HAL open science

Complexité attributionnelle et exactitude des attributions : appréciation du modèle de perception du leadership en Afrique sub-saharienne

El Hadji Malick Faye

To cite this version:

El Hadji Malick Faye. Complexité attributionnelle et exactitude des attributions : appréciation du modèle de perception du leadership en Afrique sub-saharienne. Gestion et management. Conservatoire national des arts et metiers - CNAM, 2019. Français. NNT : 2019CNAM1230 . tel-02161904

HAL Id: tel-02161904

https://theses.hal.science/tel-02161904

Submitted on 21 Jun 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

le cnam

ÉCOLE DOCTORALE Abbé Grégoire

Laboratoire Interdisciplinaire de Recherche en Sciences de l'action

THÈSE présentée par :

EL' hadji Malick FAYE

Soutenue le : 07 mars 2019

pour obtenir le grade de : **Docteur du Conservatoire National des Arts et Métiers**

Discipline / Spécialité : « Prospective, Innovation, stratégie, organisation »

Complexité attributionnelle et exactitude des attributions :
Appréciation du modèle de perception du leadership en Afrique sub-saharienne

THÈSE dirigée par :

ESTAY Christophe	Professeur, HDR, EM Normandie Lirsa, CNAM, HESAM, Paris, France

RAPPORTEURS :

Jean Michel PLANE	Professeur des Universités Directeur du Laboratoire CORHIS (EA 7400)
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA	Professeur, HDR, Kedge Business School, France

---

JURY :

Yvon PESQUEUX	Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers LIRSA (EA 4603)

Le CNAM n'entend donner aucune approbation, ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Citations

« Le leadership n'a rien à voir avec les titres, les positions, encore moins avec les organigrammes. C'est la capacité qu'à une personne à utiliser sa vie pour influencer d'autres vies ».

John Maxwell

« Puisque la vie réelle n'est possible que grâce à la connaissance, ceux qui négligent l'apprentissage et l'enseignement sont considérés comme « morts » même s'ils sont encore en vie, car nous avons étaient créés pour apprendre et pour communiquer ce que nous avons appris à autrui ».

Fethulah GÜLEN

« N'attends pas que les événements arrivent comme tu le souhaites ; décide de vouloir ce qui arrive et tu seras heureux ».

Epictète

« Le plus important ce n'est pas de prédire l'avenir, mais de le rendre possible ».

Antoine de Saint Exupéry

Remerciements

Je tiens à remercier du fond du cœur mon directeur de recherche, le Professeur Christophe ESTAY, pour sa confiance et son soutien de tous les instants pour que ce travail soit abouti.

Je dois remercier très sincèrement mon Président Directeur Général, le Docteur Pape Madické DIOP, de m'avoir mis à ses côtés mais surtout pour la confiance et son soutien permanents.

J'exprime ma profonde gratitude au Professeur François DURRIEU pour ses conseils éclairés et sa contribution déterminante à notre réflexion.

Je remercie vivement les professeurs Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA et Jean Michel PLANE qui ont accepté d'être les rapporteurs de ce travail.

Je suis honoré de la participation à mon jury de thèse du Professeur Yvon PESQUEUX.

Le soutien de mes collègues de BEM Dakar ont été déterminants dans la réalisation de ce travail de recherche. Je citerais en particulier Sokhna, Christian, El 'hadji, Ahmadou à qui je délivre une mention spéciale, Laurent, Fatoumata, Aïchatou, Djiba, Pape Aliou et tous ceux qui de près ou loin m'ont aidé dans ce travail de recherche.

Mindor a été très précieux. Je le remercie très sincèrement pour sa disponibilité et son dévouement.

J'apprécie à sa juste valeur les contributions du Docteur Oumar DIEYE et le travail de Mame Diarra.

Dédicaces

Je dédie ce travail de recherche à tous ceux qui me sont chers notamment :

À mon père pour le soutien et l'affection qu'il a toujours eu pour toute sa famille. Je prie pour que dieu l'accueille au paradis.

À ma mère pour m'avoir accompagné avec force, vigueur et sans complaisance et de m'avoir mis sur le chemin de la droiture et de la réussite. Sans elle, rien n'aurait été possible. Je lui témoigne ma gratitude et ma reconnaissance. Je prie pour que la terre de Yoff lui soit légère.

À Khadimou Rassoul mon guide de tous les instants et à Cheikh Gora qui m'a mis sur le droit chemin.

À mes frère Khadim Tine et Maguette pour leur appui permanent et leurs prières.

À Coumba, pour sa compréhension, son soutien et pour son indulgence à mon égard.

À Mame Diarra, pour son soutien et son dévouement.

À tous mes frères et sœurs pour leur dévouement et leur soutien permanent.

À mon frère et ami Abdoulaye, à notre regretté père qui nous a toujours encouragé.

À mes enfants Khadim et Mame Diaara pour qu'ils comprennent le challenge qu'ils doivent relever.

À Mame Bousso, Cheikh Gora et Khadim et à eux tous pour leur obligation à tenir leur engagement à aller très loin avec l'aide de dieu.

À tous mes frères, amis et condisciples.

Résumé

Cette thèse propose un test empirique du modèle d'attribution du leadership basé sur l'observation de dyades leader-subordonné au Sénégal et en France. Ce modèle se concentre sur des construits essentiels comme la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions des leaders, les comportements qui en résultent, les variables médiatrices comme la satisfaction des subordonnés, les stratégies correctives de la performance et les variables de résultat comme les perceptions du leadership. Le modèle est testé à l'aide de régressions hiérarchiques des effets directs et des effets médiateurs des attributions biaisées.

Notre intention est de tester les relations à partir d'un échantillon d'auditeurs en formation continue de l'enseignement supérieur (au Sénégal et en France) et de déterminer selon notre modèle et nos hypothèses de recherche, quels construits contribuent le plus à expliquer la complexité attributionnelle des leaders. Ce qui nous amène à étudier l'influence directe de l'exactitude des attributions, l'effet des stratégies correctives et de la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership. Nous testerons aussi le rôle des attributions biaisées sur les deux variables médiatrices.

Les hypothèses sont fortement corroborées. La complexité attributionnelle des leaders est liée à l'exactitude de leurs attributions, telle qu'elle est perçue par leurs subordonnés. Les stratégies de correction de la performance élaborées par les leaders se sont révélées liées à des attributions exactes, puis à des variables clés de résultats.

Nous analysons les résultats ainsi que les limites et les orientations futures de la recherche. Les contributions managériales sont doubles : d'une part, de prendre en compte dans le processus de recrutement des leaders leur aptitude à adopter une approche attributionnelle complexe et, d'autre part, les former afin de mieux accompagner leurs subordonnés.

Mot clés : Complexité attributionnelle, exactitudes des attributions, leadership, subordonnés, attributions biaisées, stratégies correctives, théories cognitives, perceptions, Sénégal, France.

Résumé en anglais

This thesis proposes an empirical test of the leadership attribution model based on the observation of leader-subordinate dyads in Senegal and France. This model focuses on key constructs such as attributional complexity and leader attribution accuracy, resulting behaviors, mediating variables such as subordinate satisfaction, performance corrective strategies, and outcome variables such as leadership perceptions.

The model is tested using hierarchical regressions of direct effects and mediating effects of biased allocations. Our intention is to test the relationships from a sample of auditors in continuing education of higher education (in Senegal and France) and to determine according to our model and our research hypotheses, which constructs contribute the most to explain the attributional complexity of the leaders. This leads us to study the direct influence of the accuracy of the attributions, the effect of the corrective strategies and the satisfaction of the subordinates on the perception of the leadership. We will also test the role of biased assignments on the two mediating variables.

Hypotheses are strongly corroborated. The attributional complexity of leaders is linked to the accuracy of their attributions, as perceived by their subordinates. The performance correction strategies developed by leaders have been linked to accurate attribution and then to key outcome variables.

We analyze the results as well as the limits and future directions of the research. The managerial contributions are twofold: on the one hand, to take into account in the process of recruiting leaders their ability to adopt a complex attributional approach and, on the other hand, to train them to better support their subordinates.

Keyword (s): Attributional Complexity, Attribution Duties, Leadership, Subordinates, Biased Attributions, Corrective Strategies, Cognitive Theories, Perceptions, Senegal, France.

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE 17

PARTIE 1 : LA THÉORIE DES ATTRIBUTIONS AU SEIN DES THÉORIES DU LEADERSHIP 44

Chapitre 1 : La théorie des attributions et du leadership 47

Section 1 : La théorie des attributions 50

Section 2 : La théorie du leadership selon le niveau de conceptualisation 60

Chapitre 2 : Analyses critiques sur les travaux de la théorie des attributions 67

Section 1 : Les critiques relatives à la théorie des attributions 72

Section 2 : Les travaux portant sur la théorie des attributions 75

Chapitre 3 : Les évolutions empiriques et conceptuelles de la théorie des attributions dans le contexte de leadership 87

Section 1 : Les caractéristiques des traits de personnalité 90

Section 2 : Les orientations majeures 100

Section 3 : Le modèle théorique de recherche 110

PARTIE 2 : ANALYSE EMPIRIQUE DE LA COMPLEXITÉ ATTRIBUTIONNELLE, DE L'EXACTITUDE DES ATTRIBUTIONS ET LA PERCEPTION DU LEADERSHIP 120

Chapitre 4 : La méthode de recherche 125

Section 1 : Les choix méthodologiques 128

Section 2 : Les outils de mesure 144

Section 3 : L'échantillon 155

Chapitre 5 : La présentation des résultats 166

Section 1 : Analyse factorielle et validité des construits 169

Section 2 : L'impact des caractéristiques de l'échantillon et du pays sur les variables du cadre d'analyse 176

Section 3 : Validation des échelles de mesure, des hypothèses et du modèle 186

Chapitre 6 : Discussions des résultats 204

Section 1 : La complexité attributionnelle 208

Section 2 : L'exactitude des attributions 213

Section 3 : Les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership 229

Section 4 : Les attributions biaisées 243

Section 5 : La comparaison entre le Sénégal et la France 247

CONCLUSION GENERALE 257

Implications théoriques 270

Implications managériales 273

Recommandations 276

Limites et perspectives de recherche 277

BIBLIOGRAPHIE 279

ANNEXES 323

Sigles et abréviations

[1]. **ACP :** Analyse par Composante Principale

[2]. **ACS :** Attributionnal Complexity Scale

[3]. **AFC :** Analyse Factorielle Confirmatoire

[4]. **AFE :** Analyse Factorielle Exploratoire

[5]. **AGFI** : Adjusted Goodness of Fit Index

[6]. **ANOVA:** Analysis of Variance

[7]. **CA :**Compléxité Attributionnelle

[8]. **CFI :**Comparative Fit Index

[9]. **GFI** :Goodness of Fit Index

[10]. **GLOBE:** Global Leadership Organizational Behavior Effectiveness

[11]. **GRH** : Gestion des Ressources Humaines

[12]. **ICB :** Comportement de la citoyenneté interpersonnelle

[13]. **PCS :** Stratégies correctives de la performance

[14]. **PES :** Stratégies d'amélioration efficaces de la performance

[15]. **PMA** : Pays les Moins Avances

[16]. **RMSEA**: Root Mean Square Error of Approximation

[17]. **SEM :** Modèle d'Équations Structurelles

[18]. **SRMR :** Standardized Root Mean Residual

Liste des figures

Figure 1 : Les principaux courants de recherche dans le domaine de l'attribution (selon Kelley et Michela.1980). 23

Figure 2 : Modèle théorique de notre recherche 32

Figure 3 : La schématisation du plan de la thèse 43

Figure 4 : La schématisation de la première partie 46

Figure 5: La schématisation du chapitre 1 49

Figure 6 : Le modèle attributionnel de base 59

Figure 7: Niveaux de conceptualisation 60

Figure 8 : La schématisation du chapitre 2 71

Figure 9 : La schématisation du chapitre 3 89

Figure 10: Le modèle théorique et les hypothèses 110

Figure 11: La schématisation de la deuxième partie 121

Figure 12 : La schématisation du chapitre 4 124

Figure 13 : La démarche méthodologique de développement des échelles de mesure d'après Churchil, 1979 : 64 130

Figure 14 : Choix d'un processus d'épuration d'une échelle en phase exploratoire 131

Figure 15 : La démarche méthodologique de développement et de test d'un SEM en phase confirmatoire Hair et al., 1998 138

Figure 16 : Les étapes de construction du modèle d'analyse 139

Figure 17 :Le modèle global : modèle de causalité combinant le modèle de mesure et le modèle structurel (Roussel et al., 2002 : 53) 140

Figure 18: Le modèle à tester 141

Figure 19 : L'effet médiateur avec trois variables 142

Figure 20 : Effet modérateur des attributions biaisées, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés 143

Figure 21 :Représentation de l'échantillonnage. 155

Figure 22 : La schématisation du chapitre 5 167

Figure 23 : Moyennes des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées 199

Figure 24 : Effet du pays sur la complexité attributionnelle 200

Figure 25 : Effet du pays sur l'exactitude des attributions 201

Figure 26 : La schématisation du chapitre 6 207

Figure 27 : Comparaison des cultures nationales entre le Sénégal et la France 252

Figure 28: l'influence du genre sur la complexité attributionnelle 324

Figure 29 : Les attributions positives en fonction du sexe 324

Figure 30 :Les attributions négatives en fonction du sexe 325

Figure 31: Représentation des stratégies correctives de la performance en fonction du genre 325

Figure 32 : Représentation satisfaction des subordonnés en fonction du sexe 326

Figure 33:Représentation perception du leadership en fonction du sexe 326

Figure 34:Représentation des attributions biaisées en fonction du genre 327

Figure 35 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur la complexité attributionnelle 327

Figure 36 : Représentation graphique de l'impact du secteur sur les attributions positives .. 328

Figure 37 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur les attributions négatives .. 328

Figure 38 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur la perception du leadership329

Figure 39 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur les stratégies correctives de la performance 329

Figure 40:Représentation graphique de l'impact du secteur sur satisfaction des subordonnés 330

Figure 41 : Représentation graphique de l'impact du secteur sur les « attributions non biaisées » 330

Figure 42:Représentation graphique de l'impact du pays sur la « complexité attributionnelle 331

Figure 43:Représentation graphique de l'impact du pays sur les « attributions positives » .. 331

Figure 44:Représentation graphique de l'impact du pays sur les « attributions négatives » . 332

Figure 45:Représentation graphique de l'impact du pays sur les « stratégies correctives de la performance 332

Figure 46: Représentation graphique de l'impact du pays sur la satisfaction des subordonnés 333

Figure 47:Représentation graphique de l'impact du pays sur la perception du leadership 333

Figure 48:Représentation graphique de l'impact du pays sur les attributions biaisées 334

Liste des tableaux

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses 118

Tableau 2 : Relation « supérieur hiérarchique-subordonné » 144

Tableau 3 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions positives 145

Tableau 4 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions négatives 146

Tableau 5 : Echelle de mesure des attributions biaisées 146

Tableau 6 : Echelle de mesure des stratégies correctives de la performance 147

Tableau 7 : Echelle de mesure de la complexité attributionnelle 148

Tableau 8 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions positives 151

Tableau9 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions négatives 151

Tableau 10 : Echelle de mesure des attributions biaisées 152

Tableau 11 : Echelle de mesure des stratégies correctives de la performance 152

Tableau 12 : Echelle de mesure de la satisfaction des subordonnés 153

Tableau 13 : Echelle de mesure de la perception du leadership 154

Tableau 14: Tableau de fréquence – Genre 156

Tableau 15 : Tableau de fréquence Ancienneté relation 157

Tableau 16 : Tableau de fréquence- niveau d'expérience du supérieur 157

Tableau 17: Tableau de fréquence niveau d'expérience de l'encadrement 158

Tableau 18 : Fréquence niveau d'expérience de l'encadrement 158

Tableau 19 : Fréquence secteur d'activité 159

Tableau 20 : Fréquence – Genre du supérieur 159

Tableau 21 : Tableau de fréquence –expérience du subordonné 160

Tableau 22 : Fréquence expérience du supérieur hiérarchique 160

Tableau 23 : Fréquence – Niveau d'expérience de l'encadrement 161

Tableau 24: Comparaison des caractéristiques des échantillons Sénégal / France 162

Tableau 25: Structure factorielle de la complexité attributionnelle, sa validité convergente et sa fiabilité 169

Tableau 26 : Structure factorielle de l'exactitude des attributions positives, sa validité convergente et sa fiabilité..... 170

Tableau 27 : Structure factorielle de l'exactitude des attributions négatives, sa validité convergente et sa fiabilité..... 171

Tableau 28 : Corrélation entre attributions positives et négatives 171

Tableau 29 : Structure factorielle de 2nd ordre de l'exactitude des attributions 172

Tableau 30 : Structure factorielle stratégies correctives de la performance, sa validité convergente et sa fiabilité..... 172

Tableau 31: Structure factorielle satisfaction des subordonnés, sa validité convergente et sa fiabilité 173

Tableau 32: Structure factorielle de la perception de leadership, sa validité convergente et sa fiabilité 173

