

La relation entre la performance organisationnelle, l'incertitude de l'environnement et la perception par les salariés du charisme de leur CEO.

Eliane BACHA : Enseignante vacataire à l'EDHEC.
149 rue Raymond Losserand, 75014 Paris
eebacha@yahoo.com
06 15 59 69 95

Résumé

Le but de cette recherche est d'examiner la relation entre la performance organisationnelle, l'incertitude de l'environnement et la perception par les salariés du charisme de leur CEO.

Un questionnaire a été administré via e-mail aux anciens élèves d'une grande école de commerce qui occupent des postes variés dans différents niveaux hiérarchiques. Un échantillon de 100 entreprises françaises a été recueilli.

Les résultats de l'étude montrent que les CEO qui ont été perçus par les salariés comme étant énergiques ont un impact sur la performance de l'organisation, indépendamment de l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement, a contrario des CEO "modèles".

Cette recherche révèle que la performance de l'organisation dépend du charisme du CEO. Les entreprises devraient prendre en compte la personnalité des CEO lors de leurs recrutements, en particulier la caractéristique d'être énergique.

Mots-clés : le charisme du CEO, la performance organisationnelle et l'incertitude de l'environnement.

La relation entre la performance organisationnelle, l'incertitude de l'environnement et la perception par les salariés du charisme de leur CEO.

Résumé

Le but de cette recherche est d'examiner la relation entre la performance organisationnelle, l'incertitude de l'environnement et la perception par les salariés du charisme de leur CEO.

Un questionnaire a été administré via e-mail aux anciens élèves d'une grande école de commerce qui occupent des postes variés dans différents niveaux hiérarchiques. Un échantillon de 100 entreprises françaises a été recueilli.

Les résultats de l'étude montrent que les CEO qui ont été perçus par les salariés comme étant énergiques ont un impact sur la performance de l'organisation, indépendamment de l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement, a contrario des CEO "modèles".

Cette recherche révèle que la performance de l'organisation dépend du charisme du CEO. Les entreprises devraient prendre en compte la personnalité des CEO lors de leurs recrutements, en particulier la caractéristique d'être énergique.

1. Introduction

La théorie du leadership a été étudiée par plusieurs chercheurs au cours des quinze dernières années (House, 1977; Burns, 1978; Bass, 1985; Bennis et Nanus, 1985; Tichy et Devanna, 1986; Boal et Bryson, 1988; Kanungo et Conger, 1987; Kuhnert et Lewis, 1987; Sashkin, 1988). Le mot « charisme » est un concept clef dans l'ensemble de ces théories.

Le mot « charisme » est dérivé d'un ancien mot grec qui signifie "don" (Conger et Kanungo, 1987). Le charisme a été étudié comme un trait (Weber, 1947) et comme un ensemble de comportements (House, 1977; House et Baetz, 1979; House et Howell, 1992). Un leader est charismatique s'il est visionnaire, énergique, original et exemplaire (Bass, 1985; Conger, 1989; Kanungo et Conger, 1988; Harvey, 2001; House, 1977).

La définition du charisme dans cet article est inspirée du travail d'Agle (1993), Shamir, House et Arthur (1993), Waldman et Yammarino (1999) et Podsakoff, Mackenzie, Moorman et Fetter (1990). Nous définissons un leader charismatique comme une personne qui peut influencer, inspirer et motiver ses employés. A la suite des travaux d'Agle, Nagarajan, Sonnenfeld et Srinivasan (2006), nous supposons qu'un leader charismatique inspire la confiance, le respect et permet à ses employés d'être performants.

Le but de cette recherche est d'examiner l'impact du charisme du CEO sur la performance organisationnelle dans un environnement perçu comme incertain. A contrario avec les autres recherches qui se sont focalisées sur des entreprises nord-américaines publiques et sur des répondants qui sont membres de l'équipe dirigeante, nous avons étudié dans notre recherche 100 entreprises françaises privées et publiques et les répondants sont des employés occupant des postes dans différents niveaux hiérarchiques.

