrir des sacrifices, d'invoquer les dieux, de solliciter leur pro-

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

tection, assurance et d'apaiser leur courroux. Par ailleurs, la fidélité au maître et le respect des aînés sont considérés comme des conditions de crédibilité. Dans l'effort d'atténuation de l'évaluation négative des valeurs socioculturelles, Redding (2010) souligne que la famille-entreprise est directement responsable de l'extraordinaire réussite des chinois de Hong Kong. Dans le même sens, Zadi Kessy (1998) retient que la primauté de la collectivité sur l'individu permet d'assurer la cohésion sociale et de cultiver le sens de la solidarité, en créant un climat de confiance et d'entraide par une gestion efficace des conflits sociaux éventuels. Evans-Pritchard (1972) expliquant la religion en tant qu'espace de socialisation, souligne le rôle unificateur des symboles religieux, des rites et des croyances dans les systèmes sociaux en Afrique.

Plusieurs auteurs ont identifié l'acteur à travers sa trajectoire. Cincera *et al.* (2005) définissent un acteur comme « caractérisé par une dimension stratégique et doté d'une identité qui est le produit de sa trajectoire personnelle et de son enracinement social, culturel et historique ». L'identité d'un acteur doit alors être abordée comme la conjugaison, d'une part, d'un capital issu de ses racines socioculturelles, de sa formation et de ses expériences antérieures et, d'autre part, de sa projection dans l'avenir. Abordant les spécificités socioculturelles et la projection dans l'avenir, Sogbossi (2018, p. 47) affirme que dans le management africain, le contrôle de l'incertitude est régi par les réseaux, la religion et la solidarité. Maupoil (1961) affirme que l'appréhension de l'avenir qui oriente et justifie la décision dans le groupe socioculturel « fon » au Bénin est liée à la notion de destin. En effet pour connaître le destin il faut consulter l'oracle (le Fa). Assaba (2000) qualifie cette pratique : « de pratique prospective qui permet de cerner l'incertitude de l'avenir, la précarité du présent et qui facilite toute prise de décision entrepreneuriale ».

Il convient donc, dans le cadre de ce papier, de parler de la trajectoire du dirigeant. Nous adoptons la définition de Bernard (2010) selon laquelle, la « *trajectoire d'un dirigeant est l'ensemble des processus ayant permis la construction de son identité, et continuant à agir sur sa projection dans l'avenir* ». Les déterminants de la trajectoire retenus sont la personnalité, la formation et l'expérience professionnelle et le rôle des réseaux sociaux.

1.2. Le type de leadership de la direction

La littérature scientifique n'a pas pu retenir une définition consensuelle et universelle des notions de leadership et de style de leadership (Yukl *et al.*, 2002). Yukl (1989), à défaut d'une définition générale et consensuelle identifie quatre approches d'interprétation du leadership : l'approche par le pouvoir et l'influence, l'approche comportementale, l'approche par les traits et l'approche situationnelle. Dans la présente recherche nous retenons l'approche comportementale. L'approche comportementale voit le leadership dans le comportement quotidien du manager et s'intéresse à comment ce comportement contribue à l'efficacité organisationnelle. La littérature oppose dans cette approche, le style transformationnel au style transactionnel de leadership. Pourquier et

Igalens (2019) indiquent que le leadership transformationnel apparaît plus responsable, visionnaire et intégratif. Il permet l'alignement des valeurs RSE, des valeurs corporatives et des valeurs personnelles du leader. Le leader est ici tout simplement un manager, un responsable d'entité stratégique autonome ou un dirigeant dont les convictions idéologiques transparaissent dans ses comportements et induisent son style de leadership.

Les types de leadership dans cette approche, peuvent être retenus suivant le degré d'orientation du leader. Nous retenons dans ce sens la taxonomie des styles de leadership de Yukl *et al.* (2002). L'auteur retient en effet :

- **le style « orienté-tâches »** qui suppose un fort intérêt de la direction pour la planification des activités de court terme, pour la clarification des objectifs de chaque tâche et des attentes de chaque poste et pour le monitoring des opérations et des résultats.
- **le style « orienté-relations »** qui s'exprime par le développement de fortes relations humaines entre la direction et les collaborateurs. Il peut s'agir également de stimuler le travail en groupe, les décisions collégiales et la délégation des responsabilités.
- **le style « orienté-changement »** s'exprime par le développement de comportements intéressés par l'amélioration constante, l'apprentissage et l'innovation.

1.3. Relation entre la trajectoire du dirigeant et son style de leadership

La littérature sur les PME affirme que de nombreuses situations de gestion trouvent une solution par l'activation des réseaux relationnels du propriétaire-dirigeant (Bernard, 2010). La théorie subjectiviste reconnaît l'influence des caractéristiques comportementales du dirigeant sur le fonctionnement de l'entreprise. En effet, le dirigeant est un acteur libre, doué d'intentionnalité et disposant d'une marge de liberté (Crozier et Friedberg, 1977). Chapellier (1997) montre que le profil du dirigeant influe sur les pratiques comptables de gestion. D'Amboise (1982) affirme que les origines du développement d'une entreprise se trouvent souvent dans les valeurs personnelles de son dirigeant. Ardeni et Vrain (2000) cité par Billard *et al.* (2004) considèrent la PME comme un espace socioculturel sous l'influence de son dirigeant, en fonction de ses valeurs. Bernard (2010) montre que chacune des variables de la trajectoire du dirigeant a une incidence sur le design du système de CDG des Petites Entreprises. Plane et Torres (1998) affirment que les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent la gestion de la Toute Petite Entreprise. Renon (2019) a démontré l'impact de la trajectoire de vie du propriétaire-dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la performance. Moreau (2004) quant à lui affirme que la création de PME et la projection dans l'avenir du promoteur ne dépendent pas