Tableau 33 : Structure factorielle des attributions biaisées, sa validité convergente et sa fiabilité 174

Tableau 34 : Test d'homogénéité des variances-Sexe..... 176

Tableau 35 : ANOVA-Sexe 177

Tableau 36 :Testa,b-Sexe 178

Tableau 37 : Test d'homogénéité des variances-Expérience professionnelle 178

Tableau 38 : ANOVA-expérience professionnelle 179

Tableau 39 : Testa,b expérience professionnelle..... 180

Tableau 40 : Test d'homogénéité des variances- Expérience Encadrement 180

Tableau 41 : ANOVA - Expérience Encadrement 181

Tableau 42 : Test d'homogénéité des variances-Secteur 182

Tableau 43 : ANOVA-Secteur 182

Tableau 44 : Testa,b- Secteur 183

Tableau 45 : Test d'homogénéité des variances-Pays 183

Tableau 46 : ANOVA-Pays 184

Tableau 47 : Testa, b - Pays 185

Tableau 48 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) 186

Tableau 49 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la complexité attributionnelle 187

Tableau 50 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) 187

Tableau 51 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la complexité attributionnelle 188

Tableau 52 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) 188

Tableau 53 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle des stratégies correctives de la performance 189

Tableau 54 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) 189

Tableau 55 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la satisfaction des subordonnés 190

Tableau 56 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) 190

Tableau 57 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la perception du leadership 191

Tableau 58 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model) 191

Tableau 59 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle des attributions biaisées..... 192

Tableau 60 : Indices de Fit du modèle 196

Tableau 61 : Les paramètres structurels et leurs significativités..... 196

Tableau 62: Médiation des stratégies correctives 197

Tableau 63 : Médiation de la satisfaction des subordonnées 198

Liste des encadrés

Encadré 1 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse h1 208

Encadré 2 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèseh2a 213

Encadré 3 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2b 219

Encadré 4 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse h2c 223

Encadré 5 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse h3a 229

Encadré 6 : Synthèse des résultats du test des hypothèsesh3b et h4 236

Encadré 7 : Synthèse de l'analyse multi variée de covariance 243

Liste des annexes

Annexe 1 –Figures de l'impact des caractéristiques de l'échantillon et du pays sur la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership 324

Annexe 2 : Questionnaire "supérieur hiérarchique" 335

Annexe 3 : Questionnaire "subordonné" 342

INTRODUCTION GENERALE

La question du leadership est aujourd'hui au cœur des préoccupations. Les organisations publiques ou privées s'y intéressent de plus en plus dans leur quête de performance. Elles sont particulièrement conscientes de cette recherche et de sa pertinence pour faire face aux défis auxquelles elles sont confrontées dans un environnement complexe marqué par une incertitude grandissante.

D'un point de vue managérial, ce sont donc toutes les organisations, les dirigeants qui se trouvent confrontés à cet enjeu de taille pour leur développement et la gestion efficiente de leurs équipes. Dans la même perspective, les contextes et les environnements dans lesquelles ces organisations évoluent attestent une compétition de plus en plus intense afin de disposer des meilleures connaissances et compétences.

D'un point de vue théorique, les recherches sont disparates et rapprochent notamment les notions d'expert et d'expertise de celles de manager/management et de leader/leadership (Chanut, 2006 ; Gand et al. 2010 ; Lelebina et Sardas, 2011 ; Lelebina, 2014).

Le concept de leadership relève de la culture anglo-saxonne. Cette approche, actuellement à la mode, est passée dans la tradition francophone seulement ces dernières années, à la suite de l'émergence de la démocratie après la fin des empires coloniaux.

De ce point de vue, le cas de l'Afrique noire est particulièrement intéressant. C'est la raison pour laquelle, après cinquante années d'indépendance, on ne peut s'empêcher d'évoquer cette question de leadership ; de sa bonne compréhension dépendra en effet l'avenir du continent noir et de la pérennité de ses organisations.

D'un point de vue historique, la question du leadership a commencé à se poser à ce continent dans les années 1990, début de la démocratisation des états et de la société. La qualité des leaders est devenue un enjeu majeur dans la réussite des organisations.

Pourtant, la problématique du leadership reste encore floue dans les mentalités africaines en raison des séquelles du colonialisme et du mimétisme qui en découle. La crise économique persistante et les nouveaux enjeux de la concurrence imposent à l'Afrique noire la nécessité de faire émerger une nouvelle génération de leaders, capables d'entamer la refondation de l'Etat postcolonial en crise, capables aussi de mieux défendre les intérêts des populations et la modernisation des entreprises en prenant en compte les enjeux économiques que représente le

continent en raison de ses principales ressources naturelles : pétrole, or, diamant, uranium, bois, etc.

La question des leaders va au-delà des simples dirigeants politiques. Le défi du développement économique et social s'adresse autant aux leaders du secteur public qu'à ceux de l'administration du secteur privé des entreprises.

Ce rappel historique est indispensable pour mieux comprendre les défis qui attendent la nouvelle génération de managers africains. La faillite des premiers leaders peut expliquer la mauvaise position des pays africains dans les classements économiques mondiaux. Tous ont été incapables de promouvoir les ressources humaines de qualité, facteur de succès des pays prospères. Ils ont été également incapables d'« adopter des politiques de liberté qui permettent l'exploitation intelligente des ressources naturelles, la création et la stimulation de valeurs et des normes intangibles propres aux sociétés ouvertes » (Koulibaly 2008).

Ailleurs comme au sein de nos organisations, le leader possède un statut particulier et une valeur spécifique qui le distingue des autres salariés et qui peut justifier un management dédié, de telle sorte que sa contribution soit la plus élevée possible. Dans ces interactions complexes qui vont relier l'individu à l'organisation, interviennent des conditions personnelles psychologiques et des pratiques influençant le comportement du leader.

Au niveau managérial, un des objectifs poursuivis par les formations de mise à niveau reliés aux sciences comportementales et par plusieurs disciplines des sciences humaines (psychologie, anthropologie, etc.) est d'amener les managers à mieux comprendre le comportement humain. On tente donc de leur faire acquérir des connaissances et des habiletés qui devraient leur permettre de poser un regard plus nuancé et plus complexe sur la conduite humaine et d'avoir, en conséquence, des jugements, des inférences et des prédictions plus justes dans ce domaine.

Cet objectif est d'autant plus important qu'il est directement relié à la compétence professionnelle de nos dirigeants : la qualité et la justesse de leurs futures interventions dépend en grande partie de leur habileté à comprendre et à expliquer le comportement de ceux et celles auxquels ils s'adressent, aussi bien que leur propre comportement.

À la fin des années 80, une équipe de chercheurs (Fletcher et al., 1986) a proposé un concept qui semble avoir l'avantage de rendre compte d'une façon claire et intégrée des diverses

dimensions cognitives qui peuvent être reliées à une compréhension plus juste et plus nuancée du comportement humain.

Ceux-ci proposent d'envisager le problème sous l'angle de la «complexité cognitive». Selon eux, la qualité et la justesse des jugements des gens dans ce domaine seraient directement reliées au degré de complexité des structures cognitives dont ils disposent pour comprendre et expliquer le comportement humain. C'est ce qu'ils nomment la « complexité attributionnelle ». Il s'agit là d'un concept intégrateur qui est défini à partir des principales dimensions suggérées par la littérature sur la «psychologie naïve ».

Ce concept peut être particulièrement intéressant pour les chefs d'entreprises qui ont comme objectif de développer chez leurs employés une meilleure compréhension du comportement humain. Non seulement permet-il d'appréhender cette dimension de la perception sociale comme un tout organisé, par le biais du concept de « complexité attributionnelle », mais il en définit aussi assez explicitement les principaux paramètres, à savoir les principaux construits attributionnels qui peuvent varier du « simple » au « complexe ». Le fait de redéfinir en termes clairs et précis la nature de cet objectif devrait permettre le développement de stratégies de gestion des ressources humaines plus pertinentes, et parle fait même, d'interventions plus éclairées.

La complexité attributionnelle renvoie à la capacité de discriminer et d'intégrer les dimensions liées au jugement social afin de comprendre le comportement social. Alors que les précédentes recherches sur le leadership ont examiné le rôle des attributions de leader, elle a négligé le rôle de complexité attributionnelle.

Le leadership transformationnel est le style de leadership dominant adopté par les chercheurs dans leurs enquêtes (Judge et al., 2008). Une vaste littérature a mis en évidence les nombreux avantages qui résultent d'un leadership transformationnel, tel qu'une plus grande satisfaction des adeptes et la motivation, l'amélioration de l'efficacité des dirigeants, la performance professionnelle et une meilleure performance organisationnelle globale (Howell et Avolio, 1993 ; Judge et Bono, 2000 ; Judge et al., 2008). Compte tenu des avantages apparents du leadership transformationnel, il est important d'étudier les caractéristiques associées aux leaders transformationnels (Dubinsky et al., 1995), car ils peuvent nous aider à mieux comprendre les antécédents, les comportements de leadership et comment développer des leaders transformationnels.

Plusieurs de ces caractéristiques concernent la complexité de la réflexion des dirigeants. Pendant longtemps, la recherche a théorisé que les dirigeants doivent être cognitivement complexes (Hooijberg et al., 1997). Par ailleurs, des études empiriques ont montré que la complexité cognitive était importante pour le succès d'un projet (Green, 2004), et que les leaders ayant des niveaux plus élevés de complexité ont plus de chances de réussir dans des environnements turbulents (Hunsaker, 2007).

Dans le cadre de nos travaux, nous examinons si les dirigeants qui présentent une plus grande complexité attributionnelle dans leurs jugements sociaux sont perçus par les autres comme ayant des attributions plus exactes. En règle générale, ils s'engagent dans des spéculations causales plus sophistiquées sur le comportement des autres en tenant compte d'un plus grand nombre de considérations et de possibilités alternatives, perçu par leurs adeptes comme plus transformationnel.

Cette question semble extrêmement importante parce que les jugements sociaux et les interactions sociales sont fondamentaux pour plusieurs courants de recherche sur le leadership, tels que les travaux sur l'échange leader-membre (LMX) (Martinko et al., 2007) et les réseaux sociaux de dirigeants (Balkundi et Kilduff, 2005; McElroy et Shrader, 1986). En effet, le leadership est un phénomène intrinsèquement social, la capacité de comprendre et de réagir efficacement à un comportement social complexe est considérée comme un comportement typique des leaders en transformation (Walter et Bruch, 2009).

Pourtant, bien que l'importance du jugement social pour les leaders en transformation ait été reconnue (Lindebaum et Cartwright, 2010), la nature de ce jugement social n'est pas toujours bien comprise. Il semble alors que la complexité attributionnelle soit un jugement spécifique présenté par les leaders et que le lien entre la complexité attributionnelle et le leadership transformationnel a des implications importantes pour la recherche sur le leadership et les attributions.

Fletcher et ses collaborateurs (1986) ont aussi construit une échelle qui permet de mesurer les différences individuelles en ce qui a trait à la complexité attributionnelle : c'est l'Attributional Complexity Scale. Celle-ci possède de bonnes qualités métrologiques et est assez facile d'emploi. Cela en fait un instrument qu'il serait intéressant d'utiliser dans le contexte managérial décrit plus tôt. Non seulement permet-il d'évaluer le degré de « complexité attributionnelle » comme un tout, mais il permet en outre des analyses plus nuancées en ce qui concerne les diverses dimensions auxquelles ce concept se réfère.

Le premier aspect de notre travail de recherche a pour but de présenter le concept de complexité attributionnelle proposé par Fletcher et ses collaborateurs (1986), tout en le situant dans l'ensemble des théories de l'attribution. Cette perspective devrait donc nous permettre par la suite, d'envisager les théories de l'attribution et la perception du leadership. Celle-ci devrait en outre favoriser une meilleure compréhension du processus par lequel les gens en arrivent à faire des jugements, des inférences et des prédictions concernant le comportement, et des dimensions cognitives qui sont reliées au développement d'une meilleure compréhension du comportement humain.

Depuis plus d'une cinquantaine d'années, il s'est développé aux Etats-Unis un important courant qui s'intéresse aux processus par lesquels les gens arrivent à comprendre les causes et les implications des événements dont ils sont témoins (Ross et Anderson, 1982). C'est ce qu'on appelle « les théories de l'attribution ».

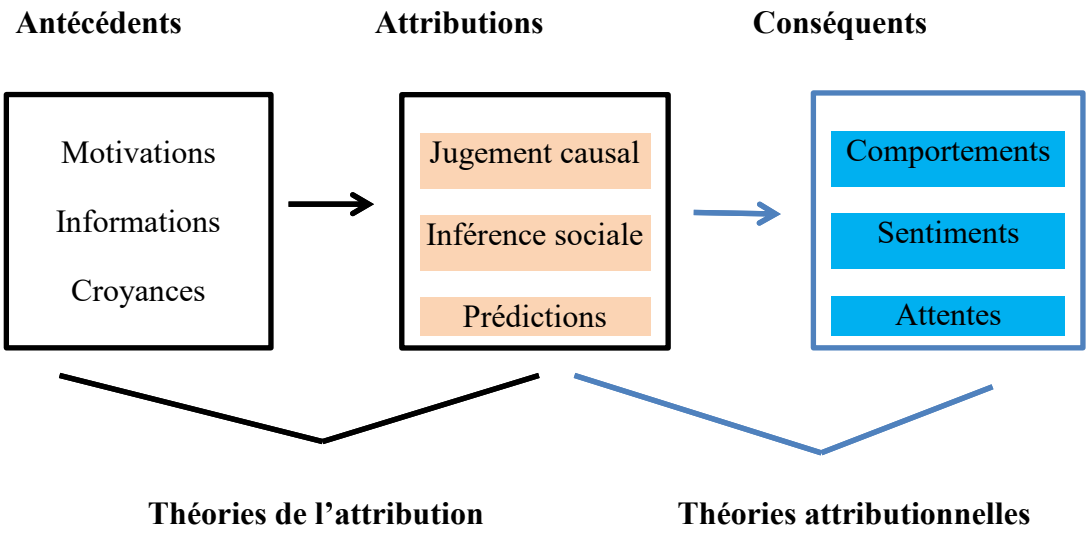
Les origines de la théorie de l'attribution sont presque universellement attribuées à l'œuvre de Fritz Heider (1958) et sa notion que les attributions sont le résultat de processus cognitifs fondamentaux par lesquels les gens de cause à effet s'assurent qu'ils puissent résoudre le problème et à devenir plus efficaces dans leurs interactions avec leur environnement. Cette approche postule que les gens ont naturellement et spontanément tendance à expliquer le comportement, et ce, dans le but d'avoir une vue organisée et significative de leur monde (Kelley, 1967 ; Nisbett et Ross, 1980 ; Ross, 1977) ; leurs inférences à propos des acteurs de ces comportements ou des situations où ils prennent place leur permettraient, en effet, de comprendre, de prédire et de contrôler leur environnement social (Fiske et Taylor, 1984 ; Ross et Anderson, 1982). Selon Ross (1977),ces attributions peuvent prendre trois formes différentes.

La première est le jugement causal : l'individu invoque une ou des causes pour expliquer un événement donné ; c'est le cas lorsqu'on explique pourquoi un étudiant a échoué à un examen, ou quand un intervenant explique pourquoi telle personne a tel comportement particulier.

La deuxième forme est l'inférence sociale : ici l'individu infère une ou des qualités d'une quelconque entité à partir de son observation ; c'est par exemple le cas lorsqu'on se fait une impression d'une personne à partir de son comportement ou lorsqu'on en arrive à qualifier les aspects de la situation qui ont pu provoquer un comportement donné.

Et enfin, la troisième forme d'attribution est la prédiction sociale: l'individu prédit ce qui va se passer en fonction de ce qu'il sait; telle situation entraînera par exemple telle conséquence, ou telle personne se conduira de telle façon.

Figure 1 : Les principaux courants de recherche dans le domaine de l'attribution (selon Kelley et Michela.1980).



La recherche dans le domaine des attributions a été très importante dans les dernières décennies et a porté sur de multiples aspects. Pour mieux s'y retrouver, Kelley et Michela (1980) suggèrent de regrouper ces travaux en deux grandes catégories : ceux qui s'intéressent aux antécédents de l'attribution, c'est-à-dire à l'effet des informations, des croyances ou des motivations sur les causes perçues, et ceux qui s'intéressent aux effets ou aux conséquences des attributions sur le comportement, les sentiments ou les attentes des gens. Comme l'indique la figure l.

Les premiers constituent réellement des « théories de l'attribution », tandis que les seconds devraient recevoir l'étiquette de « théories attributionnelles ». Or le concept de complexité attributionnelle dont il sera question ici s'inscrit justement dans la première catégorie, à savoir les théories qui tentent d'expliquer comment les gens en arrivent à faire des attributions.