2. REVUE DE LA LITTÉRATURE

Plusieurs chercheurs ont étudié la relation entre le charisme du CEO et la performance de l'entreprise et les résultats obtenus sont mitigés. Waldman, Ramirez, House et Puranam (2001) n'ont pas trouvé de relation directe entre le charisme du CEO et la performance de l'entreprise mesurée par le bénéfice net, mais ils ont constaté que le charisme du CEO peut prédire la performance de l'entreprise si l'environnement est incertain. Aussi, Tosi, Misangyi,

Fanelli, Waldman, et Yammarino (2004) n'ont pas trouvé un lien direct entre le charisme du CEO et la performance de l'entreprise, mesurée par le rendement de l'actif, mais ils ont constaté qu'il existe une relation positive entre le charisme du CEO et le rendement de l'actif quand l'environnement est perçu comme incertain. D'autre part, Waldman, Javidan et Varella (2004) ont constaté que le charisme du CEO est lié à la performance ultérieure de l'entreprise, mesurée par le bénéfice net et le rendement des capitaux, mais ils n'ont trouvé aucun appui pour un effet modérateur de perception de l'incertitude de l'environnement. Enfin, Agle, Nagarajan, Sonnenfeld et Srinivasan (2006) ont trouvé une relation entre le charisme perçu du CEO et les mesures subjectives de la performance de l'entreprise et une relation entre le charisme perçu du CEO et certaines mesures objectives de la performance de l'entreprise. Toutefois, ils n'ont pas trouvé de relation entre les variables en question si l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement est pris en compte.

Plusieurs raisons peuvent expliquer la diversité des résultats obtenus. Tout d'abord, les échantillons dans certaines études étaient très petits. Ensuite, il existe des différences dans la méthodologie. Les mesures utilisées pour étudier la performance de l'entreprise ne sont pas les mêmes. Waldman, Ramirez, House et Puranam (2001) ont étudié la performance de l'organisation en termes de bénéfice net. Waldman, Javidan et Varella (2004) ont analysé la performance de l'organisation en étudiant le bénéfice net et le rendement des capitaux. Tosi, Misangyi, Fanelli, Waldman et Yammarino (2004) ont mesuré la performance de l'organisation en utilisant le rendement de l'actif. Enfin, Agle, Nagarajan, Sonnenfeld et Srinivasan (2006) ont analysé la performance de l'entreprise en utilisant le rendement de l'actif, le rendement sur les ventes et le rendement sur l'investissement.

3. LA THEORIE DU LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL

La théorie du leadership transformationnel souligne l'importance de la relation des leaders avec leurs employés. Les chercheurs dans ce domaine suggèrent qu'en rendant les employés plus conscients de l'importance et de la valeur de leur tâches, en satisfaisant leurs besoins et les amenant à transcender leur intérêt pour le bien de l'organisation, les dirigeants motivent les employés à effectuer des tâches au-delà des attentes (Yukl et Van Fleet, 1992). Pour Weber (1924, 1947) le charisme est la principale composante de leadership transformationnel. Les leaders charismatiques ont tendance à dégager de la confiance, de la domination, le sens du but et la capacité à articuler des objectifs et des idées auxquels les employés sont déjà

préparés psychologiquement (Fromm, 1941). Agle et Sonnenfeld (1994) ont montré que le charisme peut être lié à la performance organisationnelle.

3.1 Le charisme du CEO et la performance organisationnelle

Les leaders charismatiques stratégiques peuvent influencer la performance de l'entreprise parce qu'ils sont capables de surmonter les trois principales forces d'inertie qui permettent aux entreprises de s'adapter aux changements de l'environnement (Agle, 1993). Ils sont capables d'inspirer et de motiver les employés et autres parties prenantes (Agle, 1993, Shamir et al., 1993), de créer la cohésion entre les membres de l'entreprise avec leur vision (Waldman et Yammarino, 1999) et leur force (Finkelstein et Hambrick, 1996). Leurs valeurs peuvent influencer leurs choix stratégiques (Finkelstein et Hambrick, 1996). Enfin, ils ont une influence sur leurs fidèles et sont capables à mettre en œuvre les changements stratégiques (Waldman et Yammarino, 1999). Par conséquent, nous pensons que lorsque les employés estiment que leur CEO est charismatique, la performance de l'entreprise sera supérieure, d'où l'hypothèse H1:

H1: Il existe une relation positive entre la perception par les salariés du charisme de leur CEO et la performance organisationnelle.