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

seulement des éléments objectifs liés aux positions professionnelles antérieures mais aussi surtout des éléments subjectifs comme l'identité entrepreneuriale de soi du promoteur. Allant dans le même sens, Thurik et Dejardin (2012) ont conclu que la culture d'entreprise et le profil du dirigeant influencent significativement l'orientation entrepreneuriale des PME. Cherchem et Fayolle (2010) proposent une modélisation originale de la relation entre l'orientation entrepreneuriale des PME, la culture d'entreprise et les traits psychologiques du dirigeants. Nous fondant sur tous ces développements, nous pouvons alors supposer une relation entre la trajectoire du propriétaire-dirigeant et le style de leadership dans le contexte des TPE béninoises et l'influence des facteurs socioculturels sur cette relation d'où les hypothèses suivantes :

H1 : « la trajectoire du propriétaire-dirigeant influence significativement les styles de leadership de la direction de l'entreprise ».

H2 : « Les facteurs socioculturels influencent significativement la relation entre la trajectoire du propriétaire-dirigeant et le style de leadership de la direction des TPE béninoises ».

La section suivante présente la méthodologie de la recherche.

2. Démarche méthodologique de l'étude

Cette section présente le cadre de l'étude et les méthodes de collecte des données ainsi que les méthodes de traitement des données.

2.1. Cadre de l'étude et méthode de collecte des données

La collecte des données a suivi deux approches. Premièrement, nous avons utilisé une approche quantitative qui a servi de support de la validation de l'hypothèse H1 et de compréhension globale du phénomène étudié. Nous avons procédé dans ce cas, à une collecte des données par questionnaire, consacré à la trajectoire et aux styles de leadership du propriétaire-dirigeant. Ce questionnaire a été distribué à un échantillon de 500 propriétaires-dirigeants de TPE installées dans cinq grandes villes du Bénin (Cotonou, Abomey-Calavi, Porto-Novo, Bohicon et Parakou). Une échelle de Likert à cinq points, allant de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord » est établie à cet effet. Le questionnaire a enregistré 418 réponses. Ce qui correspond à un taux de retour de 83,6 %. Cependant, sur les 418 questionnaires retournés, seulement 402 sont exploitables soit un taux de réponse exploitable de 96,17 %. Deuxièmement, nous avons fait recours à une approche qualitative pour détecter des éléments socioculturels spécifiques à l'environnement socioculturel béninois qui caractérisent la trajectoire et qui la lie au style de leadership des propriétaires-dirigeants des TPE afin de valider l'hypothèse H2. Nous avons donc procédé à des entretiens individuels auprès de 15 promoteurs de TPE suivis de 5 focus groupes de 10 promoteurs de TPE. Les interviewés ont été choisis à raison de 3 promoteurs par ville abritant

l'étude. Le focus groupe comprend les promoteurs du « projet de formation Sud Entrepreneuriat – Intrapreneuriat Burkina Faso – Bénin ». Les réponses et échanges avec les interviewés sont enregistrés et transcrits par la suite.

2.2. Méthodes de traitement des données

Pour analyser les résultats des données de l'approche quantitative, nous avons procédé à une série de tests. En effet, notre étude vise à comprendre des phénomènes psychosociologiques à partir des perceptions déclarées. Pour ce faire, il faut nous assurer de la validité convergente du construit. Ainsi, conformément aux recommandations d'Hinkin (1995), pour améliorer la qualité des échelles construites, nous procédons dans un premier temps à une analyse factorielle exploratoire (ACP) pour réduire le nombre d'*items* et ne garder que les plus pertinents. La fiabilité interne des différentes dimensions des variables est mesurée à partir de l'Alpha de Cronbach et le Rho de Joreskog. La validité convergente est évaluée par la liaison entre *items* et variables latentes et par le Rho de validité de convergence. Lorsque cet indicateur est supérieur à 0,5, on peut dire qu'il y a une validité convergente (Roussel *et al.*, 2002). Il s'agit globalement de nous assurer que nous mesurons les mêmes construits. Pour tester l'hypothèse H1 de notre recherche, nous avons pris appui sur les équations structurelles. Les données collectées sont traitées à l'aide de SPSS 17.0 pour les analyses en composantes principales et d'AMOS 20.0 pour les équations structurelles. À cause des résultats divergents obtenus, nous avons procédé comme l'a préconisé Ping (1995), à l'analyse de l'effet de l'interaction des composantes de la variable indépendante sur la variable dépendante. Le logiciel STATA version 2013 est utilisé à cette fin.

Les données qualitatives collectées ont été traitées à l'aide du logiciel Nvivo 10 pour la validation de l'hypothèse H2. Ainsi, afin de mieux interpréter les données des entretiens, nous nous sommes appuyés comme le suggèrent Miles et Huberman (1989), sur l'analyse conceptuelle du contenu, en particulier, l'analyse lexicale. Il s'agit pour nous, de mesurer la fréquence d'évocation des *items* et des mots dans les discours des répondants.

Nous abordons dans les lignes qui suivent la présentation et l'analyse des résultats de l'étude.

3. Résultats empiriques de la recherche

Nous présentons dans cette section les résultats des données quantitatives et examinons le lien entre les deux variables de l'étude puis ceux de l'analyse des données qualitatives.

3.1. Présentation et analyse des données quantitatives

Cette sous-section procède d'abord à une épuration de l'échelle par l'analyse factorielle exploratoire des variables, puis à une évaluation de la fiabilité des construits pour enfin étudier l'influence de la trajectoire du propriétaire-dirigeant sur le style de leadership.