Ces théories de l'attribution peuvent, quant à elles, être classées en trois sous-catégories (Tetlock et Levi, 1982) :

1) celles qui adoptent une approche fonctionnante et qui s'intéressent aux effets des motivations sur les attributions,

2) celles qui adoptent une approche cognitive et qui mettent l'accent sur les processus mentaux ou les règles que les gens utilisent pour en arriver à inférer des causes, et

3) celles qui s'intéressent aux effets des croyances préexistantes sur les attributions. Selon cette troisième approche, la compréhension des divers événements qui peuvent survenir dans l'environnement social d'un individu dépend des connaissances générales que celui-ci a des objets, des personnes et des événements, et ces diverses connaissances seraient stockés en mémoire dans des structures cognitives qu'on nomme « schèmes ».

C'est à cette approche particulière que se réfère la notion de complexité attributionnelle.

Fletcher et ses collaborateurs (1986) prétendent en effet que les gens possèdent des schèmes attributionnels plus ou moins complexes, et que cette relative complexité aurait un rapport direct avec la qualité et la justesse de leurs attributions.

Exemple le plus illustratif de Heider était la notion de peuple que des psychologues naïfs ont tenté de déterminer par les causes de résultats positifs et négatifs. Ainsi, dans le contexte original de Heider et à l'égard de cet examen, une attribution est définie comme une indication de causalité d'un résultat positif ou négatif.

Le travail de Heider a été prolongé par Kelley (1971, 1973) et Weiner (1972,1986) Kelley a travaillé sur le processus d'attribution afin d'identifier les types d'informations personnelles utilisés pour fabriquer les attributions (par exemple, le consensus, la cohérence et le caractère distinctif de l'information).

Les travaux de Weiner ont porté sur les conséquences de l'attribution et ont examiné comment les dimensions (par exemple, le lien de causalité, la stabilité, et la contrôlabilité) ont des explications attributionnelles (par exemple, l'effort, la capacité, la chance et la difficulté des tâches) et les comportements. En plus de Wiener et Kelley, Jones (1976) et ses collègues (Jones et Davis 1965, Jones et Nisbett, 1971) ainsi que de nombreux autres (par exemple, Abramon, Seligman et Teasdale 1978, Ross, 1977) ont fait d'importantes contributions au développement de la théorie de l'attribution.

Le concept de complexité attributionnelle développé par Fletcher et ses collaborateurs (1986) s'appuie en fait sur deux autres notions de base : la notion de schème et la notion de complexité cognitive. Chacune de ces deux notions est donc présentée de façon à mettre en évidence les rapports de chacune avec le concept de complexité attributionnelle.

La notion de schème

La notion de schème est en fait une sorte de concept-parapluie ou de métaconstruit qui résume et intègre plusieurs autres concepts du domaine cognitif : elle englobe des choses aussi diverses que les concepts de script, de prototype, de stéréotype, de théorie, d'hypothèse, etc. (Fiske et Linvilie, 1980 ; Markus et Zajonc, 1985). C'est Neisser (1976) qui a proposé ce terme pour rendre compte des diverses structures internes qui avaient été invoquées jusqu'alors.

Les schèmes sont des structures cognitives générales et abstraites, qui sont stockées dans la mémoire et qui représentent les connaissances d'une personne au sujet de l'univers social. Chacun possède de multiples schèmes : certains peuvent porter, par exemple, sur des types de personnes (ex. jeunes, pompiers, criminels, etc.), d'autres sur des types d'événements (ex. incendie, grève, examen, etc.), d'autres sur des rôles particuliers (ex. enseignant, patient, citoyen, etc.).

Les informations que ces schèmes peuvent contenir sont tout aussi diverses. Le schème « restaurant » pourrait, par exemple, contenir des informations sur les types de personnes qu'on y retrouve habituellement, les rôles qu'on y joue de part et d'autre, la séquence des événements qui s'y déroulent, etc. Le schème « médecin » pourrait contenir, quant à lui, des informations sur les caractéristiques habituelles de ces personnes, leurs rôles, le genre d'interaction auquel on doit s'attendre, etc…

Les schèmes sont en quelque sorte le résidu abstrait de l'expérience sociale d'un individu : ils dérivent de l'expérience passée avec plusieurs cas ou exemples des concepts qu'ils représentent, et ont comme avantage de simplifier et de réduire la très grande quantité d'informations présentes dans l'environnement (Crockeret al**,** 1984 ; Markus et Zajonc, 1985).

Selon Taylor et Crocker (1981), les schèmes ont deux grands types de fonctions. Les premières concernent l'encodage et la représentation de l'information. Les schèmes permettent en effet de structurer l'expérience et de déterminer les informations qui doivent être encodées ou retirées de la mémoire. Les secondes sont des fonctions inférentielles et interprétatives dans ce cas, les schèmes permettent de compléter les informations incomplètes et procurent une base pour résoudre les problèmes, évaluer l'expérience et anticiper le futur.

Qu'est-ce à dire ? Par exemple, dans le cas d'un repas au restaurant, le schème « restaurant » pourrait permettre à la personne d'identifier les informations auxquelles elle doit porter

attention dans cette situation spécifique, de comprendre et d'interpréter le comportement des divers acteurs, de prédire la séquence des événements qui vont s'y dérouler, d'évaluer les divers éléments de la situation, etc.

Les schèmes ont habituellement tendance à guider les processus de perception, de mémoire et d'inférence vers des informations consistantes (Taylor et Crocker, 1981), mais peuvent aussi, dans certains cas, se modifier pour tenir compte des informations inconsistantes qui doivent être intégrées. (Higgins et Bargh, 1987) font appel aux notions d'assimilation et d'accommodation pour rendre compte du double processus qui est à l'œuvre lorsqu'un individu tente de s'ajuster aux informations qui sont inconsistantes avec ses schèmes.

Il y a changement dans la signification de l'information inconsistante de façon à pouvoir l'intégrer à ses schèmes (assimilation), mais il y a aussi changement dans les schèmes qui intègrent cette même information (accommodation). Cela permet donc à l'individu de préserver la stabilité et la cohérence de ses structures cognitives, mais aussi de s'ajuster à la réalité (Crockereta/., 1984).

Lorsqu'ils ont à poser un jugement, les gens ne font pas le tour de tout ce qui est en mémoire et qui est potentiellement pertinent. Les schèmes qui sont utilisés à un moment particulier dépendent de divers facteurs comme, par exemple, le genre de réponse requise, les aspects informationnels du stimulus, les buts de la personne, etc. (Markus et Zajonc, 1985). Lorsque plusieurs schèmes sont applicables, les gens utilisent celui qui est le plus accessible, c'est à dire celui qui a été le plus fréquemment et le plus récemment activé (Wyer, 1980).

C'est donc dire que, dans ce contexte, le traitement de l'information doit être vu comme la formation et l'activation de schèmes particuliers, l'intégration d'informations nouvelles dans ces schèmes, et la modification de ces derniers pour tenir compte des nouveaux éléments.

L'emphase sur ces structures cognitives que sont les schèmes a deux implications majeures en ce qui a trait aux attributions (Markus et Zajonc, 1985) : premièrement les effets perçus (personnes, comportements ou situations) dépendent en grande partie des schèmes dont dispose la personne qui perçoit, et, d'autre part, les causes qu'elle invoque pour expliquer ces effets sont aussi déterminées par ses schèmes.

C'est aussi dire que ceux-ci ont une influence directe sur ses jugements, ses inférences et ses prédictions (Markus et Zajonc, 1985; Taylor et Crocker, 1981). Dès lors, il est plus facile de comprendre l'intérêt de la notion de complexité attributionnelle (Fletcher et al., 1986), ceux

qui ont des schèmes attributionnels plus complexes seraient plus en mesure de faire des attributions nuancées et complexes lorsque la situation l'exige, et seraient aussi moins sujets aux divers biais attributionnels qui semblent caractériser l'homme de la rue.

Cela rejoint d'ailleurs les idées développées par certains auteurs (Crockeret al**,** 1984 ; Fiske et Taylor, 1984 ; Linville, 1982) au sujet des caractéristiques des schèmes des « experts » par rapport à ceux des« débutants » dans un domaine donné: selon eux, les premiers seraient plus abstraits, plus complexes, mieux organisés, plus modérés et aussi plus conservateurs.

L'information qui est contenue dans les schèmes peut être analysée en fonction de deux structures. La première est verticale et concerne le nombre de niveaux d'abstraction, alors que la seconde est horizontale et concerne le nombre de dimensions à un même niveau d'abstraction. Or les schèmes des experts sont plus complexes parce qu'ils contiennent plus d'éléments ou de dimensions différentes, mais ont aussi tendance à être plus abstraits parce qu'ils sont basés sur une expérience plus riche et plus diversifiée. Leurs schèmes sont aussi mieux organisés, en ce sens que les liens entre les diverses informations qu'ils contiennent sont plus nombreux et mieux structurés.

Les schèmes des experts auraient, par conséquent, tendance à être plus modérés parce qu'ils ont dû tenir compte de plus d'informations inconsistantes (accommodation), mais aussi plus conservateurs puisqu'ils sont mieux en mesure d'intégrer ces informations inconsistantes dans leurs structures(assimilation).

La notion de complexité cognitive

La deuxième notion sur laquelle s'appuie le concept de complexité attributionnelle est celle de complexité cognitive. Ce n'est pas là une notion nouvelle dans la littérature. Cela a intéressé des chercheurs depuis plus d'une cinquantaine d'années et il existe déjà plus d'une dizaine d'instruments différents pour évaluer cet aspect du fonctionnement cognitif (Streufert et Streufert, 1978).

La notion de complexité cognitive se réfère en fait au degré de différenciation et d'intégration du champ cognitif d'une personne (Streufert et Streufert, 1978 ; Streufert et Swezey, 1986). La différentiation se définit par le nombre de dimensions qu'un individu utilise lorsqu'il perçoit ou évalue un quelconque stimulus. L'intégration se réfère, quant à elle, à la complexité des relations entre les différentes dimensions. C'est donc dire que plus le champ cognitif d'une

personne contient de dimensions et plus ces dimensions sont reliées entre elles, plus celle-ci a un haut niveau de complexité cognitive.

De nombreuses recherches se sont intéressées aux différences qui existent entre les gens qui ont un haut niveau de complexité cognitive et ceux dont le niveau est bas. Selon Streufert et Streufert (1978), ces différences n'apparaissent que lorsque les gens sont exposés à des tâches qui permettent une approche multidimensionnelle et que les conditions de l'environnement le permettent. De façon générale, les travaux sur le sujet semblent démontrer que la complexité cognitive est inversement reliée à la recherche de « consistance » et que les individus « complexes » sont plus à la recherche d'informations nouvelles et utilisent mieux cette information.

En ce qui concerne plus spécifiquement les attributions, la littérature suggère que ceux qui ont un plus haut niveau de complexité ont, en général, des perceptions des autres plus exhaustives et plus modérées (Streufert, 1978). (Holloway et Wolleat, 1980) ont d'autre part démontré que la qualité et la quantité des hypothèses concernant les raisons du comportement d'autrui sont supérieures chez les individus « complexes », et que ces derniers ont aussi tendance à se poser plus de questions sur les raisons des comportements qu'ils observent chez autrui.

Les premiers travaux sur le sujet considéraient la complexité cognitive comme un trait de personnalité général qui englobe les différents aspects du fonctionnement cognitif. Depuis une dizaine d'années, les chercheurs ont de plus en plus tendance à la considérer comme une variable reliée à des domaines spécifiques. Scott et ses collaborateurs (1979) ont d'ailleurs démontré que le niveau de complexité cognitive d'un individu peut varier selon le domaine cognitif et comportemental. (Streufert et Streufert, 1978) proposent donc d'examiner la complexité cognitive en fonction de quatre domaines différents : social perceptuel, non-social perceptuel, social exécutif et non-social exécutif.

Cette dernière façon de catégoriser les divers domaines cognitifs n'a rien d'exhaustif ou de définitif, et il faut bien comprendre qu'il est possible d'évaluer la complexité cognitive des gens par rapport à des domaines beaucoup plus précis.

C'est dans cette perspective que l'Attributional Complexity Scale a été construit. En effet, Fletcher et ses collaborateurs (1986) croient que les autres mesures de complexité cognitive sont trop générales et abstraites pour s'appliquer au domaine de l'attribution, et qu'il faut plutôt s'orienter vers la notion de « complexité des schèmes », comme le suggèrent les récents

développements dans le domaine de la cognition sociale. Cela les amène d'ailleurs à redéfinir ce qu'est la complexité dans le domaine attributionnel en s'inspirant des théories et des recherches qui sont spécifiques à cet aspect de la perception sociale.

Notre travail de recherche passera en revue la littérature sur le rôle des attributions dans les processus de leadership et expliquera l'importance de l'étude des attributions par rapport à la compréhension que nous avons du concept de leadership. Nous montrerons que l'historique de la recherche sur les attributions a été fait ainsi dans le domaine du leadership. Nous voulons démontrer que les attributions jouent un rôle prépondérant dans la manière d'exercer un leadership. En définitive, nous avons fait des suggestions, parmi lesquelles figurent en bonne place les perspectives liées à l'attribution dans des modèles achevés de leadership.

D'un point de vue théorique, trois raisons justifient l'importance d'une telle revue dans le domaine du leadership de nos jours.

D'une part, il y a eu de nombreuses études disponibles sur le rôle de l'attribution dans les processus de leadership depuis le début des années 1970. En dépit de l'existence d'une littérature générale sur la théorie de l'attribution dans les sciences organisationnelles, nous n'avons pas connaissance d'une étude exhaustive mettant l'accent sur le rôle des attributions dans les processus de leadership.

D'autre part, il semble y avoir une certaine confusion sur la définition et le rôle des processus d'attribution. Dans certains cas, le concept de l'attribution semble être assimilé à la perception, tandis que dans d'autres, la théorie de l'attribution est restreinte dans le champ de la théorie telle que déjà proposée par Heider (1958), Weiner, Frieze, Kukla, Reed, Rest et Rosenbaum (1971) et Kelley (1967).

Il semble donc important de lever l'équivoque sur les problèmes de définition, dans la mesure où il existe des critiques sur la théorie de l'attribution dans le cadre du processus de leadership (Cronshaw et Lord, 1987) qui semblent être plus orientées vers les processus perceptifs en général que vers le domaine à englober par la théorie de l'attribution. Il est tout aussi important de lever l'équivoque pour ne pas devoir rejeter des perspectives d'attribution dans des situations où elles peuvent être utiles.

Enfin, à l'instar de (Weiner, 2004), l'extension de la théorie de l'attribution dans des domaines tels que le leadership a élargi la notion de la théorie de l'attribution et favorisé de nouveaux contextes de recherche.

Nous ferons dans cette perspective un rappel historique de la recherche effectuée dans le domaine de l'attribution pour mieux appréhender ce que nous considérons comme étant la théorie de l'attribution. Nous indiquerons alors dans notre revue de la littérature des aspects déterminants, publiés dans un contexte historique, sur la base du travail réalisé au début des années 1980 par Mitchell et ses collègues. À la lumière de cette littérature, nous allons examiner les critiques sur la recherche d'attribution, en particulier celles de (Mitchell, 1982), de Lord et de ses collègues.

Dans la dernière partie de notre étude, nous allons passer en revue notre recherche, l'associer aux travaux antérieurs, et montrer comment elle contribue au domaine de la recherche sur le leadership.

C'est ce qui nous emmène à penser que face aux performances jugées insuffisantes d'un subordonné, le leader tente d'identifier les origines de ces résultats décevants. Il utilise, entre autre, ses expériences, ses valeurs, son propre parcours pour attribuer des causes à la faiblesse des résultats constatés. Le processus attributionnel est qualifié de simple si le leader recherche les causes essentiellement dans le comportement et les attitudes des subordonnés (manque de compétences, implication insuffisante, etc.).

Le modèle devient complexe si les origines sont étudiées de façon plus globale, en intégrant à la fois la dimension interne précédente, et des éléments externes ou environnementaux (changement de l'environnement, ressources insuffisantes, etc.), voire relationnels (communication entre le leader et le subordonné, niveau de sympathie, etc.) (Eberly et al. 2011).

La recherche approfondie des causes conduit à des attributions plus exactes, et les biais d'attributions se rencontrent lorsque le leader a une approche limitée de l'investigation des causes de résultats médiocres. Soulignons que la performance insuffisante, médiocre ou décevante est appréciée ici selon le point de vue subjectif du leader. Nous ne nous intéressons pas à une réalité prétendue objective de la performance, seules les perceptions sont examinées.

La thèse trouve sa quintessence à travers des références bibliographiques tirées des travaux fondateurs et des travaux récents, et permet de comprendre comment la complexité attributionnelle est liée à l'exactitude des attributions et dans quelle mesure les variables médiatrices telles que la satisfaction des subordonnées, les stratégies

correctives de la performance peuvent être influencées par les attributions biaisées et les effets qu'elles ont dans la perception du leadership.

Nous avons choisi le Sénégal comme champ d'étude et sera faite une analyse comparative avec les résultats obtenus en France.

À ce stade, nous mettrons en évidence, la problématique de notre recherche, les objectifs, la démarche de la recherche, les contributions et le plan de la thèse.