3.2. Le charisme du CEO, la performance organisationnelle et l'incertitude de l'environnement

Pour Katz et Kahn (1978) le charisme est particulièrement important au niveau de la direction de l'entreprise pour mobiliser l'entreprise afin de répondre aux exigences de son environnement. Waldman, Ramirez, House et Puranam (2001) et Shamir et Howell (1999) ont noté que l'incertitude de l'environnement peut avoir une influence sur la relation entre le leadership et la performance organisationnelle. Quand l'environnement est instable et incertain, les employés sont plus influencés par leurs dirigeants et ont besoin d'être orientés. Par conséquent, le charisme du CEO est important lorsque l'environnement est incertain. Ceci suggère que le charisme du CEO est très lié à la performance de l'organisation lorsque l'environnement de l'entreprise est instable.

H2: Il existe une forte relation entre la perception par les salariés du charisme du CEO et la performance de l'entreprise lorsque l'environnement de l'entreprise est incertain.

4.METHODES

4.1. Caractéristiques de l'échantillon et l'administration du questionnaire

La collecte des données a été réalisée par le biais d'un questionnaire envoyé par e-mail aux anciens élèves d'une grande école de commerce occupant des postes variés tels que le marketing, la finance, les ressources humaines, l'audit, les ventes, etc. dans plusieurs niveaux hiérarchiques. 4000 questionnaires ont été envoyés. La collecte des données a duré cinq mois (d'Août à Décembre 2007). Ainsi, notre échantillon était composé de 100 entreprises françaises dont 51 sont dans le secteur de l'industrie et 49 dans le secteur des services. Plus précisément, vingt entreprises sont dans le secteur bancaire et dans l'assurance, vingt entreprises dans le conseil, cinq entreprises dans l'industrie du transport aérien, huit dans l'industrie agro-alimentaire, sept entreprises dans l'industrie de l'automobile, cinq dans l'industrie chimique, dix dans l'industrie cosmétique, vingt entreprises dans le domaine informatique et cinq dans l'industrie du verre. La confidentialité et l'anonymat des réponses ont été assurés dans la lettre d'accompagnement. Toutes les entreprises dans l'enquête étaient situées à Paris et sa banlieue.

4.2. Mesures

Nous avons utilisé « le Multifactor leadership questionnaire (MLQ) » développé par Bass et Avolio (1985 ; 1990) et qui comporte quinze items illustrant le charisme du CEO. Le MLQ permet d'évaluer le charisme des CEO (Lowe et Kroeck, 1996). Chaque participant était invité à évaluer les items mesurant le charisme de leur CEO sur une échelle de cinq points (1, « fortement en désaccord » à 5 « fortement d'accord »). Les éléments utilisés pour évaluer le charisme du CEO sont indiqués dans le tableau I. Afin de tester la validité des items utilisés, nous avons calculé le coefficient alpha de Cronbach. En règle générale, si la valeur alpha de Cronbach est égale ou supérieure à 50%, la validité du construit est jugée suffisante, ce qui est le cas dans notre recherche (alpha= 0.937).

Table I.

Variables mesurant le charisme du CEO

Varimax-Rotated factors	Factor Loadings
F1 = CEO modèle	
1. Il motive ses employés	0.657
2. Les employés lui font confiance	0.688
3. Il est respecté par ses employés	0.620
4. Il est un modèle à suivre	0.626
5. Il soutient ses employés	0.832
6. Il donne de la reconnaissance à ses employés	0.790
7. Il donne des réactions positives à ses employés	0.777
8. Il montre confiance	0.855
9. Il permet à ses employés de se sentir bien	0.686
10. Il transmet à ses employés une vision	0.566
F2 = CEO énergique	
11. Il est dynamique	0.798
12. Il est charismatique	0.685
13. Il communique une vision passionnante de l'avenir	0.577
14. Il est déterminant	0.711
15. Il communique des attentes hautes sur la performance	0.714

La perception de l'incertitude de l'environnement a été mesurée en utilisant quatre items développés par Khandwalla (1976, 641-643). Les quatre items utilisés pour mesurer l'incertitude de l'environnement sont présentés dans le tableau II. Chaque participant a évalué l'incertitude de l'environnement sur une échelle de 1 à 5 (1 «fortement en désaccord» et 5 «fortement d'accord»). Le coefficient alpha de Cronbach pour les variables mesurant l'incertitude de l'environnement est de 0,641. Selon Finkelstein (1992), Powell (1995) et Van de Ven et Ferry (1980), un alpha supérieur à 0,60 pour les variables évaluant l'incertitude de l'environnement est considéré comme raisonnable.