3.1.1. Epuration de l'échelle par l'analyse factorielle exploratoire

Ce paragraphe présente l'analyse factorielle exploratoire des différents composants tels que : *la personnalité (PERSO)*, *la formation et expériences professionnelle (ForEXP)*, *le Rôle des réseaux sociaux (ReSOC)* et *le Style de leadership*. Constituées respectivement au départ de 33, de 7, de 8 et de 11 *items*, ces dimensions ressortent respectivement, après les ACP réalisées 18 *items* regroupés autour de 5 facteurs, de 4 *items* regroupés autour de 2 facteurs, de 3 *items* regroupés autour de 1 facteur et de 8 *items* regroupés autour de 3 facteurs.

De la matrice des composantes après rotation, les résultats indiquent que les trois dimensions de la trajectoire sont présentes. La formation professionnelle du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises est lissée par son niveau d'étude, la formation technique, le passage dans des entreprises de différentes activités et l'ancienneté dans le poste de direction. Par ailleurs, l'instabilité émotionnelle, l'extraversion et l'ouverture à l'expérience caractérisent la personnalité du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises. Les réseaux socioprofessionnels caractérisent les réseaux sociaux. Au niveau du Style de leadership, les résultats montrent que le style « orienté tâche » (SOT) est plus prépondérante et se positionne sur l'axe 1, suivi du style « orienté relation » (SOR) positionné sur l'axe 2 puis enfin un faible recours au style « orienté changement » (SOC) représenté par l'axe 3.

3.1.2. Evaluation de la fiabilité et de la validité des construits

Le tableau suivant présente les tests de fiabilité et de validité des construits.

**Tableau 1 – Test de fiabilité et de validité
des différents construits**

Les dimensions des construits		Fiabilité et cohé- rence interne		Validité convergente	
		Alpha de Cronbach	Rho de Joreskog	Items non liés au construit latent	Rho de validité convergente
Trajectoire du proprié- taire-dirigeant	Personnalité	0,789	0,791	0	0,525
	Formation professionnelle	0,797	0,824	0	0,509
	Rôle des ré- seaux sociaux	0,771	0,791	0	0,558
Style de leadership	Orienté tâche	0,714	0,728	0	0,552
	Orienté changement	0,882	0,892	0	0,506
	Orienté relation	0,736	0,752	0	0,548

Source : Nos résultats.

L'alpha de Cronbach (autour de 0,7) des différentes dimensions est très bon et respecte les critères de fiabilité. Le Rho de Joreskog de toutes les dimensions étant supérieurs à 0,7, nous pouvons conclure la cohérence interne des outils de mesure. En termes de validité convergente, tous les *items* sont significativement liés à leur construit latent. Il semble y avoir accord entre les différentes mesures mises en œuvre (rho de convergence > 0,5).

3.2. L'influence de la trajectoire du propriétaire-dirigeant sur les styles de leadership de la direction des TPE

Cette section présente les indicateurs des modèles structurels.

3.2.1. Les résultats du modèle structurel de l'influence de la personnalité sur le style de leadership de la direction

Les indicateurs du test du modèle de la personnalité sont présentés dans le tableau suivant.

**Tableau 2 – Résultat du test du modèle structurel
« personnalité et style de leadership »**

	<i>PERSO/SOT</i>	<i>PERSO/SOC</i>	<i>PERSO/SOR</i>
<i>yi</i>	0,87	0,828	0,743
<i>t</i>	24,63	24,63	24,63
<i>SMC</i>	0,64	0,64	0,64

Source : Nos calculs sous AMOS.

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

Les indicateurs d'ajustement du modèle aux données sont corrects au regard des indices. Il apparaît clairement que la personnalité du propriétaire-dirigeant influence positivement tous les types de leadership qu'ils soient « orienté tâche », « orienté changement » ou « orienté relation ».

3.2.2. Les résultats du modèle structurel de l'influence de la formation et l'expérience professionnelle sur le style de leadership de la direction

Les indicateurs du test du modèle de formation et expériences professionnelles sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 3 – Résultat du test du modèle structurel « formation et expérience professionnelle et style de leadership »

	<i>ForEXP/SOT</i>	<i>ForEXP/SOC</i>	<i>ForEXP/SOR</i>
<i>yi</i>	0,647	- 0,693	- 0,289
<i>t</i>	23,42	23,42	23,42
<i>SMC</i>	0,69	0,69	0,69

Source : Nos calculs sous AMOS.

Les indicateurs d'ajustement sont acceptables. Le test démontre que la formation reçue et l'expérience professionnelle du propriétaire-dirigeant influencent positivement le leadership « orienté tâche » mais négativement les styles « orienté changement » et « orienté relation ». Il se dégage que les propriétaires-dirigeants qui ont une trajectoire plus façonnée par les facteurs socioprofessionnels adoptent un style de leadership plus rigide.

3.2.3. Les résultats du modèle structurel de l'influence des réseaux sociaux sur les styles de leadership de la direction

Les indicateurs du test du modèle de rôle des réseaux sociaux sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau 4 – Résultat du test du modèle structurel « rôle des réseaux sociaux et style de leadership »

	<i>ReSOC/SOT</i>	<i>ReSOC/SOC</i>	<i>ReSOC/SOR</i>
<i>yi</i>	- 0,440	- 0,673	0,543
<i>t</i>	26,44	26,44	26,44
<i>SMC</i>	0,69	0,69	0,69

Source : Nos calculs sous AMOS.