1.1 - Présentation de la recherche

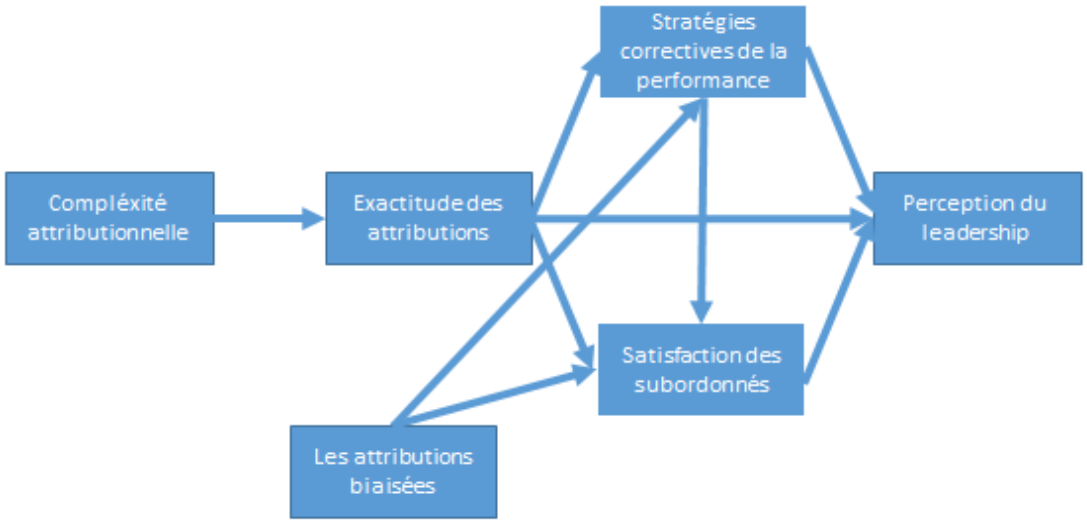
Après avoir défini les termes clés de notre objet d'étude, la problématique et les objectifs, la démarche de la recherche et les contributions, nous présenterons par la suite le plan de la thèse.

1.2 - Problématique et Objectifs de recherche

Notre thèse contribue à la littérature en testant un modèle attributionnel du leadership. Le leader est ici considéré comme celui qui dirige un groupe dans le cadre d'une vision partagée (House et al. 1999). Le modèle s'inspire de la théorie de la complexité cognitive (Scott et al. 1979) et de la théorie de la complexité attributionnelle (Fletcher et al. 1986). Il identifie l'exactitude des attributions des leaders comme le composant fondamental.

Le modèle d'attribution du leadership se concentre sur des construits fondamentaux du leadership comme la complexité attributionnelle, les attributions des leaders et leur exactitude, les comportements qui résultent de ces attributions, les variables médiatrices comme la satisfaction et la motivation des subordonnés, ainsi que des variables de résultat comme les perceptions du leadership et du rôle potentiel des attributions non biaisées.

Figure 2 : Modèle théorique de notre recherche



Source : Estay, Lakshman, Yanat, (2015)

Ces variables sont interconnectées dans un modèle indiqué dans la figure 2. Le principal enseignement de ce modèle est que le traitement scientifique de l'information des leaders attributionnellement complexes aboutit à des attributions exactes qui conduisent ensuite à corriger les faiblesses de la performance. Ces comportements peuvent être reliés à l'efficacité du leader au travers de la satisfaction des subordonnés.

De ce qui précède, la problématique de la thèse s'articule autour des questions de départ suivantes : **Quels sont les effets de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions ? De la même manière, quels sont les effets d'une plus grande exactitude des attributions sur la perception du leadership ? Dans quelle mesure les variables médiatrices telles que les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés influencent elles la perception du leadership ? Quel est le rôle modérateur que jouent des attributions biaisées sur ces variables ?**

Il s'agit donc pour nous de montrer que la complexité attributionnelle est liée à l'exactitude des attributions et de vérifier dans quelle mesure les variables médiatrices telles que la satisfaction des subordonnées et les stratégies correctives de la performance peuvent avoir une influence dans la perception du leadership tout en tenant compte du rôle des attributions biaisées sur ces mêmes variables.

1.2.1 - Hypothèses de recherche

Pour tenter de répondre à ces questions, nous posons les hypothèses suivantes :

- ***Complexité attributionnelle***

Hypothèse h1 : Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante

- ***Exactitude des attributions***

Hypothèse h2a : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importante.

Hypothèse h2b : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnées est importante.

Hypothèse h2c : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte.

- ***Stratégies correctives de la performance (PCS),***

Hypothèse h3a : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnées est forte.

Hypothèse h3b : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte.

- ***Satisfaction des subordonnés et perceptions du leadership***

Hypothèse h4 : Plus la satisfaction des subordonnées est forte plus la perception du leadership est forte.

- ***Les attributions biaisées***

Hypothèse h5a : Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance.

Hypothèse h5b : Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnées.

1.2.2 - Objectifs de recherche

Les objectifs de recherche se déclinent comme suit :

- **Le premier objectif** consiste à mesurer le lien entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions
- **Le second objectif** tente de mesurer l'influence de l'exactitude des attributions sur la perception du leadership
- **Le troisième objectif** cherche à examiner le rôle modérateur des attributions biaisées sur les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnées
- **Le quatrième objectif** vise à vérifier le rôle médiateur des stratégies correctives de la performance, de la satisfaction des subordonnés.

1.3 - La démarche de recherche

La démarche de la recherche s'articule autour de deux principaux aspects fondamentaux :

- Une réflexion sur la démarche méthodologique de l'influence de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions et les effets qu'elle peut avoir sur la satisfaction des subordonnés, sur les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership. L'influence de ces deux variables médiatrices sur la perception du leadership sera aussi examinée de même que les effets des attributions biaisées en tant que variable modératrice.
- La présentation de la méthode de recherche

1.3.1 - Le choix de la démarche méthodologique

La démarche méthodologique se décline en deux phases. Dans un premier temps nous ferons une analyse comparative des approches qualitatives et quantitatives qui permettent d'apprécier la pertinence de ces dernières dans l'étude des différentes variables.

Dans un deuxième temps, nous procèderons à la présentation du cadre d'analyse afin d'identifier l'ensemble des relations que nous nous proposons de tester.

De nature exploratoire, la recherche qualitative vise comme objectif de décrire de façon plus complète le sujet de recherche, contrairement à la recherche quantitative qui elle, repose sur une démarche scientifique et cherche à expliquer ce qui est observé.

Au vu de ce qui précède et sur la base des études empiriques antérieures, nous nous servirons de la démarche hypothético-déductive pour l'étude de notre variable centrale, en l'occurrence l'exactitude des attributions. Nous nous évertuerons à formuler des hypothèses à confirmer ou à infirmer dans le cadre de notre travail de terrain, afin d'apporter notre pierre à l'édifice dans le contexte de l'étude dont l'objectif est d'élever le niveau de connaissances sur la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership en Afrique subsaharienne francophone.

Nous testerons ainsi le cadre d'analyse, matérialisé par un schéma de relations possibles entre les six blocs des variables à étudier : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, la satisfaction des subordonnés, les stratégies correctives de la performance, la perception du leadership et les attributions biaisées.

Comme précisé ci avant en substance, nous privilégierons l'approche quantitative pour deux raisons : les variables de notre cadre d'analyse sont clairement définies, éprouvées dans d'autres recherches et la taille de notre échantillon suffisamment importante274 répondants (156 au Sénégal et 118en France).

1.3.2 - La méthode de recherche

Le cadre d'analyse retenu réunit la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, ses variables médiatrices (les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés), sa variable indépendante (les attributions biaisées) et sa variable indépendante ultime (la perception du leadership).

Le questionnaire a été bâti en prenant en compte plusieurs résultats des recherches récentes qui se sont focalisées sur des problématiques connexes à l'étude de la complexité attributionnelle et de l'exactitude des attributions. Nous citerons entre autres les travaux de :

- Fritz Heider (1958), Weiner (1971) et Kelley (1967) qui ont montré que la théorie de l'attribution est restreinte dans le champ de leurs propositions.
- Fletcher et ses collaborateurs (1986), qui ont développé le concept de complexité attributionnelle qui s'appuie en fait sur deux autres notions de base : la notion de

schème et la notion de complexité cognitive. Chacune de ces deux notions est donc présentée de façon à mettre en évidence les rapports de chacune avec le concept de complexité attributionnelle.

- Green & Mitchell (1979) qui ont contribué à une grande partie de la littérature consacrée au leadership à travers les travaux de la mesure des effets du comportement du leader, et sur ce qu'il fait pour parvenir à accroître le moral ou la performance d'un groupe.

Ce qui permet de supposer une première conclusion fort intéressante : la complexité attributionnelle entretien un lien avec l'exactitude des attributions qui a une influence positive sur la perception du leadership.

Au vu de ce qui précède, il est aussi possible d'envisager la conclusion selon laquelle les variables médiatrices que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés ont une influence sur la perception du leadership en jouant un rôle de médiation. En revanche, elles peuvent être influencées par les attributions biaisées. On notera que ces construits se retrouvent dans le modèle de complexité attributionnelle développé par Fletcher et ses collaborateurs à travers ses sept construits.

D'après les travaux de Kelley et Michela (1971), le processus d'attribution identifie les types d'informations personnelles pour fabriquer les attributions. Dans le modèle testé dans nos travaux(Figure 2), nous voyons comme suggéré par Fletcher et ses collaborateurs, que la complexité attributionnelle dépend de l'interaction entre l'exactitude des attributions et les variables telles que les stratégies de correction et la satisfaction des subordonnés.

La perception du leadership qui en résulte s'organise autour de la mesure des effets du comportement du leader, et sur ce qu'il fait pour parvenir à accroître le moral ou la performance d'un groupe (Green & Mitchell, 1979). De nombreuses contributions existent sur les styles de leadership, les comportements des leaders et les conséquences sur le leadership (Stogdill, 1974).

1.4 - **Les contributions de la recherche**

Notre recherche se positionne en termes de contributions sur trois perspectives : théoriques, méthodologiques et managériales. Les contributions managériales sont doubles : d'une part, de prendre en compte dans le processus de recrutement des leaders leur aptitude à adopter une

approche attributionnelle complexe et, d'autre part, les former afin de mieux accompagner leurs subordonnés.

1.4.1 - Les contributions théoriques

L'objet de cette recherche est de mettre en évidence les antécédents et les liens entre l'exactitude des attributions et la complexité attributionnelle. Plus spécifiquement, l'étude conduira à répondre à la question suivante : **Dans quelle mesure la complexité attributionnelle influence-elle l'exactitude des attributions? Quel rôle joue l'exactitude des attributions dans la perception du leadership et les effets des variables telles que les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et les attributions biaisées ?**

Nous tenterons d'abord d'identifier les liens entre la complexité attributionnelle (variable indépendante) et l'exactitude des attributions (variable dépendante) et son influence sur la perception du leadership. Ensuite, nous analyserons l'influence des stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés en tant que variables médiatrices sur la perception du leadership. Enfin, nous vérifierons l'influence des attributions biaisés en tant que variable modératrices sur les variables médiatrices. Une comparaison sera faite entre notre étude réalisée au Sénégal et celle menée en France pour confronté sur les résultats obtenus sur les différents items.

La thèse se propose aussi de formuler des recommandations en termes d'implications qui seront développées à la fin des travaux et en fonction des résultats obtenus. Nous allons passer en revue à titre d'exploration les contributions visées qui toutefois seront complétées comme précisé ci avant.

1.4.2 - Les contributions méthodologiques

Le cadre d'analyse s'appuie sur la mesure de la complexité attributionnelle et de l'exactitude des attributions sur la perception du leadership. Nous nous sommes inspirés d'abord des travaux de **la théorie de la complexité cognitive (Scott et al. 1979) et de la théorie de la complexité attributionnelle (Fletcher et al. 1986)**qui ont montré que le processus d'attribution est complexe. Ils ont développé le construit de complexité attributionnelle, en identifiant sept composants distincts (Flaherty, 1996).

Ensuite, nous avons pris en compte **l'approche attributionnelle dominante de la théorie du leadership (Green et Mitchell, 1979 ; Martinko et Gardner, 1987)** qui s'est focalisée sur des biais managériaux qui se présentent sous plusieurs formes : biais lié au genre (Dobbins et al. 1983), attributions internes biaisées (Mitchell et Wood, 1980), réponses biaisées adressées à l'employé dont on souhaite corriger les problèmes de performance (Knowlton et Mitchell, 1980) et ceux liés à une incapacité induite par l'organisation (Martinko et Gardner, 1982). Ces biais peuvent créer des spirales de mauvaises performances (Lindsey et al, 1995), l'apprentissage d'incapacités (Martinko et Gardner, 1982).

Cette approche constitue une combinaison de pratiques de ressources humaines visant à influencer et à modeler les attitudes et les comportements des individus pour faire leur travail et atteindre ainsi les buts que se fixe l'organisation (Collins and Smith, 2006 ; Chen and Huang, 2009). Ce modèle conceptuel s'accommode avec la typologie de combinaisons proposée dans la littérature RH et validée par plusieurs études empiriques (Appelbaum et al. ,2000 ; Bailey et al. ,2001 ; Delaney and Huselid, 1996 ; Guest, 1997 ; Mac Duffie, 1995 ; Subramony, 2009).

1.4.3 - Les contributions managériales

On peut indiquer plusieurs implications managériales importantes. L'aptitude à repérer les causes d'une performance en se basant sur une approche conjuguant des éléments internes, externes et relationnels est une compétence essentielle pour un leader. Il est donc indispensable d'apprécier cette capacité lors d'un processus de recrutement et de chercher à améliorer les compétences au sein de son organisation via la formation.

D'abord, les mesures de la complexité attributionnelle (Fletcher et al., 1986) peuvent être utilisées afin de sélectionner les candidats attributionnellement complexes. Ces derniers recherchent les causes de mauvaises performances de façon approfondie et multidimensionnelle, et ont le souci de voir leurs subordonnés progresser.

Ensuite, les leaders peuvent être formés afin d'apprécier leurs collaborateurs suivant un modèle d'attributions plus complexe. Ces formations ont pour objectif de faire comprendre aux participants que les raisons d'une mauvaise performance sont souvent multiples. Elles ont parfois une origine interne (manque de motivation du subordonné par exemple), mais se conjuguent également à des éléments externes (problèmes techniques par exemple) et relationnels (manque de communication dans l'équipe par exemple).

La recherche conduit également à inciter les leaders à réduire la distance hiérarchique qu'ils entretiennent parfois avec leurs subordonnés. Ce comportement conduit à des attributions plus exactes du fait d'une meilleure connaissance des individus et du contexte de travail.

Les contributions managériales sont doubles : améliorer les critères de choix lors du processus de recrutement des leaders et orienter les choix de formation de ces derniers. Le modèle de leadership est testé avec des données recueillies au Sénégal. Elles seront comparées avec celles collectées en France.

Les implications pratiques de l'étude sont nombreuses. Une bonne connaissance des antécédents et des conséquences de la complexité attributionnelle donnera plus d'éclairage sur les actions à mettre en œuvre par les managers pour obtenir une meilleure performance de leurs subordonnés au plan individuel et collectif, dans un contexte caractérisé par un climat organisationnel nécessitant un leadership avéré que l'on peut qualifier de transformationnel au sens de Bass et Burns. En effet, le soutien perçu des subordonnés contribue à accroître leurs capacités de créativité et d'innovation qui sont des facteurs de performance organisationnelle. Étant donné que notre étude s'intéresse à la perception du leadership, les leviers sur lesquels les managers vont pouvoir agir seront mieux connus.

Par ailleurs, l'étude aborde la complexité attributionnelle selon deux approches : d'une part l'approche basée sur les schèmes et la complexité cognitive, elle pourra en tant que tel apporter un éclairage intéressant sur le rôle des attributions dans la perception du leadership.

1.5 - **Le plan de la thèse**

L'objet de la thèse est d'apporter des éléments d'explication à la problématique suivante :

Montrer d'abord que la complexité attributionnelle est liée à l'exactitude des attributions, ensuite tester ses effets sur la perception du leadership et enfin vérifier dans quelle mesure les stratégies correctives de la performance ont une influence sur la satisfaction des subordonnées et que ces variables médiatrices ont des effets sur la perception du leadership. Il s'agira aussi d'étudier le rôle modérateur des attributions biaisées sur ces variables médiatrices. Les relations entre ses six blocs de variables sont schématisées sur la figure 2.

La thèse est organisée en deux parties : le cadre théorique qui porte sur la théorie des attributions au sein des théories du leadership (**Partie1**), l'analyse empirique de la complexité

attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership (**Partie 2**), et in fine, la conclusion, les implications, les recommandations, les limites et les perspectives de recherche.

La **première partie** a pour vocation de cerner le corpus théorique nécessaire à notre raisonnement et propose une approche de la problématique par une revue de la littérature. Elle est composée de trois chapitres : Le **chapitre 1** porte sur la théorie des attributions et du leadership, quant au **chapitre 2,**il traite de l'analyse critique sur les travaux portant sur la théorie des attributions. Le **chapitre 3**, porte sur les évolutions empiriques et conceptuelles de la théorie des attributions et met en évidence le modèle théorique de recherche.