Table II.

Variables de l'incertitude de l'environnement

L'incertitude de l'environnement perçue
Très dynamique
Très risqué
Très hostile
Une très rapide expansion

Mesurer la performance de l'entreprise est toujours un défi parce que la littérature en stratégie, en comptabilité et en finance suggère que les mesures comptables et celles du marché peuvent ne pas converger pour représenter le même concept de la performance organisationnelle (Fryxell et Barton, 1990). Dans cette étude, deux items ont été utilisés pour mesurer la performance organisationnelle perçue. Les deux items exposés dans le tableau III, ont été mesurés sur une échelle de 1 «fortement en désaccord» à 5 «fortement d'accord ». Ces deux variables sont fortement corrélées ($r = 0,84$) permettant de vérifier la fiabilité de l'échelle. Les répondants ont été invités à répondre à deux questions. La première était de savoir si les ventes ont augmenté depuis l'époque de l'ascension du CEO. La seconde est de savoir si le bénéfice net a augmenté depuis l'époque de l'ascension du CEO.

Table III.

Variables de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle perçue
Une augmentation des ventes
Une augmentation du bénéfice net

La taille de l'entreprise, mesurée en termes de nombre total de salariés dans chaque entreprise, a été introduite comme une variable de contrôle dans les analyses de régression comme c'est le cas pour la variable le secteur d'activité (industrie ou services).

5. RESULTAS

Le tableau IV présente les corrélations entre les variables mesurant le charisme du CEO. L'analyse montre que ces variables sont corrélées entre elles. Ainsi, nous avons appliqué l'analyse en composantes principales (ACP) afin de réduire le nombre de ces variables corrélées. Le tableau I montre que deux facteurs, F1 et F2 ont été obtenus suite à cette analyse (nous avons appliqué la rotation varimax). F1 décrit les qualités du CEO qui est un "modèle" alors que F2 décrit les caractéristiques du CEO qui est "énergique".

La moyenne, l'écart-type et la corrélation entre F1, F2, les variables mesurant la performance organisationnelle perçue et les variables mesurant l'incertitude de l'environnement sont présentés dans le tableau V. Les résultats montrent qu'il existe une relation positive et

significative entre F2 et les variables mesurant la performance organisationnelle perçue qui sont " l'augmentation des ventes" et « l'augmentation du bénéfice net » ($p \leq 0,01$).

Pour tester l'hypothèse 1, nous avons régressé la variable "l'augmentation des ventes" avec les facteurs F1 et F2. Les résultats, exposés dans le tableau VI, montrent que « l'augmentation des ventes" est associé à F2. Aussi, nous avons régressé, la variable « l'augmentation du bénéfice net » avec les facteurs F1 et F2. Les résultats, présentés dans le tableau VII, montrent qu'il existe une relation positive et significative entre F2 et la variable « l'augmentation des ventes ». Par conséquent, les variables mesurant la performance organisationnelle perçue sont en partie liées aux variables mesurant le charisme du CEO. En conséquence, l'hypothèse 1 est en partie validée parce que seulement les CEO perçus comme « énergiques » ont un impact sur la performance organisationnelle.