Tous les indices du modèle sont très satisfaisants au regard de leurs seuils. Le modèle généré pour tester l'hypothèse est correctement ajusté. Il ressort des résultats que le rôle des réseaux sociaux auxquels appartient le proprié-

taire-dirigeant influence négativement les types de leadership « orienté tâche » et « orienté changement » mais positivement le leadership « orienté relation ». On en déduit que les propriétaires-dirigeants qui ont une trajectoire plus influencée par les réseaux sociaux (réseaux socioprofessionnels) ont un style de leadership plus flexible.

Il ressort globalement que les dimensions de la trajectoire du propriétaire-dirigeant influencent significativement mais différemment les styles de leadership du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises. Il est alors important d'analyser l'effet de leur interaction sur les styles de leadership afin de mieux conclure.

3.2.4. Effet de l'interaction entre les dimensions de la trajectoire et le style de leadership

Le tableau ci-après montre les effets de l'interaction entre les dimensions de la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises et le style de leadership.

Tableau 5 – Test de l'interaction entre les dimensions de la trajectoire

c	person	for_exp	rol_rs_soc	PerRo	ForRo	
Source	SS df MS				Number of obs	= 402
	F(5, 396)					= 11.45
Model	12.5011975 5 2.5002395				Prob > F	= 0.0000
Residual	86.4440761 396 .218293122				R-squared	= 0.9163
	Adj R-squared					= 0.9253
Total	98.9452736 401 .246746318				Root MSE	= .46722
styl_lead	Coef.	Std. Err.	t	P>t	[95 % Conf.	Interval]
person	.0946476	03586	.264	0.009	-.1651474	-.0241479
for_exp	.0733093	0193706	.378	0.000	-.1113914	-.0352273
rol_rs_soc	.0429156	.0230429	1.86	0.033	-.0023861	.0882172
PerRo	.0784681	.0090424	2.04	0.012	-.0362453	.009691
ForRo	.0833826	.0834083	0.99	0.022	-.0833181	.0100833
_cons	1.974336	.0936154	21.09	0.000	1.790291	2.158382

Source : Nos calculs sous STATA 2013.

Les résultats de ce test montrent premièrement un coefficient positif d'une part entre le rôle des réseaux sociaux et la personnalité et d'autre part entre le rôle des réseaux sociaux et la formation et l'expérience professionnelle. Deuxièmement, on note une interaction significative entre les réseaux sociaux, la personnalité et la formation et l'expérience professionnelle du propriétaire-dirigeant ($P_{(PerRo)} = 0,012$, $0,05$ et $P_{(ForRo)} = 0,022$). Cette interaction sous tendue par les réseaux sociaux, influence significativement le style de leadership de la direction des TPE Béninoises (tous les coefficients sont positifs et largement significatifs comme l'indique le tableau ci-dessus).

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

En somme, les résultats confirment l'hypothèse de recherche H1 qui stipule que *la trajectoire du propriétaire-dirigeant influence significativement les styles de leadership de la direction de l'entreprise.*

Les résultats de cette approche indiquent le rôle des réseaux sociaux dans l'influence de la trajectoire du propriétaire-dirigeant sur son style de leadership sans vraiment l'accentuer. Afin d'approfondir cette donnée dans l'environnement socioculturel spécifique béninois, la sous-section suivante présente les résultats de l'approche qualitative.

3.3. Présentation et analyse des résultats issus de la démarche qualitative

Ce paragraphe présente quelques *verbatim* des déclarations des répondants puis l'analyse lexicale de ces *verbatim*.

3.3.1. Présentation des données de l'entretien

Le tableau ci-après présente quelques verbatims de déclarations des répondants.

Tableau 6 – Quelques *verbatim* de déclarations des interviewés

Codes	Verbatim
ENT01	« ...en Afrique la bénédiction des parents et aînés importe beaucoup pour la réussite de toute activité »
ENT04	« ...j'ai confié la sécurité de mon entreprise et la bonne marche des activités à Dieu »
ENT05	« ...j'ai soumis mon idée d'entreprise à mon tuteur, qui m'a conseillé de consulter l'oracle. Ce que nous avons fait et jusqu'à présent toutes les révélations se réalisent... »
ENT18	« ...j'ai une forte croyance aux religions endogènes et elles m'assistent fortement dans le management de mon entreprise... »
ENT15	« ...la prière m'inspire beaucoup et j'ai la ferme conviction que je dois le succès de mon entreprise à Dieu... »
ENT12	« ...j'ai créé l'entreprise pour faire connaître ma famille. D'ailleurs, elle porte le nom de ma famille et mon oncle en est le chargé spirituel et tout marche bien... »
ENT18	« ...je consulte régulièrement l'oracle et faire les sacrifices révélés avant de postuler à un marché et de prendre des décisions importantes... »
ENT17	« ...oui je peux dire en quelque sorte que j'appartiens à un groupe spirituel mais pas religieux. C'est un groupe de solidarité, d'entraide et de rehaussement spirituel et moral. On y réfléchit sur comment se conduire pour vaincre les obstacles de la vie »
ENT11	« ...je suis croyant fervent depuis mon enfance, aujourd'hui je suis membre de plusieurs groupes de réflexion religieux et ma foi religieuse m'a aidé à mettre en place ma culture d'entreprise... »