Le but du **chapitre 1** est de définir les concepts. Nous aborderons les différentes approches de la théorie des attributions dans la **section 1**, ensuite on parlera de la théorie du leadership selon le niveau de conceptualisation dans la **section 2.**

Le **chapitre 2**aborde l'analyse critique sur les travaux de la théorie des attributions. Dans la **section 1**, les critiques relatives à la théorie des attributions, dans la **section 2,** les travaux portant sur la théorie des attributions.

Le **chapitre 3**met en exergue les évolutions et le modèle théorique. Nous abordons dans ce chapitre les caractéristiques des traits de personnalité (**section1**) ; Les orientations majeures (**section 2**), le modelé théorique de recherche **(section 3)**.

La **seconde partie** a pour vocation de préciser la démarche méthodologique adoptée dans ce travail doctoral. Le **chapitre 4** explicite la méthode de recherche, le **chapitre 5** présente les résultats et le **chapitre 6** fait le point sur la discussion des résultats obtenus.

Dans le **Chapitre 4**, les approches méthodologiques permettent de clarifier le design de recherche. L'approche quantitative déductive est présentée pour mener à bien notre travail d'investigation. De nombreux travaux issus de la psychologie et des sciences de gestion permettent de poser les premières hypothèses ou relations. Nous avons ainsi orienté notre travail vers les méthodes quantitatives. Ces dernières s'organisent souvent autour de la définition d'échelles de mesure et d'une analyse statistique précise. Dans la **section1**, nous aborderons les choix méthodologiques. Dans la **section 2,** nous aborderons les outils de mesure. Dans la section 3 nous analyserons l'échantillon qui réunit 274 observations et le questionnaire qui a servi au travail de terrain est un questionnaire dyadique. Le premier

questionnaire porte sur le « supérieur hiérarchique » alors que le second porte sur le « subordonné ».

Le questionnaire « supérieur hiérarchique » est composé de 3 parties :

- La gestion de la relation avec un subordonné (05 items)
- Le traitement de la bonne et de la mauvaise performance d'un subordonné (30 items)
- La complexité attributionnelle (36 items)

Le questionnaire « subordonné » est composé de 03 parties :

- La gestion de la relation avec un supérieur hiérarchique (05 items)
- La réaction du supérieur à la bonne et à la mauvaise performance d'un subordonné (57 items)
- La perception du leadership (06 items)
- La distance hiérarchique (08 items)

Chapitre 5 : Il s'agit de présenter les résultats. Il s'intéresse d'abord dans la **section 1** à l'analyse factorielle et à la validité des construits. L'analyse factorielle se fait par rotation promax afin de statuer sur la dimension des différents construits, objet de notre étude. Ensuite dans la **section 2**, l'impact des caractéristiques de l'échantillon et du pays sur les dimensions de la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. **La section 3** est consacrée à la validation des échelles de mesure, des hypothèses et du modèle.

Chapitre 6 : Ce chapitre aborde la discussion des résultats obtenus en fonction des différentes hypothèses. Une comparaison entre le Sénégal et la France est faite par la suite.

- **Section 1 : La complexité attributionnelle (**Hypothèse 1) : Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante.
- **Section 2** : **l'exactitude des attributions :**
    - (Hypothèse h2a) : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes

- (Hypothèse h2b) : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnées est importante
- (Hypothèse h2c) : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte

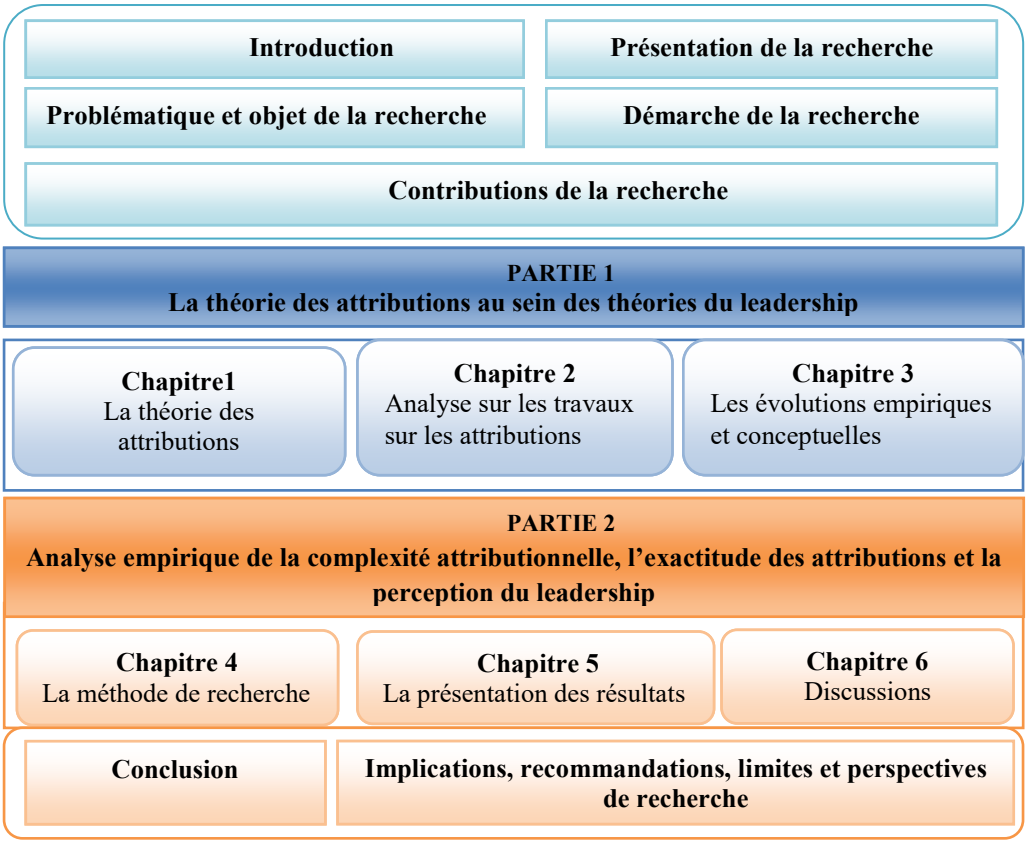
- **Section 3 : Les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership :**
  - (Hypothèse h3a) : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnées est forte
  - (Hypothèse h3b) : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte
  - (Hypothèseh4) : Plus la satisfaction des subordonnées est forte plus la perception du leadership est forte
- **Section 4 : Les attributions biaisées**
  - (Hypothèseh5a) : Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance
  - (Hypothèseh5b) : Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnées
- **Section 5 : La c**omparaison Sénégal vs France

Après avoir discuté les résultats obtenus sur la base des hypothèses posées, nous aborderons la conclusion finale. Nous développerons par la suite les différentes implications, les recommandations et pour finir les limites et perspectives de recherche.

- **Implications**
  - Implications théoriques
  - Implications managériales
- **Les recommandations**
- **Les limites et perspectives de recherche**

Le plan de thèse se présente comme suit :

Figure 3 : La schématisation du plan de la thèse



PARTIE 1 : LA THEORIE DES ATTRIBUTIONS AU SEIN DES THEORIES DU LEADERSHIP

Les années 1970 ont apporté une prise de conscience que les perceptions des leaders par les subordonnés sont influencés par des biais cognitifs qui découlent des attentes antérieures et du traitement des schèmes de l'information[1]. Ironiquement, l'attention a été établie tardivement à l'étude des femmes leaders, qui ont souvent été les victimes de biais cognitifs et des hypothèses négatives.

Il semble aujourd'hui difficile d'étudier la complexité du processus de leadership sans tenir compte de l'interaction dynamique entre le leader et le subordonné. Dans cette optique, les théoriciens de l'attribution du leadership ont exploré les explications causales que les subordonnés font au moment de décider de suivre un leader ou non. La théorie de l'attribution tire ses origines des premiers travaux de (Jones et Davis 1965).

Cependant, la théorie de l'attribution ne peut se comprendre sans une vision plus globale des théories du leadership. Ces dernières ont connu un développement important depuis les années 1950 et il est difficile aujourd'hui d'en faire un panorama complet. (Yuk 1999) propose de classer les théories selon le « niveau de conceptualisation » ou type de construits utilisés pour décrire les leaders et leur influence sur les autres. Cette catégorisation est particulièrement éclairante car elle intègre dans un tout homogène la théorie des attributions. Soulignons qu'il existe d'autres façons de classer les théories du leadership, l'approche par les caractéristiques étant la plus classique : caractéristique des leaders, caractéristiques des subordonnées et caractéristique contextuelles.

La revue de la littérature est donc organisée autour, d'une part d'un retour sur les théories du leadership et, d'autre part, d'un approfondissement de la théorie des attributions.

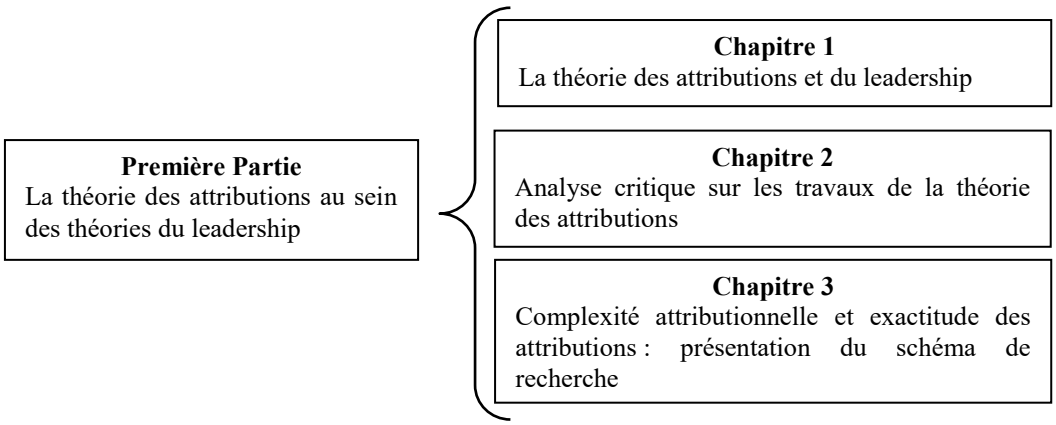
Ainsi, il semble important de mettre en perspective la théorie des attributions au sein des théories du leadership (Chapitre 1). Par la suite, on pourra passer en revue les analyses critiques sur les travaux récents de la théorie des attributions. De nombreux travaux

[1]Un schème est, chez le philosophe Emmanuel Kant, une représentation mentale qui joue le rôle d'intermédiaire entre les catégories de l'entendement et les phénomènes sensibles. Pour Friedrich Hayek, un schème est un modèle mental d'organisation, un système de règles abstraites, tacites voire inconscientes ("connues par personne, mais comprises de tous"), qui gouvernent la perception que l'individu a du monde extérieur et qui lui permet de produire différents modèles d'action :

« L'esprit ne fabrique point tant des règles qu'il ne se compose de règles pour l'action ; c'est-à-dire d'un complexe de règles qu'il n'a pas faites mais qui ont fini par gouverner l'action des individus parce que, lorsqu'ils les appliquaient, leurs actions s'avéraient plus efficaces, mieux réussies que celles d'individus ou de groupes concurrents. » (Droit, législation et liberté, 1973)

théoriques et empiriques se sont intéressés à la théorie des attributions en dégageant les limites. Nous nous proposons donc d'aborder plus en détail les travaux récents sur la théorie des attributions (Chapitre 2). A partir de la complexité attributionnelle et du lien existant avec l'exactitude des attributions, nous présenterons le schéma de recherche (Chapitre 3)

Figure 4 : La schématisation de la première partie



CHAPITRE 1 : LA THÉORIE DES ATTRIBUTIONS ET DU LEADERSHIP

La littérature managériale moderne propose différentes définitions du leader. Il apparait ainsi que les personnes reconnues comme telles disposent de cette capacité de persuasion qui leur donne la capacité d'exercer une réelle influence sur d'autres personnes ou sur des groupes de personnes. Dans les organisations à caractère économique, politiques ou sociales, le leader est celui définit les choix stratégiques, qui impulse, qui pilote les actions phares. C'est dans le fond, celui qui devrait permettre à un groupe d'individus de relever des défis et de gagner de grandes batailles parce qu'il est doté d'une expérience forte, des connaissances, d'un don, d'un talent que les autres n'ont pas. Sa force principale réside dans sa capacité à communiquer et à convaincre les autres. Il n'y a pas de leadership sans la réelle capacité d'expression oratoire et la prestance qui permet au leader de séduire.

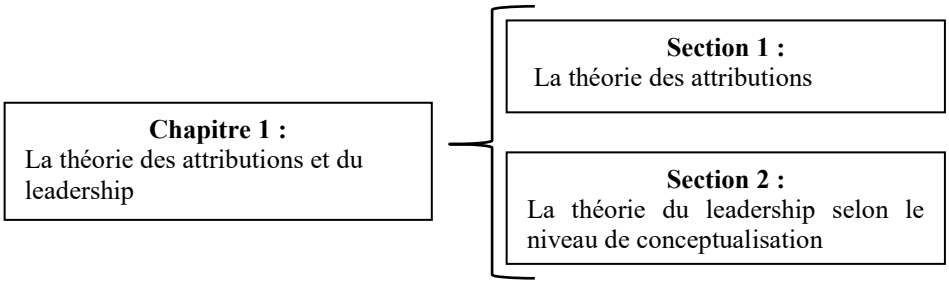
Selon la théorie de l'attribution, les gens ont une tendance innée à donner un sens à leur entourage en agissant comme des psychologues naïfs (Heider 1958). Lorsqu'ils sont confrontés à certains événements, ils cherchent à déterminer leurs causes. Par exemple, dans le contexte organisationnel, on peut se demander « pourquoi je me suis fait passer pour une promotion ».

Avec l'utilisation des attributions, ils tentent de rétablir le contrôle sur leur vie et d'améliorer leur capacité à prédire les événements futurs (Kelly 1971), (Thibaut et Walker, 1975). La théorie de l'attribution suggère qu'en répondant aux questions «pourquoi», les gens distinguent principalement les explications internes (auto) et externes (en dehors de soi), déterminant ainsi le lien de causalité pour un événement (Allport, 1979/1954); (Heider 1958); (Kelley 1967). Si la cause d'un événement est considérée comme interne ou externe, elle influence systématiquement les comportements, les motivations, les cognitions et les affects des individus (Weiner 1986).

Dans les sections suivantes, nous passerons en revue les définitions couramment rencontrées portant sur la théorie des attributions. Nous verrons successivement, les origines de la théorie des attributions, les attributions du leader sur ses subordonnés, le modèle d'attribution selon (Green 1979), les autres déterminants des attributions du leader, les attributions des subordonnés, les déterminants des attributions des subordonnés sur les leaders, les implications des attributions des subordonnés sur le leader, les théories du leadership implicite et le modèle d'attribution de base (Section 1). Nous analyserons la théorie du leadership selon le niveau de conceptualisation. L'approche sera faite à travers les processus intra –

individuels, les processus dyadiques, les processus de groupe, les processus organisationnels et les théories multi-niveau (Section 2).

Figure 5: La schématisation du chapitre 1



Section 1 : **La théorie des attributions**

1.1 - **Aux origines de la théorie des attributions**

Les travaux qui portent sur l'attribution visent l'étude des mécanismes par lesquels nous attribuons une cause à un comportement. Les théories de l'attribution sont le point de départ de l'étude par les psychologues et les sociologues, des évènements et phénomènes qui nous entourent.

Parmi les différents auteurs ayant étudié cette notion, on peut citer(Heider 1958), pour lequel ce type de processus est celui par lequel l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser. Ce processus appelé attribution permet à l'homme de construire une représentation stable et cohérente de son environnement, de décrire ce qui survient de façon économique au plan cognitif, de déterminer ses anticipations et ses réactions à l'égard d'un événement. A cet effet,(Heider 1958)pense que l'attribution peut être considérée comme la recherche par un individu des causes des évènements.

Toutefois, cette recherche au moins dans le cadre de la théorie heiderienne, n'est pas arbitraire, mais correspond à un principe d'équilibre cognitif qui suppose que les jugements ou attentes d'une personne concernant un aspect de l'environnement ne soient pas en contradiction avec les implications des jugements ou attentes relatifs à d'autres aspects de l'environnement, ou, si cela était impossible, à modifier la cognition(Heider 1958).

L'attribution est une inférence, c'est-à-dire un mode de raisonnement consistant à aller d'une idée à une autre qui est liée dans le but d'expliquer un événement ou de déterminer les dispositions d'une personne.(Heider 1958) pense que : « l'attribution peut être considérée comme la recherche par un individu des causes des évènements ». Dans cette optique, pour mieux cerner le concept d'attribution, il faut d'abord savoir ce que c'est qu'une attitude.

Le concept d'attitude est l'un des concepts les plus connus en psychologie, il a joué un rôle important en psychologie sociale. En psychologie, cette notion a d'abord été utilisée à propos des attitudes corporelles, et s'est appliquée à un certain état de tension des muscles. La notion de préparation à l'action apparait sans cesse en référence à la notion d'attitude. Que faut-il entendre par là ? Cette phrase se réfère au bout du compte à la nature des prédictions que nous faisons sur le comportement de l'individu. Par exemple, lorsqu'on dit de quelqu'un qu'il a une attitude favorable à l'égard de tel ou tel objet, généralement ce que nous voulons dire c'est que

nous sommes en possession d'une certaine information qui nous conduirait à prédire que, dans certaines situations appropriées, la personne agira de façon à se comporter favorablement à l'égard (entre autres) de toute action de l' « objet », par exemple voter pour un candidat politique qui s'engagerait à réaliser un programme en faveur de cet « objet ».