Pour tester l'hypothèse 2, nous avons régressé la variable "l'augmentation des ventes" aux facteurs F1 et F2 et en introduisant les variables mesurant l'incertitude de l'environnement. Les résultats présentés dans le tableau VIII montrent qu'il existe une corrélation positive et significative entre la variable "augmentation des ventes" et F2. Aussi, nous avons régressé, la variable « augmentation du bénéfice net » sur F1 et F2 et sur les variables mesurant l'incertitude de l'environnement. Les résultats obtenus dans le tableau IX montrent qu'il existe aussi une relation positive et significative entre « l'augmentation du bénéfice net » et F2. Par conséquent, les variables mesurant la performance organisationnelle sont en partie liées aux variables mesurant le charisme du CEO. Ainsi, l'hypothèse 2 est partiellement soutenue parce que seulement les CEO qui sont perçus comme « énergiques » ont un impact sur la performance de l'entreprise lorsque l'environnement est perçu comme incertain.

En plus des analyses précédentes, les variables « la taille de l'entreprise » et « le secteur d'activités » ont été introduites séparément en tant que variable de contrôle dans les régressions. Les résultats de ces analyses n'ont pas montré de différences substantielles.

Table IV. Correlation among the variables measuring CEO charisma

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Dynamique	1	0.6***	0.46***	0.46***	0.44***	0.41***	0.46***	0.3***	0.38***	0.36***	0.27***	0.57***	0.28***	0.37***	0.39***
2. Charismatique	0.6***	1	0.47***	0.44***	0.42***	0.38***	0.5***	0.34***	0.41***	0.35***	0.32***	0.45***	0.32***	0.33***	0.31***
3. Motive ses employés	0.46***	0.47***	1	0.71***	0.58***	0.5***	0.65***	0.71***	0.62***	0.6***	0.55***	0.51***	0.54***	0.63***	0.5***
4. Communique vision passionnante de l'avenir	0.46***	0.44***	0.71***	1	0.48***	0.46***	0.67***	0.54***	0.45***	0.47***	0.49***	0.41***	0.45***	0.63***	0.5***
5. Ses employés lui font confiance	0.44***	0.42***	0.58***	0.48***	1	0.75***	0.62***	0.64***	0.53***	0.52***	0.53***	0.44***	0.48***	0.57***	0.28***
6. Il est respecté par ses employés	0.41***	0.38***	0.5***	0.46***	0.75***	1	0.6***	0.62***	0.48***	0.42***	0.48***	0.5***	0.44***	0.51***	0.26***
7. Un modèle à suivre	0.46***	0.5***	0.65***	0.67***	0.62***	0.6***	1	0.63***	0.53***	0.5***	0.54***	0.43***	0.5***	0.53***	0.39***
8. Soutient ses employés	0.3***	0.34***	0.71***	0.54***	0.64***	0.62***	0.63***	1	0.66***	0.63***	0.7***	0.52***	0.53***	0.56***	0.36***
9. Donne de la reconnaissance	0.38***	0.41***	0.62***	0.45***	0.53***	0.48***	0.53***	0.66***	1	0.8***	0.68***	0.44***	0.49***	0.55***	0.37***
10. Donne des réactions positives	0.36***	0.35***	0.6***	0.47***	0.52***	0.42***	0.5***	0.63***	0.8***	1	0.69***	0.46***	0.48***	0.48***	0.41***
11. Montre confiance	0.27***	0.32***	0.55***	0.49***	0.53***	0.48***	0.54***	0.7***	0.68***	0.69***	1	0.44***	0.58***	0.47***	0.26***
12. Déterminant	0.57***	0.45***	0.51***	0.41***	0.44***	0.5***	0.43***	0.52***	0.44***	0.46***	0.44***	1	0.35***	0.51***	0.61***
13. Permet à ses employés de se sentir bien	0.28***	0.32***	0.54***	0.45***	0.48***	0.44***	0.5***	0.53***	0.49***	0.48***	0.58***	0.35***	1	0.57***	0.3***
14. Transmet une vision	0.37***	0.33***	0.63***	0.63***	0.57***	0.51***	0.53***	0.56***	0.55***	0.48***	0.47***	0.51***	0.57***	1	0.63***
15. Communique des attentes hautes sur performance	0.39***	0.31***	0.5***	0.5***	0.28***	0.26***	0.39***	0.36***	0.37***	0.41***	0.26***	0.61***	0.3***	0.63***	1

Table V.