Codes	Verbatim
ENT19	« ...je ne mélange ni ma vie familiale, ni ma vie religieuse à ma vie professionnelle... »
ENT20	« ah oui la sorcellerie existe belle et bien et il faut faire recours à des pratiques pour se prémunir de ces effets néfastes en entreprises. Car elle ne fait que du mal... »
ENT04	« ... les objectifs de l'entreprise sont définis de façon claire et précise pour permettre de situer les responsabilités après.. »
ENT05	« ...l'entreprise est une maison commune où chacun doit savoir le rôle qui est le sien et le jouer parfaitement. Elle grandit en nous et nous grandissons à travers elle »
ENT01	« ...sur des aspects donnés, je fais confiance à mes collaborateurs dans leurs décisions »
ENT19	« ...on ne peut concilier la vie religieuse, la vie familiale à la vie professionnelle. Je ne l'admet pas dans mon entreprise »
ENT12	« ...j'ai réussi à faire comprendre à tous mes collaborateurs que l'entreprise est un bien commun. Chacun y a la reconnaissance qu'il mérite suivant son adhésion, sa participation et ses efforts »
ENT15	« ...pour le moment nos activités sont connues, chacun sait ce qu'il a à faire et il le fait plus ou moins bien sans besoin d'innover »
ENT11	« ...nous avons une bonne planification de nos activités et un suivi rigoureux des activités »
ENT01	« ...nous nous faisons confiances et tout le monde participe à la prise de décision. Je suis souvent flexible avec mes collaborateurs... »
ENT20	« ...j'exerce de l'autorité sur mes collaborateurs et ils respectent mes consignes... »
ENT17	« ...Aucune créativité n'est nécessaire, nous somme dans la routine et ils exécutent... »
ENT18	« ...Les croyances diverses rassurent l'avenir... »

Source : Nos entretiens semi-directifs.

Il ressort globalement de l'analyse brute de ce tableau que les managers des TPE béninoises évoquent des mots qui semblent montrer des éléments d'ordre socioculturel dans leur parcours et une diversité de style de leadership. En effet, les interviewés qui évoquent la famille, l'ethnie, la confiance et le respect des aînés évoquent aussi des mots qui se rattachent au style « orienté relation » (ENT01, ENT05, ENT12) alors que ceux qui évoquent les croyances et pratiques occultes et la religion évoquent des mots qui appellent le style « orienté tâche » (ENT04, ENT18, ENT15, ENT17, ENT11, ENT20). Une analyse plus approfondie de ces données est présentée dans le paragraphe ci-après.

3.3.2. Analyse lexicale des données de l'entretien

Le tableau ci-après présente l'analyse lexicale des *verbatim* par dimension des variables.

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

Tableau 7 – Analyse lexicale des *verbatim* : mots les plus cités

Dimensions		Mots	Occurrences	Poids
Socioculturelles	t	Famille	35	0,05
	2	Ethnie	38	0,05
	3	Croyance	36	0,05
	4	Prières	39	0,06
	5	Occultes	38	0,05
	6	Oracle	36	0,05
	7	Religions	28	0,04
	8	Aînés	29	0,04
	9	Bénédictions	26	0,04
			Total	305
Professionnelles	10	Expériences	22	0,03
	11	Formations	18	0,03
	12	Ancienneté	17	0,02
			Total	57
Réseaux socioculturels	13	Religieux	24	0,03
	14	Ethnique	22	0,03
	15	Spirituel	21	0,03
			Total	67
Réseaux socio-professionnels	16	Clubs	9	0,01
	17	Institut	12	0,02
			Total	21
Style orienté Tâche	18	Consignes	30	0,04
	19	Rigidité	22	0,03
	20	Orientation	20	0,03
	21	Activités	10	0,01
	22	Responsabilité	20	0,03
	23	objectifs	22	0,03
			Total	124
Style orienté Relation	24	Confiance	25	0,04
	25	Flexible	18	0,02
	26	Réunions	12	0,02

Dimensions		Mots	Occurrences	Poids
	27	Commun	24	0,03
	28	Participation	25	0,04
		Total	104	0,15
Style orienté changement	29	Innovations	8	0,01
	30	Créativité	10	0,01
		Total	18	0,03
		Total Global	696	1,00

Source : À partir des analyses qualitatives sur Nvivo 10.

Ce tableau montre l'occurrence et le poids des trente mots les plus cités dans l'ensemble du *corpus* d'entretiens. On note une fréquence globale élevée (44 %) des mots qui se rattachent aux éléments socioculturels. En effet, les éléments socioculturels tels que : famille, ethnie, respect et bénédiction des aînés ont une fréquence d'environ 19 % et les éléments socioculturels comme : croyance, prières, religion, oracle, forces occultes ont une fréquence de 25 %. On constate une fréquence relativement moyenne (8 %) des mots qui se rapportent aux éléments professionnels tels que : expérience, formation, ancienneté. Par ailleurs, les interviewés évoquent à 18 % des mots qui se rattachent au style « orienté tâche », à 15 % des mots qui se rapportent au style « orienté relation » et seulement 3 % des mots qui se rattachent au style « orienté changement ». Ces résultats évoquent que les réseaux sociaux auxquels appartiennent les propriétaires-dirigeants sont de deux ordres. Il y a les réseaux socioculturels (réseaux religieux, ethniques et spirituels) qui sont prédominants (10 %) et les réseaux socioprofessionnels (clubs d'affaires et instituts de formation et de renforcement de capacité : 3 %). Il se dégage un lien entre les facteurs socioculturels et les styles de leadership des propriétaires-dirigeants des TPE béninoises. En effet, les interviewés lient les facteurs socioculturels : croyance, prières, religion, oracle, forces occultes, réseaux religieux et spirituels au style « orienté tâche » et les facteurs socioculturels : famille, ethnie, respect et bénédiction des aînés et réseaux ethniques au style « orienté relation ». Aussi, on note que les facteurs (éléments et réseaux) socioculturels ont une fréquence globale de 54 % alors que les facteurs socioprofessionnels n'en ont que 11 %. Nous retenons donc que les facteurs socioculturels façonnent plus largement la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises et influencent son style de leadership. D'où nous confirmons l'hypothèse H2 selon laquelle *les facteurs socioculturels influencent significativement la relation entre la trajectoire et le style de leadership des propriétaires-dirigeants des TPE béninoises.*