Donc fondamentalement, lorsque nous disons que nous connaissons l'attitude d'une personne, nous voulons dire que nous avons en notre possession quelques indications tirées de comportements passés de la personne qui nous permettent de prédire son comportement futur dans certaines situations. Dans cette mesure, le concept d'attitude tel qu'il est défini ici tombe dans la catégorie des construits hypothétiques. Un construit hypothétique est un processus ou une entité dont on présume l'existence même s'il n'est pas directement observable.

L'attribution est souvent présentée comme le fait d'un individu isolé, détaché de tout contexte social. En effet, la réalité est construite à travers les relations entre individus caractérisées par leur appartenance catégorielle. La prise en compte de cette dimension sociale implique une étude des attributions dans une perspective intergroupe.

Pour Kelley(1996), l'explication quotidienne de l'attribution sociale s'appuie sur l'expérience sociale des individus, sur ses croyances et associations de causes à effets préétablies d'où l'attribution causale. L'on peut aisément comprendre à cet effet que les attributions sociales ne dépendent pas des caractéristiques individuelles, mais dépendent des groupes ou catégories auxquels ils sont assignés. Les attributions, dans cette optique, sont fonction des croyances sociales, des relations avec autrui, des appartenances catégorielles et des attentes des attributaires. Allant dans le même ordre d'idées, Lalljee (1981) met en évidence la dimension sociale en soulignant l'importance de la culture dans l'étude des attributions.

D'après lui, l'attribution a pour but de mieux contrôler et prédire la réalité, mais cette maitrise de l'environnement est perçue et définie différemment selon la culture et les orientations religieuses et sociales de l'individu. Pour conclure, Lalljee (1981) pense ainsi que les attributions sont fonction de la culture et dépendent des normes sociales, des croyances, des attentes de l'individu et de la désirabilité sociale.

1.2 - **Les attributions du leader sur ses subordonnés**

Comment un leader agit envers un subordonné varie selon que le subordonné est perçu comme compétent et loyal, ou incompétent et indigne de confiance. L'évaluation de la

compétence et de la fiabilité est basée sur l'interprétation du comportement et de la performance du subordonné. La théorie de l'attribution décrit les processus cognitifs utilisés par les dirigeants pour déterminer les raisons de la performance efficace ou inefficace et la réaction appropriée (Green 1979) ;(Martinko et Gardner 1987);(Mitchell et Green 1981) ; (T. W. Mitchell 1981)

1.3 - **Un modèle d'attribution en deux étapes**

(Green 1979) décrit la réaction d'un manager à une faible performance d'un subordonné en deux étapes. Dans un premier temps, le manager tente de déterminer les causes à l'origine de la faible performance ; dans un second temps, le responsable essaie de choisir une réponse appropriée pour corriger le problème. Plusieurs études confirment ce modèle (Martinko et Harvey, 2007).

Les managers attribuent la cause principale d'une performance insuffisante soit à un élément interne au subordonné (par exemple, le manque d'effort et d'habileté) ou à des problèmes externes hors de contrôle du subordonné (par exemple, les obstacles inhérents à une tâche, des ressources inadéquates, une information incomplète, un support insuffisant ou même un manque de chance). Une attribution d'origine externe est faite quand :

- Le subordonné n'a pas eu de faible performance dans le passé pour une tâche similaire.
- Le subordonné conduit ses autres missions avec succès.
- Le subordonné performe aussi bien que les autres dans la même situation.
- Les effets de l'échec ou de l'erreur n'a pas de conséquences sérieuses.
- Le manager est dépendant du subordonné quant à sa réussite propre.
- Le subordonné est perçu comme ayant d'autres qualités (popularité, compétences de leadership).
- Le subordonné a présenté ses excuses.
- Les faits indiquent clairement des causes externes.

Les leaders avec des expériences passées qui les ont conduit à effectuer des tâches similaires à celles des subordonnés sont plus disposés à faire des attributions externes, sans doute parce qu'ils sont plus conscients des facteurs externes pouvant influencer la performance (Crant& Bateman, 1993 ; Mitchell, 1982).

Les raisons perçues d'un problème influent sur la réponse du leader (Dugan, 1989 ; (Offermann et Schroyer 1998); Trahan& Steiner, 1994). Lorsqu'une attribution externe est faite, le manager est incité à répondre en essayant de changer la situation (apporter davantage de ressources, proposer de l'assistance, amener une meilleure information, modifier la tâche afin de réduire les difficultés, ou dans le cas de mal chance, montrer sa sympathie ou ne rien faire. Lorsqu'une attribution interne est faite, le manager peut conclure à un manque de compétences, et répondre en détaillant des instructions, en encadrant plus étroitement le subordonné, l'accompagner parfois, fixer des but plus atteignables ou proposer une tâche plus facile. Si le problème est perçu comme associé à un manque d'effort du subordonné ou un défaut de responsabilisation, les réactions les plus courantes sont de proposer des directives plus formelles, de donner un avertissement, de sanctionner et d'encadrement étroitement, voire de trouver de nouveaux types d'incitation.

1.4 - **Les autres déterminants des attributions du leader**

Les attributions sur les subordonnés et les réactions du leader sont influencées par la position hiérarchique du leader (Kipnis, Schmidt, Price &Stitt, 1981). Plus élevé est le niveau hiérarchique, plus le leader attribue l'efficacité du subordonné à des causes externes, plutôt qu'à des éléments intrinsèques.

Les recherches sur les attributions montrent également que les relations d'échange influences la perception du manager de la performance du subordonné (Duarte, Goodson & Klich, 1994 ; Heneman, Greenberger & Anonyuo, 1989 ; Lord & Maher, 1991). Les leaders semblent moins critiques dans leur évaluation de la performance du subordonné quand il existe un niveau élevé d'échanges. La performance est davantage attribuée à des causes internes dans le cas d'échanges importants, et à des origines externes si les échanges entre membres sont réduits. Au contraire, dans le cas de contre-performance, les causes externes sont invoquées en cas d'un haut niveau d'échanges, et des causes internes dans le cas de faibles échanges.

Le comportement des leaders envers leurs subordonnés est relativement consistant quant à l'appréciation de la performance. Par exemple, un comportement efficace dans le cadre d'échanges intense entre les membres est fortement apprécié, et les erreurs fortement critiquées dans le cas de faibles échanges. Toutefois, la perception du leader tend à prendre la forme d'une prophétie auto-réalisatrice. Les subordonnés avec de faibles échanges ont généralement moins de soutien, d'accompagnement et de ressources, et quand une erreur

survient ou une faible performance apparaît, le leader les critique au lieu de reconnaître les éléments contextuels aux origines des problèmes.

Les biais constatés chez de nombreux managers concernant les attributions internes relatives à des performances faibles des subordonnés contrastent avec les biais constatés chez les subordonnés pour attribuer leur mauvaise performance à des facteurs externes (Martinko& Gardner, 1987). Ces biais incompatibles rendent plus compliqués le problème de la performance. Le biais du manager conduit à des actions plus punitives, lesquelles sont ressenties de façon négative par le subordonné que ne se sent pas responsable du problème (Harvey, Martinko& Douglas, 2006 ; Tjosvold, 1985). Dans ce cadre, la principale implication des recherches sur les attributions est d'accompagner le manager dans plus d'attention et d'équité dans l'évaluation de la performance. Les leaders doivent être conscients des nombreuses causes, externes et internes, à l'origine d'une performance réduite.

1.5 - **Les attributions des subordonnés**

De même que les leaders font des attributions à propos des compétences des subordonnés, ces derniers font des attributions sur les compétences et les intentions des leaders. Les subordonnés utilisent l'information relative aux actions des leaders, des changements dans les performances de l'équipe et de l'organisation, et des éléments externes afin d'apprécier la responsabilité du leader dans les échecs ou les succès. Les attributions sont plus nombreuses pour quelqu'un qui occupe une position hiérarchique élevée, augmentée d'un prestige ou d'un pouvoir, en particulier dans les cultures où la distance hiérarchique est élevée (Calder, 1977 ; Konst, Vonk& Van der Vlist, 1999 ; Meindl, Ehrlich &Dukerich, 1985 ; Pfeffer, 1977).

1.6 - **Les déterminants des attributions du subordonné sur le leader**

Plusieurs facteurs inter-reliés déterminent comment les subordonnés apprécient l'efficacité du leader (Awamleh& Gardner, 1999 ; Choi & Ai-Dalton, 1999 ; Ferris, Bhawuk& Juge, 1995 ; Lord & Maher, 1991 ; Meindl, Ehrlich &Dukerich, 1985 ; van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer & Hogg, 2004).Un facteur est la disponibilité d'indicateurs de performance pour l'équipe ou l'organisation. Un leader est souvent jugé plus compétent si son équipe fait preuve de réussite. La performance et son évolution vont également influencer les jugements sur le leader. Un leader est considéré comme compétent si la performance s'améliore plutôt que régresse. De plus, si la performance s'améliore d'un coup (ou décroit)

juste après l'arrivée du leader, davantage de crédit ou de sanction relatifs au changement sera attribué au manager, en particulier si la performance reste stable ou se modifie doucement.

Les subordonnés examinent également les actions des leaders. Un leader qui a fait quelle que chose qui peut expliquer un changement dans la performance sera considéré comme plus responsable. Les leaders qui prennent des actions qui semblent pertinentes sont davantage appréciés que ceux qui ne font rien. Les actions directes visibles influencent les attributions davantage que celles restées dans l'ombre. L'importance des actions directes est d'autant plus forte qu'une crise peut être perçue par les subordonnés. Un leader qui agit rapidement pour résoudre une crise est considéré comme très compétent. Par contre, si les actions ne semblent pas avoir permis de supprimer le problème, l'incompétence est soupçonnée. Les leaders qui proposent des changements innovants dans la stratégie gagnent en estime en cas de succès, mais sont fortement critiqués si un échec apparait, davantage que s'ils avaient faits des choix plus en lien avec la stratégie traditionnelle.

Les subordonnés utilisent également l'information du contexte pour apprécier les responsabilités concernant les succès et les échecs. L'amélioration de la performance est d'autant moins attribuée au leader que les conditions externes sont favorables (par exemple, amélioration de la situation économique dans l'ensemble de l'industrie). Au contraire, une mauvaise performance est faiblement attribuée au leader quand le contexte est défavorable (par exemple, arrivée de nouveaux concurrents). Les subordonnés prennent aussi en compte les contraintes qui entourent le leader (par exemple, une nouvelle législation). Un leader qui apparait avoir un grand pouvoir et une grande latitude de décision sera considéré comme à l'origine à la fois des succès et des échecs.

Les subordonnés jugent les intentions des leaders au même titre que leurs compétences. Un leader qui donne l'impression de se sentir concerné par ses subordonnés, plutôt qu'uniquement par sa propre réussite, gagne en estime. La crédibilité s'accroit quand le leader exprime des convictions fortes et continues, et explique les obligations sans exagérer les bénéfices et sous-estimer les coûts. L'implication organisationnelle est bien perçue quand le leader prend des risques personnels pour atteindre les objectifs et ne profite pas de la situation pour accroître ses avantages matériels (Yorges, Weiss & Strickland, 1999). Un leader qui fait des sacrifices visibles en servant l'organisation est vu comme sincère et impliqué. Au contraire, les leaders qui ne semblent pas sincères ou motivés uniquement par leurs propres avantages sont perçus comme moins performants pour conduire le changement, et sont beaucoup plus critiqués.

L'état d'esprit des subordonnés peut agir sur les attributions à propos des intentions des leaders. Les leaders sont perçus comme des manipulateurs et ne cherchant que leur intérêt propre si les subordonnés ont un état d'esprit négatif (Dasborough & Ashkanasy, 2002). Les subordonnés apprécient le niveau auquel le leader se situe concernant les valeurs, les croyances, etc. qu'ils considèrent comme importantes (par exemple, le genre ou l'ethnie).

Les subordonnés qui ont une forte identification au groupe ou à l'organisation font davantage confiance à un leader qui apparait comme « l'un d'entre eux » et font des attributions plus favorables (Hogg, Hains & Mason, 1998).

Il est plus difficile d'apprécier les compétences d'un leader quand il n'existe pas de mesures pertinentes de la performance, quand les subordonnés n'ont pas la possibilité d'observer les actions ou quand les résultats des actions des leaders ne peuvent apparaitre qu'après une longue période. De la même façon que les leaders font des attributions biaisées des subordonnés en privilégiant les éléments internes, les subordonnés font des attributions biaisées des leaders en surestimant les facteurs internes, en particulier quand l'information est ambigüe. Les subordonnés attribuent souvent le succès ou l'échec aux qualités personnelles du responsable (par exemple, l'expertise, l'initiative, la créativité, etc.), en ne prenant en compte que partiellement les éléments hors de contrôle du leader. Le responsable est apprécié quand l'équipe est en situation de réussite continue, et il est critiqué que les échecs se répètent.

1.7 - **Les implications des attributions du subordonné sur le leader**

Comment les subordonnés perçoivent le leader à d'importantes conséquences pour les responsables et l'organisation. Les leaders perçus comme compétents ont davantage de chance de conserver leur poste et d'évoluer hiérarchiquement, alors que ceux que l'on estime moins compétents risquent de se voir remplacés. Les leaders jugés compétents obtiennent plus de pouvoir et ont plus de latitude pour proposer des changements.

La légitimité du pouvoir et la latitude d'action dépend de la perception des subordonnés et des autres parties prenantes (par exemple, comité de direction, banques, actionnaires, etc.) quant à l'expertise du leader dans la résolution des problèmes affectant l'organisation. Cette perception dépend pour une large part des décisions antérieures prises par le leader et des interprétations de ces actions. Les attributions sur la compétence du responsable sont particulièrement sensibles pour les responsables de haut niveau. En effet, leur survie dans l'organisation

dépend fortement de leur capacité d'innovation perçue par ceux qui l'entourent (Lord & Maher, 1991).

1.8 - **Les théories du leadership implicite**

L'évaluation des leaders est influencée par les théories du leadership implicite, lesquelles rassemblent les croyances et les hypothèses sur les caractéristiques de l'efficacité du leader (Eden & Leviatan, 1975 ; Epitropaky& Martin, 2004 ; Gioia &Sims, 1985 ; Lord, Foti & DeVader, 1984 ; Offermann, Kennedy &Wirtz, 1994 ; Rush, Thomas & Lord, 1977 ; Shondrick, Dinh & Lord, 2010). Les théories implicites s'intéressent aux stéréotypes et aux préjugés sur les traits, les compétences et les comportements pertinents dans certains niveaux de responsabilité (par exemple, dirigeants vs cadres intermédiaires, etc.), au contexte (par exemple, crise vs croissance) et à l'individu (par exemple, genres, expérimenté vs novice).

Les théories implicites se développent parallèlement aux travaux consacrés à l'expérience du leader, son efficacité et aux influences socio-culturelles (Lord, Brown, Harvey & Hall, 2001). Les théories implicites sont influencées par les croyances individuelles, les valeurs et les traits de personnalité, de la même façon que par les croyances et les valeurs partagées à propos du leader au sein de la culture organisationnelle et nationale (Gerstner & Day, 1997 ; Keller, 1999). Des différences peuvent apparaître dans les théories implicites selon les pays et les cultures.

Les croyances à propos des qualités idéales par certains styles de leader (prototypes) influencent les attentes des individus vis-à-vis des leaders et l'appréciation de leurs actions. Les théories implicites du leadership étudient la pertinence perçue des différents types de comportement des leaders (Lord & Maher, 1991). Les responsables qui prennent des décisions pertinentes dans un certain contexte mais peu appréciées par les subordonnés sont évalués de façon moins favorable que les leaders qui sont font écho aux attentes des personnes encadrées. Les croyances des subordonnés sur les qualités du leader sont influencées par les attentes liées au genre, les stéréotypes ethniques et les valeurs culturelles. Un même comportement d'un leader peut être apprécié plus ou moins positivement en fonction de l'identité du responsable (par exemple, femme vs homme) et de la culture des subordonnés (par exemple, individuelle ou collective). Les théories implicites et les préjugés sur les qualités idéales du leader prennent une place plus importante quand les subordonnés sont soudés entre eux et s'identifient fortement à la culture de l'organisation (Hogg&al, 2006).

1.9 - **Le modèle d'attribution de base**

Une grande partie de la littérature consacrée au leadership s'organise autour de la mesure des effets du comportement du leader, et sur ce qu'il fait pour parvenir à accroître le moral ou la performance d'un groupe (Green & Mitchell, 1979). De nombreuses contributions existent sur les styles de leadership, les comportements des leaders et les conséquences du leadership (Plane, 2015).