Statistique descriptive et corrélations

	Moyenne	Ecart-type	1	2	3	4	5	6	7	8
1. F1	0	1	1							
2. F2	0	1	0	1						
3. Augmentation des ventes	3.78	1.06	0,11	0,59***	1					
4. Augmentation du profit net	3.76	1.20	0,15	0,57***	0,84***	1				
5. Très dynamique	3.95	1.01	0,02	0,18*	0,13	0,13	1			
6. Très risqué	3.34	1.06	0,05	0,15	-0,04	-0,01	0,51***	1		
7. Très hostile	3.12	1.07	-0,03	0,23**	0,07	0,06	0,27***	0,52***	1	
8. Une très rapide expansion	3.32	1.13	0,15	0,14	0,15	0,13	0,27***	0,22**	0,06	1

* p <= 0.1 ** p <= 0.05 *** p <= 0.01

Table VI.

Régression de l'augmentation des ventes sur F1, F2

	Coefficients	Ecart-type
Constant	3.779***	0.086
F1	0.126	0.086
F2	0.63***	0.086

n = 100 R² = 0.365 R² ajusté = 0.352

* p <= 0.1 ** p <= 0.05 *** p <= 0.01

Table VII.

Régression de l'augmentation du profit net sur F1, F2

	Coefficients	Ecart-type
Constant	3.759***	0.098
F1	0.183*	0.098
F2	0.69***	0.098

n=100 R² = 0.353 R² ajusté = 0.340

* p <= 0.1 ** p <= 0.05 *** p <= 0.01

Table VIII.

Régression de l'augmentation des ventes sur F1, F2 et l'incertitude de l'environnement

	Coefficients	Ecart-type
Constant	3,796***	0,089
F1	0,131	0,087
F2	0,632***	0,090
Incertitude de l'environnement	-0,043	0,063
Incertitude de l'environnement *F1	0,018	0,054
Incertitude de l'environnement *F2	-0,051	0,053

n=100 $R^2 = 0.375$ $R^2_{\text{ajusté}} = 0.342$

* p <= 0.1 ** p <= 0.05 *** p <= 0.01

Table IX.

Régression de l'augmentation du profit net sur F1, F2 et l'incertitude de l'environnement

	Coefficients	Ecart-type
Constant	3,789***	0,1
F1	0,192*	0,098
F2	0,689***	0,102
Incertitude de l'environnement	-0,042	0,072
Incertitude de l'environnement *F1	-0,043	0,061
Incertitude de l'environnement *F2	-0,075	0,06

n=100 $R^2 = 0.369$ $R^2_{\text{ajusté}} = 0.335$

* p <= 0.1 ** p <= 0.05 *** p <= 0.01

6.DISCUSSION

6.1. Implications théoriques et pratiques

Dans cette recherche, nous avons trouvé les résultats suivants (1) l'existence d'une relation partielle entre les variables mesurant le charisme du CEO et les variables mesurant la performance perçue de l'entreprise, (2) l'existence d'une relation partielle entre les variables mesurant le charisme du CEO et les variables mesurant la performance perçue de l'entreprise lors de l'introduction des variables mesurant l'incertitude perçue de l'environnement, (3) les CEO qui sont perçus comme « énergiques » ont un impact sur la performance de l'entreprise, indépendamment de l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement (4) les CEO qui sont perçus comme « modèles » n'ont pas un impact significatif sur la performance de l'entreprise indépendamment de l'effet modérateur de l'incertitude de l'environnement.

Certains résultats trouvés dans cette recherche sont similaires et d'autres sont différents des autres recherches. Nos conclusions sont en ligne avec celles d'Agle, Nagarajan, Sonnenfeld et Srinivasan (2006), tandis qu'elles sont contradictoires avec les conclusions de Waldman, Ramirez, House et Puranam (2001).

La disparité des résultats trouvés peut être due aux différentes méthodes utilisées dans les études. Dans cette recherche, les mesures que nous avons utilisées pour étudier la performance de l'entreprise sont subjectives puisqu'elles dépendent de la perception des répondants comme Lowe et Kroeck (1996). D'autres auteurs, comme Waldman, Ramirez, House, et, Puranam (2001) ont utilisé des mesures objectives pour étudier la performance organisationnelle.