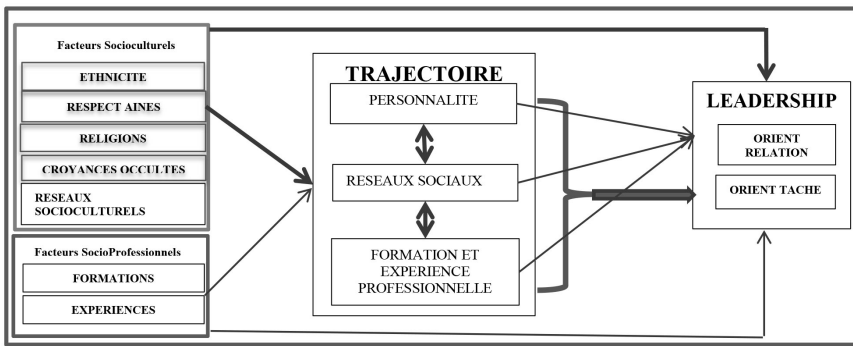
Une lecture croisée et cumulée de l'analyse quantitative (modèle structurel) et de l'analyse qualitative nous permet de retenir que si la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises influence positivement et significativement son style de leadership, les facteurs socioculturels influencent fortement la trajectoire des propriétaires-dirigeants des TPE et le style « orienté relation »

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

mais modèrent le style « orienté tâche ». En effet, quand les facteurs socioculturels influencent positivement et de façon stricte le style « orienté relation » (analyse des Tableaux 6 et 7), le style « orienté tâche » est par contre influencé négativement par les réseaux socioprofessionnels (analyse du Tableau 4) mais positivement par la religion et la croyance et pratiques occultes (analyse du Tableau 7). Ainsi, les facteurs socioculturels modèrent l'influence des éléments socioprofessionnels (formation et expériences professionnelles : Tableau 3) sur le style « orienté tâche » des dirigeants de TPE.

Il se dégage de ces relations le modèle empirique récapitulatif suivant.

Figure 1 – Modèle empirique de l'étude



Source: Nos résultats à partir de l'analyse croisée des approches de recherche.

4. Discussion, conclusion et implications managériales

Cette recherche s'est donnée pour objectif de caractériser la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises, d'analyser son influence sur le style de leadership de ces dirigeants et d'examiner le rôle des facteurs socioculturels dans cette relation. Nous avons retenu la conception de Bernard (2010) pour caractériser la trajectoire et la taxonomie de style de leadership de Yukl *et al.* (2002). Pour atteindre l'objectif fixé, nous avons utilisé une approche mixte. Premièrement, les données recueillies par questionnaire auprès de 500 propriétaires-dirigeants de TPE béninoises ont subi plusieurs tests économétriques. Il ressort de l'analyse de ces données que la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises est plus fortement façonnée par sa personnalité et les réseaux sociaux, que sa formation et son expérience professionnelle. Les résultats ont aussi montré que le style de leadership prédominant dans le management des TPE béninoises est le style « orienté tâche », suivi du style « orienté relation » puis enfin un faible recours au style « orienté changement ». Il ressort que le style de leadership du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises est globalement positivement et significativement influencé par sa trajectoire. En vue d'approfondir le rôle des facteurs socioculturels dans cette relation, nous avons en deuxième lieu procédé à une approche qualitative basée sur des entretiens

individuels et des focus groupes. Une analyse lexicale des données qualitatives montre que les éléments du cadre socioculturel façonnent plus fortement la trajectoire du propriétaire-dirigeant des TPE béninoises et influencent son style de leadership, mieux que les éléments du cadre socioprofessionnel. Ces résultats corroborent Ardenti et Vrain (2000) qui affirment que la PME est sous l'influence de son dirigeant en fonction de ses valeurs et confirment les prédictions de Cherchem et Fayolle (2010) qui ont montré l'influence de la culture d'entreprise et du profil du dirigeant sur l'orientation entrepreneuriale des PME.

Les résultats ont aussi fait ressortir que dans le management des TPE béninoises, les éléments du cadre socioprofessionnel induisent plus un style « orienté tâche » : management plus rigide et que les éléments du cadre socioculturel induisent plus un style « orienté relation » : management plus flexible. Ces résultats confirment le travail de Chapellier (1997) qui lie les pratiques de gestion dans l'entreprise au profil du dirigeant, mais aussi celui de Plane et Torres (1998) qui affirment que les valeurs du dirigeant, son profil psychologique, ses buts et ses aspirations déterminent la gestion de la TPE. Par ailleurs, certains éléments du cadre socioculturel tels que la religion et les pratiques occultes atténuent le choc et facilitent l'acceptation de l'autorité dans un système de contrôle rigide en contexte de TPE béninoises. On en déduit que ces éléments du cadre socioculturel modèrent l'influence de la formation et de l'expérience du propriétaire-dirigeant des TPE sur le style orienté « tâche ».