Cependant, peu de choses ont été écrites sur les causes du comportement du leader. De nombreux auteurs suggèrent que l'on doit d'abord étudier le leadership de façon à comprendre comment les leaders répondent aux comportements des subordonnés, avant de s'intéresser aux origines des comportements. De nombreuses études empiriques ont apporté des éléments sur cette approche (Barrow, 1976 ; Herold, 1977) et les publications indiquent les efforts théoriques fait par les chercheurs (Hunt & Osborn, 1978 ; Hollander, 1978 ; Gaen, 1976). En résumé, les échanges entre le leader et les subordonnés sont appréciés suivant une logique interactive (Mitchell, 1979).

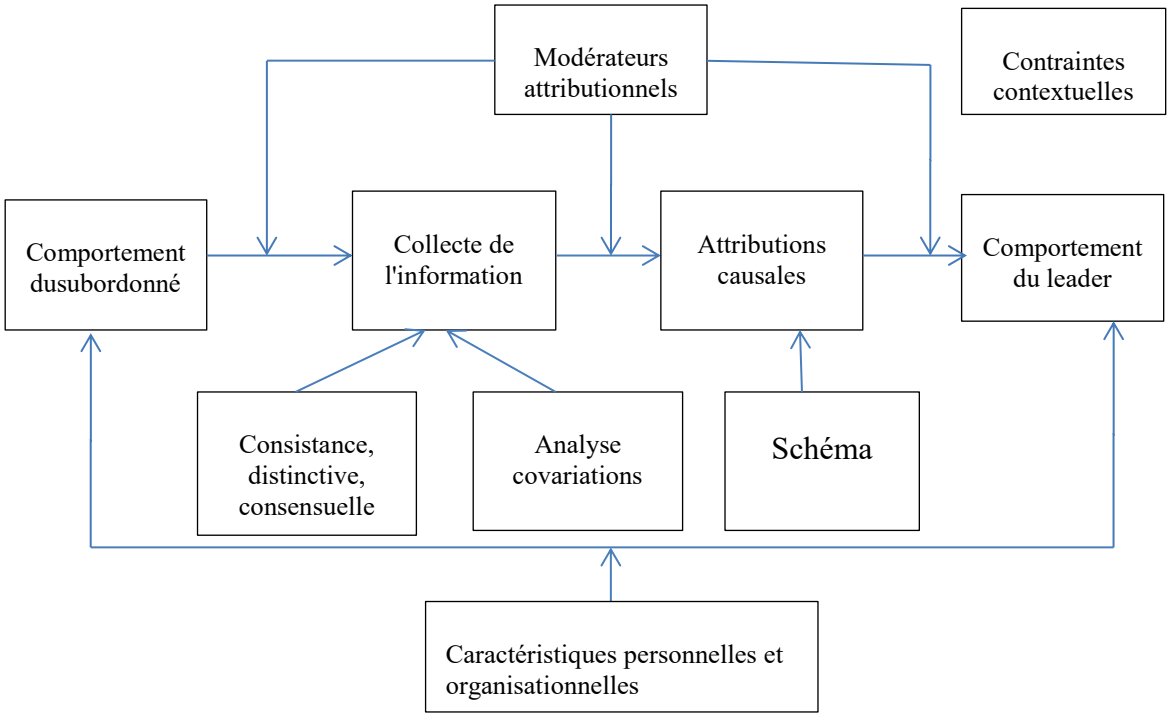
Un nouveau champ d'investigation, en fort développement, s'intéresse davantage aux causes du comportement du leader. Il prend en compte les explications causales des individus sur le pourquoi des comportements des autres. Cette approche indique que les explications causales des évènements permettent d'améliorer la compréhension et la prédiction des réactions des individus. Des éléments d'explication organisationnels du phénomène d'attribution ont été apportés avec les notions de motivation intrinsèque / extrinsèque (Deci, 1975), les facteurs de performance dans les petits groupes (Staw, 1975), l'évaluation de la performance (Green, Kearney &Serey, 1978) et le leadership (Rush, Thomas & Lord, 1976 ; Mitchell, Larson& Green, 1976 ; Calder, 1977 ; Pfeffer, 1977 ; Lord, Binning, Rush & Thomas, 1977).

Dans le cas du leadership, les études ont été menées afin de savoir comment les subordonnés utilise des explications causales naïves pour définir le rôle du leadership comme une réalité sociale (Calder, 1977 ; Pfeffer, 1977). Ces recherches négligent les processus d'attribution qui peuvent aider à connaître les causes du comportement du leader.

Green & Mitchell (1979) ont proposé une des premières recherches conjuguant les deux approches. Ils tentent de montrer comment la théorie des attributions peut être utilisée pour décrire et comprendre les causes du comportement du leader. Ils proposent un modèle attributionnel que l'on peut résumer de la façon suivante : le processus commence par

l'existence de certains comportements des subordonnés (performance, absentéisme, etc.). Le leader collecte alors l'information afin de comprendre les causes des comportements. L'information peut prendre trois formes principales : consistante, distinctive et consensuelle. Ces informations sont alors analysées selon deux processus : analyse des covariations et / ou des schémas de causalité développés par le leader. Cette activité permet au leader d'effectuer des attributions. De ces attributions causales, le leader adopte un comportement qui reflète sa compréhension naïve de ce qui a causé les comportements des subordonnés. Ce processus d'attribution est affecté par des facteurs modérateurs peuvent être les caractéristiques personnelles, les attentes du leader, les relations dans le groupe, etc.). Enfin, les facteurs contextuels, organisationnels et personnels peuvent également influencer le comportement du leader. Le schéma suivant permet de représenter le modèle attributionnel de base.

Figure 6 : Le modèle attributionnel de base

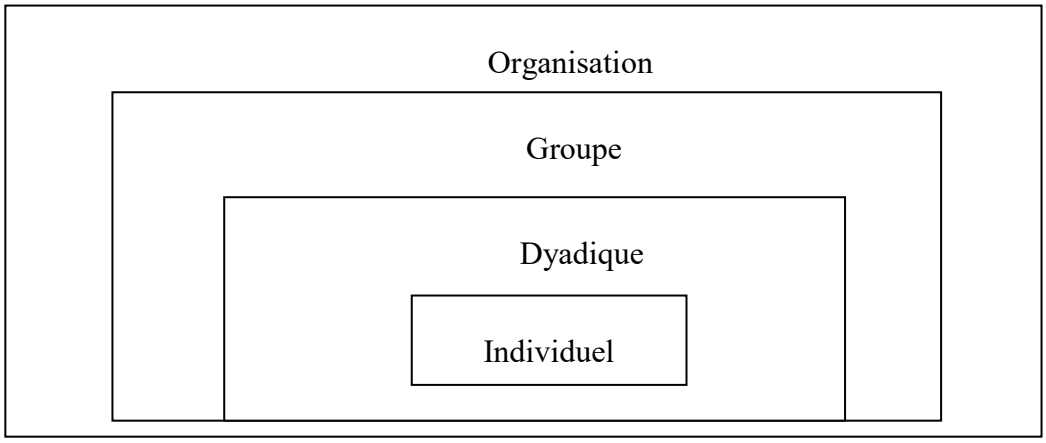


Source : Green & Mitchell, 1979.

Section 2 : **La théorie du leadership selon le niveau de conceptualisation**

Le leadership peut être décrit selon quatre processus principaux : un processus intra-individuel, un processus dyadique, un processus de groupe et un processus organisationnel. Les niveaux peuvent être perçus comme une hiérarchie, comme présenté dans le schéma suivant.

Figure 7: Niveaux de conceptualisation



Source : Yukl (2013)

Le niveau choisi dépend de la question de recherche, du type de variables utilisé pour évaluer l'efficacité du leadership et du type de processus de médiation choisi pour expliquer l'influence du leadership. Soulignons que les théories de l'attribution se situent au niveau des approches dyadiques. La présentation du panorama complet des théories permet de situer ces approches au sein d'un ensemble vaste de théories.

2.1 - **Les processus intra individuels**

Parce que la plupart des définitions du leadership prennent en compte les processus d'influence entre les individus, les théories du leadership qui décrivent seulement le leader sont rares. Cependant, les recherches utilisent souvent les théories psychologiques sur les traits de personnalité, les valeurs, les compétences, la motivation et la cognition pour expliquer les décisions et les comportements d'un leader individuellement.

Les rôles, les comportements ou les modèles de décision sont également utilisés pour décrire et comparer les leaders. Des exemples peuvent être trouvés dans les théories à propos de la nature du travail managérial et des compétences nécessaires pour les différents types positions de leadership. Les traits individuels et les compétences sont également utilisés pour expliquer la motivation individuelle dans la recherche du pouvoir ou de la position d'autorité. Les valeurs individuelles sont utilisées pour expliquer l'éthique du leader and la manière altruiste d'utiliser le pouvoir.

La connaissance des processus intra-individuels et les taxonomies des rôles de leadership, des comportements et des traits contribuent à la mise en œuvre de théories de l'efficacité du leadership. Néanmoins, la contribution potentielle de l'approche intra-individuelle du leadership est limitée. Elle n'intègre pas explicitement ce que la plupart des théoriciens indiquentcomme essentiel, à savoir les influences des subordonnées, des pairs, des responsables et des personnes extérieures.

2.2 - **Les processus dyadiques**

L'approche dyadique s'intéresse à la relation entre un leader et un autre individu, le plus souvent son subordonné ou un autre collaborateur. Le besoin d'influencer directement les rapports est partagé par les leaders à tous les niveaux de la hiérarchie, du responsable d'équipe au directeur général. L'explication de l'influence du leader est souvent appréhendée de façon à savoir comment le leader entraîne le subordonné à être davantage motivé et à accomplir les missions qui lui sont confiées. Réciproquement, l'influence de subordonné est prise en compte, mais souvent de façon plus marginale que la première.

Un exemple de théorie dyadique du leadership est la théorie du *Leader Member Exchange* (LMX), laquelle décrit comment les relations dyadiques s'inscrivent dans le temps et prennent différentes formes, allant de l'échange causal à une alliance coopérative dans laquelle les acteurs partagent les objectifs et développent une confiance mutuelle. Bien que la théorie LMX reconnaisse que le leader a de multiples relations dyadiques, le point d'attention est clairement sur ce qui se passe dans une relation unique. De même, les réflexions sur le pouvoir et les influences tactiques sont conceptualisées en termes de relations dyadiques. La plupart des théories sur le leadership transformationnel et charismatique se situent également dans ce champ.

La théorie LMX décrit ainsi comment les leaders développent des relations d'échange dans le temps avec leurs subordonnés. Elle montre qu'une relation d'échange favorable a plus de chance d'apparaitre lorsque le subordonné est perçu comme compétent, fiable et proche des valeurs et attitudes du leader. La satisfaction du subordonné, son implication et sa performance sont plus fortes quand la relation est favorable.

La théorie LMX contient plusieurs limites importantes (Dienesh & Liden, 1986 ; Schriesheim & al. 1999 ; Vecchio & Gobdel, 1984). Plusieurs révisions de la théorie ont été tentées mais certaines faiblesses restent. La théorie demande davantage de précisions sur les modalités des relations d'échange dans le temps. De même, peu d'études longitudinales ont été faites pour comprendre le processus dans le temps. De études restent nécessaire pour comprendre comment se forment les relations dyadiques et comment les relations s'influencent les unes par rapport aux autres.

La théorie des attributions s'insère également dans ce cadre plus général des théories fondées sur les processus dyadiques. La réaction d'un manager aux erreurs ou défaillances d'un subordonné dépend en partie des attributions sur les raisons de la mauvaise performance. La théorie des attributions explique comment les managers interprètent les informations liées à la performance et font des jugements sur les compétences et la motivation du subordonné.

Les managers peuvent involontairement créer une prophétie auto-réalisatrice si leurs comportements sont basés sur une perception biaisée de la capacité et de la motivation du subordonné. De leur côté, les subordonnés peuvent user de tactiques afin d'influencer le leader et apparaître plus performants. Ils cherchent à paraître plus compétents, loyaux et fiables. Quand la performance d'un subordonné n'est pas satisfaisante, les actions correctives ont davantage de chance de réussir si le leader soutient les individus, plutôt qu'en adoptant un comportement hostile, et encourage les subordonnés à prendre les problèmes en main.

Comment les subordonnés voient la compétence du leader et apprécient ses intentions ont des conséquences sur l'efficacité du leader. Les individus sont sujets aux mêmes types d'attributions que les leaders. Un leader qui prend des actions concrètes qui conduisent à une amélioration de la performance du groupe est vu comme plus compétent par rapport à celui qui ne prend pas de décision ou agit sans succès apparent. Les leaders usent également de tactiques d'impression pour apparaître plus décideurs, compétents, puissants et de confiance.

2.3 - **Les processus de groupes**

Lorsque le leadership efficace est considéré du point de vue du niveau de groupe, l'attention se porte sur l'influence des dirigeants sur les processus qui déterminent la performance collective de l'équipe. Les processus d'influence explicatifs comprennent les déterminants de l'efficacité de groupe qui peuvent être influencés par le leader. Ils impliquent généralement tous les membres d'un groupe ou d'une équipe, pas un seul subordonné. Des exemples de ces processus collectifs explicatifs indiquent la façon dont le travail est organisé pour utiliser le personnel et les ressources, comment les membres sont impliqués dans la performance de leur travail, comment les individus sont convaincus que la tâche peut être menée à bien, et dans quelle mesure les membres se font mutuellement confiance et coopèrent pour accomplir les objectifs liés à leurs tâches. Les comportements du leader identifiés dans les théories dyadiques se retrouvent dans un contexte de leadership d'équipe, mais d'autres comportements peuvent également être importants (Peretti, 2011).

Une partie importante du temps des managers est utilisé dans des rencontres formelles ou informelles, et les processus de leadership qui conduisent à des rencontres plus efficaces s'inscrivent dans ce champ d'étude. Une autre dimension de l'approche du groupe consiste à expliquer pourquoi certains membres d'une équipe ont davantage d'influence que d'autres, et comment les leaders sont choisis. La théorie de l'échange social s'intéresse particulièrement à cet aspect.

Comparées aux théories dyadiques, la plupart des théories construites au niveau du groupe proposent de meilleures explications sur l'efficacité du leadership en équipe du fait de la prise en compte des multiples interactions. Toutefois, ces théories ont aussi leurs limites. Le besoin de décrire l'influence du leader sur la motivation des membres de l'équipe est intégré, mais la théorie n'inclut pas les processus psychologiques utiles pour expliquer cette influence. Le besoin d'influencer les individus et les processus à l'extérieur de l'équipe sont reconnus, mais les relations externes sont généralement appréciées selon le point de vue de l'équipe. L'attention est portée sur les efforts des leaders pour améliorer la performance de l'équipe, mais les implications des actions du leader sur les autres équipes ou sur l'organisation sont ignorées. Davantage qu'avec les théories dyadiques, le leadership partagé peut être analysé plus facilement dans le cadre de théories proposées au niveau du groupe. Pourtant, le leadership distribué vers de multiples leaders formels est rarement abordé, même si cela est

relativement commun au sein de certains types d'équipes (par exemple, dans les opérations militaires).

2.4 - **Les processus organisationnels**

L'approche par le groupe propose de compléter les théories dyadiques dans le but de mieux comprendre l'efficacité du leadership. Des limites importantes ont toutefois été rappelées. La plupart du temps, un groupe existe au sein d'un système social plus grand et l'efficacité ne peut pas être appréhendée si l'attention du chercheur est uniquement focalisée sur les processus internes du groupe. Le niveau organisationnel de l'analyse décrit le leadership comme un processus qui s'opère dans un vaste système ouvert dans lequel les groupes sont des sous-systèmes (Fleishman & al, 1991 ; Katz & Kahn, 1978 ; Mumford, 1986).

La survie et le développement d'une organisation dépendent de son adaptation à l'environnement et de l'acquisition des ressources nécessaires. Une entreprise doit être capable de vendre ses produits et ses services. L'adaptation est améliorée en anticipant les changements des besoins et des désirs des clients, en analysant les actions et les plans des concurrents, en évaluant les menaces et les opportunités de l'environnement (législation, par exemple), et en identifiant les compétences distinctives de l'organisation.

Quelques exemples d'activités pertinentes pour l'adaptation comprennent la collecte et l'interprétation des informations sur l'environnement, l'indentification des menaces et des opportunités, l'élaboration d'une stratégie efficace pour l'adaptation à l'environnement, la négociation d'accords qui sont favorables à l'organisation, qui influent sur les parties prenantes externes dans le but d'avoir une impression favorable de l'organisation et de ses produits, et obtenir leur coopération et leur soutien. Ces activités sont des aspects du leadership stratégique.

La survie et la prospérité dépendent aussi de l'efficacité du processus de transformation utilisé par l'organisation pour produire ses produits et services. L'efficacité est augmentée en trouvant des façons plus rationnelles pour organiser et effectuer le travail, et en décidant comment faire le meilleur usage de la technologie disponible, les ressources et le personnel. Quelques exemples de responsabilités de leadership comprennent la conception d'une structure organisationnelle appropriée, la détermination de relations d'autorité, et la coordination des opérations à travers des sous-unités spécialisées de l'organisation.