Aussi, la taille des entreprises peut avoir un impact sur les résultats obtenus. Dans cette recherche, la plupart des entreprises étudiées sont des grandes entreprises (n = 75). Nous avons examiné la régression sur les petites et moyennes entreprises de notre échantillon et il s'est avéré que les résultats sont les mêmes. La taille de l'entreprise peut avoir un impact sur les résultats obtenus. Ainsi, Koene et al. (2002) ont trouvé qu'il existe une relation entre le charisme du dirigeant et la performance des petits magasins, ce qui n'est pas le cas dans les grandes surfaces. Aussi, le rôle du CEO varie selon la taille de l'entreprise. Par exemple, le CEO est plus impliqué dans une petite entreprise que dans une grande entreprise d'autant que

dans une grande entreprise il est plus impliqué par les activités de relations publiques, la répartition du capital et le développement et la croissance de l'entreprise (Garten, 2001).

Une nouveauté dans notre étude est la classification des CEO en deux modèles qui sont « énergiques » et « modèles ». Les résultats de notre recherche ont montré que les CEO qui sont perçus comme plus « énergiques » ont un impact sur la performance de l'entreprise, indépendamment de l'incertitude de l'environnement. En revanche, notre recherche montre que les CEO qui sont perçus comme « modèles » n'ont pas d'impact significatif sur la performance de l'entreprise.

6.2. Limites et conclusion

Cette recherche n'est pas sans limites. La première est liée à la nature de l'échantillon. Bien que notre échantillon soit diversifié et comprend des petites, moyennes et grandes entreprises, la majorité d'entre elles sont des grandes entreprises. Par conséquent, nous recommandons pour une recherche future que nos résultats soient reproduits sur un échantillon d'entreprises où les petites, moyennes et grandes sont présentées proportionnellement.

Aussi, le charisme du CEO, la performance organisationnelle et l'incertitude de l'environnement dépendent de la perception des salariés. Il serait intéressant pour de futures recherches d'étudier la performance de l'entreprise à l'aide de mesures objectives qui sont plus exactes et plus précises.

Notre recherche se distingue des autres recherches par les points suivants. Tout d'abord, elle montre que les CEO des entreprises françaises publiques et privées qui sont perçus comme « énergiques » ont un impact sur la performance organisationnelle. Aussi, notre recherche utilise un large échantillon d'entreprises françaises privées et publiques (n = 100) dans divers secteurs (industrie et services). De plus, les répondants sont des employés occupant des postes variés dans différents niveaux hiérarchiques. Enfin, nous avons utilisé dans notre recherche la taille de l'entreprise et le secteur d'activité (industrie et secteur des services) comme étant des variables de contrôle.

BIBLIOGRAPHIE

Agle B.R., Nagarajan N.J., Sonnenfeld J.A et Srinivasan D. (2006), "Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma", *Academy of Management Journal*, Vol.49 No.1, pp. 161-174.

Awamleh R. et Gardner W.L. (1999), "Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery and organizational performance", *Leadership Quarterly*, Vol.10 No.3, pp.345-373.

Cannella A.A. et Monroe M.J. (1997), "Contrasting perspectives on strategic leaders: Toward a more realistic view of top managers", *Journal of Management*, Vol. 23 No.3, pp. 213-237.

Conger J.A. et Kanungo R.N. (1987), "Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings", *Academy of Management Review*, Vol.12 No.4, pp.637-647.

Fromm E. (1941), *Escape from freedom*, New York: Rinehart.

Lowe K.B. et Kroeck K.G. (1996), "Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analysis review of the MLQ literature", *Leadership Quarterly*, Vol.7 No.3, pp.385-425.

Shamir B., House R.J. et Arthur M.B. (1993), "The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory", *Organization Science*, Vol.4 No.4, pp. 577-594.

Shamir B. et Howell J.M. (1999), "Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership", *Leadership Quarterly*, Vol.10 No.2, pp.257-283.

Waldman D.A., Ramirez G.G., House R.J. et Puranam, P. (2001), "Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty", *Academy of Management Journal*, Vol.44 No.1, pp.134-143.

Waldman D.A. et Yammarino F.J. (1999), "CEO charismatic leadership: Levels of management and levels of analysis effects", *Academy of Management Review*, Vol.24 No.2, pp.266-285.