Cette recherche, a participé au renforcement de la littérature scientifique sur la trajectoire et le style de leadership du propriétaire-dirigeant avec mobilisation des facteurs socioculturels dans le champ des TPE. Elle a donc permis d'affiner la compréhension de certaines variables individuelles comme la personnalité, la formation et l'expérience professionnelle et le rôle des réseaux sociaux sur le style de leadership des propriétaires-dirigeants de TPE. Elle a accentué le rôle des facteurs socioculturels comme facteurs d'impulsion du management flexible et d'atténuation des effets psychosociologiques du management rigide. Sur le plan managérial, ce travail pourrait conduire les dirigeants des TPE dans la définition de leur style de leadership. Particulièrement, ils pourront trouver ici comment mobiliser des variables pertinentes issues de leur trajectoire pour poursuivre un type spécifique de leadership en vue de conduire leur entreprise à la performance. Il s'agit du recours aux facteurs socioculturels pour asseoir un style de management, qu'il soit flexible ou rigide. Il y a donc lieu que ces dirigeants de TPE renforcent leurs connaissances et enracinement dans les facteurs socioculturels et se forment à leur utilisation dans leur leadership. Ces managers ont ainsi à travailler pour bâtir une culture d'entreprise autour de ces valeurs socioculturelles sans en faire des obstacles au développement mais plutôt des moteurs de performance organisationnelle de l'entreprise. Aussi, tout en accentuant le rôle des facteurs socioculturels, il est important que les managers de TPE renforcent leur formation et les éléments d'incitation nécessaires à la créativité et à l'innovation afin de passer plus facilement

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

d'un management routinier à un management dynamique et proactif quand l'environnement socio-économique l'exige.

Les résultats obtenus, tout en confirmant la pertinence de la problématique formulée et ouvrant la voie à des développements fructueux, suscitent d'autres pistes de recherche. En effet, il serait pertinent de privilégier une approche qualitative pour approfondir l'influence des facteurs socioculturels sur la relation entre trajectoire et style de leadership des propriétaires-dirigeants et apprécier dans quelle mesure elle peut être généralisée à partir d'une approche quantitative.

Bibliographie

ABOU S. (2002), *L'identité culturelle, suivi de, cultures et droits de l'homme*, Anthropologie, Perrin-PUSJ, Beyrouth.

AMBROISE (d') G. (1982), « Perspectives d'avenir pour les PME », *Cahier de Recherche*, p. 82-113, Université Laval, Québec, Canada.

APITSA S.-M., AMINE A. (2014), « l'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines », *Management & Avenir*, n°70, p. 13-31.

ASSABA C. (2001), *Vivre et savoir en Afrique*, Paris : L'Harmattan, Collection Educations et Sociétés, 125 p.

BAD (2013), « La BAD s'engage en faveur des PME : Favoriser une croissance inclusive en Afrique », <http://www.afdb.org/fr/news-and-events/article/the-afdb-sme-program-approval-boosting-inclusive-growth-in-africa-12135>.

BAYARD J.-F. (1994), *La réinvention du capitalisme. Trajectoire du Politique*, Paris Karthala, 254 p.

BERNARD O. (2010), « Système de contrôle de gestion et trajectoire du propriétaire-dirigeant de petite entreprise : le secteur de l'agencement d'intérieur dans le grand Est », *Thèse de Doctorat*, Business administration. Université Paris-Est, 2010. French. <NNT : 2010PEST3010>.

BILLARD L., BOISSIN J.-P. ET DESCHAMPS B. (2004), « Profil du dirigeant et représentation des mécanismes du gouvernement d'entreprises », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n°204, p. 35-47.

BIWOLE-FOUDA J., CAUSSE G. et NGANTCHOU A. (2018), *Théorie des organisations africaines*, L'Harmattan, Paris.

CHAPELLIER P. (1997), « Profils de dirigeants et données comptables de gestion », *Revue internationale P.M.E.*, volume 10, n° 1, pp. 9-41.

CHERCHEM N. et FAYOLE A. (2010), « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique », *Communication présentée aux 3^e journées Georges Doriot*, 4 et 5 mars, Caen- France.

CINCERA M., GREUNZ L., GUYOT J.-L. et LOHEST O. (2005), « Trajectoires individuelles et profils de compétences : le cas des primo-créateurs d'entreprises wallons », *Relief – Echanges du CEREQ*, n° 8, mai, p. 267-280.

CROZIER M. et FRIEDBERG E. (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil, Paris.

DUCHENEAUT B. (1996), *Les dirigeants de PME : enquête, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Editions Maxima, Paris.

ETOUNGA-MANGUELLE D. (2003), *L'Afrique a-t-elle besoin d'un Programme d'Ajustement Culturel ?*, 5^e Edition Yvry : Edition Nouvelles du Sud, pp11-108.

EVANS-PRITCHARD E.-E. (1972), *Sorcellerie, oracle et magie chez les Azande*, Paris : Gallimard, 637 p.

FRIMOUSSE S. (2010), « Le leadership des dirigeants des TPE de la région Nord du Maroc », *Management & Avenir*, Vol. 2, n°32, p. 14-32.

HINKIN T.R. (1995), "A Review of Scale Development Practices in the Study of Organizations", *Journal of Management*, Vol. 21, N° 5, p. 967-988.

KAMDEM E. (2010), « Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique », *Recherches qualitatives – Hors-série – n° 8*, p. 61-75.

KI-ZERBO C.-L. (1983), « L'entreprise et la société in Ki-zerbo J., (dir). La natte des autres. Pour un développement endogène en Afrique », *Acte de colloque du CRDE*. Yaoundé : Editions CODESRIA. pp. 378-382.

KOMAREV I. (2008), *La place des budgets dans le dispositif de contrôle de gestion : une approche contingente*, Thèse de Doctorat, Université Bordeaux IV.

LAVIGNE M. (2002), « Contribution à l'étude de la genèse des systèmes d'information comptables des PME : une approche empirique », *Actes du 23^e congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, mai, Toulouse.

LIRONG L., MINXIN M. (2008), "Impact of leadership style on organizational change", *Paper presented at the 4th International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing, WiCOM'08*. IEEE Conference Publications (pp. 1-4). Dalian, China.

MAUPOIL B. (1961), *La géomancie à l'ancienne côte des esclaves*, Paris : Institut d'Ethnologie-Musée de l'Homme.

MEIR M. et BALDWIN R. (1957), *Economic Development*, New York : John Wiley & Sons, p. 34.

MILES M.B. et HUBERMAN A.M. (1984), *Qualitative data analysis : A sourcebook of new methods*, Beverly Hills, CA : Sage Publications.

MINTZBERG H. (1990), *Le pouvoir dans les organisations*, Edition d'Organisation, Paris.

Le style de leadership de la direction des entreprises est-il lié à la trajectoire du propriétaire-dirigeant ?

MOREAU R. (2004), « L'identité entrepreneuriale de soi : le cas de 45 fondateurs d'entreprise de nouvelle technologie », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 17, n°2, pp. 11-42.

MUTABAZI E. (2008), « Culture et gestion en Afrique », dans E. Davel, J.-P. Dupuis, et J.-F. Chanlat, (sous la direction de), *Gestion en contexte interculturel*, Québec : PUL-Téluq, 44 p.

PIGE B. (2002), « La gouvernance d'entreprise dans les PME : l'adaptation du profil du dirigeant aux besoins de l'entreprise », *Revue Internationale des P.M.E.*, Vol. 15, n°2, p. 119-142.

PING R.A. JR (1995), "A parsimonious estimating technique for interaction and quadratic latent variables", *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, n°3, p. 336-347.

PLANE J.-M., TORRES O. (1998), « Le recours au conseil est-il un processus dénaturant pour la PME ? », *4^e Congrès International Francophone de la PME*, Nancy-Metz, Octobre.

POURQUIER C., IGALENS J. (2019), « Etude exploratoire sur le leadership responsable. Mise en perspective des modèles de Danone et D'Essilor », *Question(s) de Management*, Vol. 23, pp. 11-23.

RAVELEAU B. (2007), « La dynamique de l'activité des dirigeants de PME », *Acte du 5^e congrès international de l'Académie de l'Entrepreneuriat*, Sherbrooke, Québec.

REDDING S.G. (2010), *The Spirit of Chinese Capitalism*, New York : Walter de Gruyter pp. 10-25.

RENON F. (2019), « Influence de la trajectoire de vie du propriétaire dirigeant sur la représentation de son rapport à l'entreprise et de sa relation à la réussite », *Gestion et management. Université de Bordeaux*, 2019. Français. NNT : 2019BORD0026. tel-02147048.

ROUSSEL P., DURRIEU F., CAMPOY E., EL AKREMI A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et Applications en gestion*, Economica, Paris.

SADLER-SMITH E., HAMPSON Y., CHASTON I. et BADGER B. (2003), "Managerial behaviour, entrepreneurial style and small firm performance", *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, n° 1, janv., p. 47-67.

SAMAKE O., ZONOU B. et HABIBOU A. (2001), *Entreprises et entrepreneurs africains : Etat des lieux et perspectives*, Louvain-La-Neuve, Université Catholique de Louvain.

SANTIN S., VAN CAILLIE D. (2008), « Le design du système de contrôle de gestion des PME : une quête de stabilité adaptative », *29^e Congrès annuel de l'Association Francophone de Comptabilité*, Paris.

SARASVATHY S.D. (2001), "Causation and effectuation : toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of management Review*, Vol. 26, n° 2, p. 243-263.

SCHMITT C., JULIEN P.-A. et LACHANCE R. (2002), « Pour une lecture des problèmes complexes en PME : approche conceptuelle et expérimentation », *Revue Internationale des PME*, Vol. 15, n° 2, p. 35-62.

SCHMITT C. (2015), *L'agir entrepreneurial : repenser l'action des entrepreneurs*, PUQ.

SENOU S.-A.-A. (2017), « Fondement socioculturels de l'initiative privée au Bénin : Matériaux pour une socio-anthropologie de l'entrepreneuriat chez les fons d'Abomey », *Thèse de Doctorat unique*, EDP-ECD/UAC.

SIBERZAHN P. (2016), « L'effectuation, logique de pensée des entrepreneurs experts », *Entreprendre & Innover*, Vol. 1, p. 76-82.

SOGBOSSE B. (2018), « Les organisations africaines selon les approches de la rationalité », dans *Théories des organisations africaines*, sous la direction de Biwolé-Fouda J., Causse G. et Ngantchou A., L'Harmattan, Paris, pages 367.

THURIK R. et DEJARDIN M. (2012), « L'impact de la culture sur l'esprit d'entreprendre », *De boeck Supérieur : Reflets et Perspectives de la vie économique*, Vol. 2 Tome L1, pp. 75 à 81.

VAN CAILLIE D. (2002), « Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME wallones », *Cahier de recherche*, Collection du département de gestion de l'Université de Liège.

YUKL G. (1989), "Managerial Leadership : A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, Vol. 15, N° 2, p. 251-289.

YUKL G., GORDON A. et TABER T. (2002), "A Hierarchical Taxonomy of Leadership Behavior : Integrating a Half Century of Behavior Reserch", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 9, N° 1, Summer, p. 15-32.

ZADI KESSY M. (1998), *Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne*, Abidjan Editions CEDA, pp. 9-45.