Par rapport aux théories dyadiques ou de groupes, les théories du leadership au niveau de l'organisation offrent généralement une meilleure explication de performance financière. Le leadership partagé est moins susceptible d'être ignoré dans une théorie au niveau de l'organisation, car il est évident qu'une organisation a de nombreux dirigeants dont les actions doivent être coordonnées.

Les pratiques et les systèmes de gestion (par exemple, la gestion des ressources humaines, la gestion des opérations, la gestion stratégique) sont également ignorés ou minimisés dans les théories dyadiques et celles du leadership d'équipe, alors que dans les théories de leadership organisationnel, la nécessité d'intégrer les éléments de direction et de management est plus évidente (Yukl & Lepsinger, 2004).

Plus d'attention est portée sur des sujets tels que la structure organisationnelle et de la culture, le changement organisationnel, le changement de direction, et les processus d'influence entre le PDG et l'équipe de la haute direction ou du conseil d'administration. L'une des limites des théories du leadership organisationnel est qu'elles l'expliquent pas les processus d'influence des leaders pris individuellement (sauf peut-être pour les PDG) ou les processus d'influence au sein des équipes (sauf pour l'équipe de direction).

2.5 - **Les théories multi-niveaux**

Les théories multi-niveaux intègrent des construits issus de plusieurs niveaux d'explication (Klein, Dansereau& Hall, 1994 ; Rousseau, 1985). Par exemple, les variables dépendantes et indépendantes proviennent d'un même niveau de conceptualisation, mais les variables modératrices peuvent être issues d'un niveau différent. Un type complexe de théorie multi-niveaux peut inclure l'influence du leader sur un processus explicatif s'inscrivant à plusieurs niveaux et des causalités réciproques peuvent également concerner plusieurs variables.

Les théories multi-niveaux de l'efficacité du leadership proposent une façon de dépasser les limites des théories fondées sur un seul niveau, mais il est très difficile de développer une théorie multi-niveaux facile à appliquer. Le niveau de conceptualisation a des implications sur les mesures et les méthodes d'analyse utilisées pour tester une théorie, les théories multi-niveaux sont plus difficiles à tester que celles relevant d'un seul niveau (Yammarino, Dionne, Chun &Dansereau, 2005). Malgré les difficultés, il existe un intérêt croissant dans le développement et les tests des théories multi-niveaux du leadership.

Rappel des points-clés du chapitre 1

La théorie des attributions constitue un élément majeur dans le processus d'acquisition du leadership. On pourrait la comprendre par le concept selon lequel l'homme appréhende la réalité et peut la prédire et la maîtriser. C'est un cadre qui permet à l'homme d'édifier une image cohérente et saisissable de son environnement. Tous les événements sont anticipés dans l'optique de connaître et de maitriser les événements qui surviennent.

L'évaluation de la compétence et de la fiabilité est basée sur l'analyse du comportement et le niveau élevé du subordonné. Il est à constater que, dans le cadre de la théorie du leadership, les fondements de ce concept peuvent s'inspirer de la théorie de la complexité cognitive et de la théorie de la complexité attributionnelle. Dans la littérature consacrée au leadership, il est important de retenir la complexité attributionnelle des managers sur la base des perceptions du leadership.

Dans le classement des théories du leadership, l'approche par les caractéristiques est la plus classique. Elle permet de repérer essentiellement les caractéristiques des leaders, les caractéristiques des subordonnés et les caractéristiques contextuelles. Mais l'essentiel de cette partie est d'orienter la vision du leadership sur l'alliance coopérative et un développement de la confiance mutuelle.

Chapitre 2 : Analyses critiques sur les travaux de la théorie des attributions

Dans les travaux portant sur la théorie des attributions, il semble évident qu'elles jouent un rôle important dans la compréhension du leadership et dans la façon de l'exercer. Il est important de lever l'équivoque sur les problèmes de définition, dans la mesure où il existe des critiques sur la théorie de l'attribution dans le cadre du processus de leadership (Cronshaw et Lord, 1987) qui semblent être plus orientées vers les processus perceptifs en général que vers le domaine à englober par la théorie de l'attribution.

Il est important de lever l'équivoque pour ne pas devoir rejeter des perspectives d'attribution dans des situations où elles peuvent être utiles.

A l'instar de Weiner (2004), l'extension de la théorie de l'attribution dans des domaines tels que le leadership a élargi la notion de la théorie de l'attribution et favorisé de nouveaux contextes de recherche.

Nous allons faire un bref rappel historique de la recherche effectuée dans le domaine de l'attribution pour mieux appréhender ce que nous considérons comme étant la théorie de l'attribution. Nous commençons alors notre revue de la littérature, publiée dans un contexte historique, sur la base du travail réalisé au début des années 1980 par Mitchell et ses collègues. A la lumière de cette littérature, nous allons examiner les critiques sur la recherche d'attribution, en particulier celles de Mitchell (1982), de Lord et de ses collègues.

Dans la dernière partie de ce chapitre, nous allons passer en revue notre recherche, l'associer aux travaux antérieurs, et montrer comment elle contribue au domaine de la recherche sur le leadership.

Le regard sur l'histoire de la théorie des attributions permet de se rendre compte que la théorie des attributions se rapporte universellement au travail de Fritz Heider (1958) et l'idée selon laquelle les attributions sont le résultat des processus cognitifs fondamentaux qui permettent de déterminer les causes et les effets pour résoudre des problèmes et être plus efficace dans son interaction avec son environnement.

L'exemple le plus illustratif donné par Heider : la notion tendant à faire admettre que les gens sont des psychologues naïfs pour déterminer les causes des résultats positifs et négatifs. Une attribution est définie comme étant une indication de rapport de cause à effet qu'il s'agisse d'un résultat positif ou négatif.

Kelley et Weiner ont enrichi à leur manière le travail déjà effectué par Heider. Le premier a travaillé en amont sur les aux processus d'attribution, en identifiant les critères suivants pour fixer des attributions (consensus, cohérence, signes distinctifs). Weiner a insisté sur l'impact des attributions et expliqué comment les paramètres (causalité, stabilité, contrôlabilité) des explications sur l'attribution comme l'effort, la capacité, la tâche, les difficultés de tâche affectent les émotions et le comportement.

Les premières recherches sur la relation entre attribution et leadership ont été mises en évidence à travers le modèle de Green et Mitchell. Dans leur article paru en 1979, Green et Mitchell proposent un modèle montrant l'influence du comportement d'un membre sur les attributions des leaders qui, à leur tour, impactent sur les comportements des leaders envers leurs subordonnés. Ils se sont appuyés sur le travail de Kelley et ont établi beaucoup d'hypothèses sur les types d'attribution et les types de comportement des leaders : par exemple, le fait d'attribuer un échec au manque d'efforts plutôt qu'à la capacité débouche sur l'application d'une règle de discipline sévère.

Dans leur conclusion, ils ont laissé entendre que du fait des divers modérateurs et des contraintes sur le comportement de leader, il n'existe pas un lien direct entre les attributions de leader et de comportement, comme le pensent beaucoup de chercheurs. Ils en sont venus à encourager les recherches sur les rapports entre attributions et leadership et l'hypothèse selon laquelle la recherche peut permettre de mieux comprendre les relations entre leaders et les membres du staff.

Après la parution de l'article de Green et de Mitchell en 1979, de nombreuses études ont suivi, dont la plupart reprennent les processus de base décrits dans le modèle de Green et de Mitchell. Presque toutes les études ont été orientées vers l'identification des facteurs sur les réactions des dirigeants concernant la mauvaise performance.

Les premières études réalisées par Green et Liden (1980) ont traité des attributions (internes et externes) et tenté de démontrer que les attributions impactaient à la fois sur la mise au point et l'intensité des mesures disciplinaires. Plus précisément, lorsque l'information a été utilisée pour identifier des attributions internes, des mesures disciplinaires ont été dirigées vers le membre et ont tendance à être relativement sévères.

Dans une étude quelque peu similaire, Mitchell et Wood (1980) ont rapporté deux études de superviseurs des soins infirmiers dans lesquelles ils ont eu à traiter de trois dimensions

d'information et d'attributions développées par Kelley (cohérence, consensus, caractère distinctif). Puis ils ont fait un test pour voir si oui ou non les dimensions de l'information ont été en rapport avec les attributions des superviseurs et si oui ou non les attributions étaient liées à des mesures disciplinaires. Les résultats étaient en phase, d'après leurs échanges, avec les prédictions du modèle de Green et Mitchell (1979). Les dimensions de l'information ont été liées à des attributions et les attributions à des mesures disciplinaires.

Cette étude a été suivie d'une autre réalisée par Wood et Mitchell portant sur les effets des comptes rendus et excuses sur les attributions et les attentes des dirigeants. Comme prévu, les comptes rendus reliant les attributions pour mauvaise performance à des facteurs externes étaient liés à des réactions relativement plus souples en ce qui concerne la responsabilité des membres.

L'étude a également fourni un appui général pour le modèle de Green et Mitchell (1979), ce qui confirme le lien entre les attributions des dirigeants et vise des mesures disciplinaires. Une étude similaire a été rapportée par Knowlton et Mitchell (1980), qui ont examiné les effets de la capacité et de l'effort sur les attributions des notes de chef de mauvaises performances. Comme avec les études antérieures, les attributions de performance ont été clairement liées aux évaluations de leurs subordonnés des dirigeants, mais d'autres facteurs tels que l'expérience des dirigeants étaient également importants.

Les deux dernières études de ce groupe ont été menées par Mitchell et Kalb (1981, 1982). Dans la première, Mitchell et Kalb (1981) ont démontré que la gravité et l'importance de la performance des membres affectait les attributions des dirigeants. Plus précisément, ils ont constaté que lorsque les dirigeants ont reçu des informations indiquant que les résultats des comportements des membres étaient significatifs et importants, ils étaient plus susceptibles de percevoir les membres comme responsables des résultats négatifs.

Dans leur recherche ultérieure (Mitchell et Kalb, 1982) se sont appesantis sur les effets de l'expérience des leaders sur les attributions de la performance des membres à la fois sur une étude en laboratoire et sur le terrain. Dans les deux études, ils ont trouvé que les dirigeants plus expérimentés avaient tendance à se pencher plus vers les attributions extérieures qu'internes pour la mauvaise performance des membres.

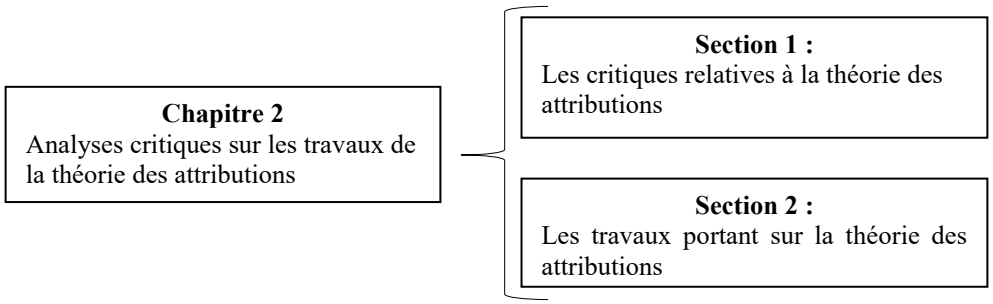
Le modèle de Green et de Mitchell semble prévoir une gamme plus large d'interactions entre leaders et membres et, comme cela est suggéré dans leur article paru en 1979, les interactions

entre les attributions à la fois des dirigeants et des membres peuvent affecter la qualité globale des relations chef-membres.

En dépit des critiques relatives à la méthodologie, des thématiques et la mise au point de ce groupe d'études, il est important de souligner que les résultats de ces études, pris dans leur ensemble, appuient le modèle de Green et de Mitchell. En effet, les résultats étaient généralement compatibles avec le modèle.

Comme Green et Mitchell l'ont suggéré dans l'application de leur modèle, bien qu'il y ait un lien relativement clair entre les dimensions de l'information, les attributions et les réactions des dirigeants à la performance des membres, il y avait souvent d'autres facteurs qui limitaient de manière significative le lien entre les attributions des dirigeants et leurs réactions pour expliquer la mauvaise performance.

Figure 8 : La schématisation du chapitre 2



Section 1 : **Les critiques relatives à la théorie des attributions**

Comme décrit dans l'introduction de ce chapitre, il y a eu deux grands courants de la critique relative à la théorie d'attribution : l'un initié par Mitchell et l'autre par Lord et ses collègues.

1.1 - **Les critiques issues des travaux de Mitchell**

La critique de la théorie de l'attribution la plus citée dans le domaine du leadership est celle de Mitchell (1982). Cet article est paru peu après la série d'études que nous avons examinées dans la section précédente. Dans cette section, il a observé, comme nous l'avons décrit ci-dessus, qu'il y avait de nombreux facteurs qui ont influé sur les réactions de surveillance à la mauvaise performance en plus des attributions des dirigeants. Ces facteurs comprennent la nature des résultats de la tâche, des politiques sur les réponses des leaders, et les coûts / avantages des réponses de leader.

Dans la quasi-totalité des études examinées ci-dessus, les processus d'attribution étaient significativement liés à des réactions de leader, il poursuit en suggérant que les attributions de chef jouent un rôle mineur dans la manière de considérer les réactions du leader par rapport à la performance des membres.

Nous nous sommes intéressés à la critique de Mitchell qui est fréquemment citée. Nous n'avons ainsi pas un certain nombre de remarques à faire en tenant compte du contexte. Premièrement, comme l'a noté Martinko (2004), dans la mesure où il y a des conséquences multiples (à savoir les résultats) pour les comportements, il y a plusieurs attributions pour les résultats de ces comportements.

En outre, chacun de ces résultats peut résulter de l'interaction de plusieurs facteurs rendant irréaliste la description des causes dans les catégories dichotomiques qui sont utilisées pour classer les attributions. Ainsi, la plupart des modèles de recherche qui désignent un seul résultat et sollicitent l'attribution « primaire » pour le résultat ne sont pas réalistes.

Dans la plupart des études de Mitchell, les attributions ont été manipulées par le biais d'informations repères et une seule cause déduite. Dans de telles conceptions irréalistes, nous ne prévoyons pas d'attributions pour tenir compte de la plupart de la variance dans les comportements des dirigeants, d'autant plus que le facteur qui a été analysé était la dimension de l'information et non l'attribution.

Ainsi, comme l'a noté Weiner (1995) dans son analyse de prédiction de l'agression d'attributions, des comportements complexes ont de nombreuses causes, et nous ne devrions pas être surpris de l'incapacité de prédire le comportement dans des situations sociales complexes parce que les modèles sont sous-spécifiés.

Gilbert (1989) partage ce point de vue. Il a également noté que la théorie de l'attribution est souvent critiquée à tort. Même Green et Mitchell ont exprimé des doutes que les attributions représenteraient des portions importantes de la variance dans le comportement de chef de file, à moins que les modérateurs n'aient été contrôlés ou comptabilisés.

Néanmoins, malgré les réserves exprimées, ils ont encouragé la recherche sur leur modèle suggérant que les attributions pourraient expliquer une importante partie de la variance des comportements de leader. En résumé, notre réaction aux critiques Mitchell est qu'elles sont le résultat des attentes et des normes qui seraient irréalistes pour toute théorie du comportement complexe.

Nous admettons que les attributions peuvent rendre compte des faibles proportions de la variance dans les conceptions plus ou moins spécifiées. Toutefois, la variance expliquée dans de nombreuses études sur le leadership attribution est significative, et nous nous interrogeons sur l'affirmation de Mitchell que les attributions jouent un rôle mineur par rapport à d'autres facteurs dans la prédiction du comportement de leader.

Au contraire, nous suggérons qu'en raison des multiples facteurs associés à de tels comportements, il serait difficile de prétendre qu'un quelconque facteur soit dominant. La constance avec laquelle les attributions ont été liées à des comportements de leader suggère qu'elles sont un élément important dans la compréhension des interactions entre chef et subalterne.

1.2 - **Les critiques de Lord et ses collègues**

Un second courant majeur de critiques est venu du travail de Lord et de ses collègues. La principale préoccupation exprimée dans cette série d'articles est que le travail cognitif nécessaire pour rendre les jugements rationnels décrits par les théoriciens de l'attribution exclut l'utilisation de ces procédés pour des faits quotidiens.

En conséquence, ces études suggèrent que les individus plus susceptibles de fréquenter et d'utiliser les indices les plus saillants et immédiats (Taylor un Fiske, 1978) ou d'utiliser des

scripts ou des heuristiques (Schank et Abelson, 1977) lors de la formation des réponses comportementales aux événements quotidiens. Alors que Lord et ses collègues ne sont pas en désaccord avec l'idée que les gens participent à un traitement rationnel de l'information tel que suggéré par Kelley (1973) et Weiner (1986), ils suggèrent que de tels procédés ne soient pas typiques et soient réservés pour des événements particulièrement importants ou surprenants.

Plus précisément, Lord et Smith (1983) citent Wong et Weiner (1981). Ils font observer que les processus d'attribution rationnels sont les plus susceptibles de se produire lorsque les résultats sont décevants ou surprenants. Ainsi, Lord ses collègues reconnaissent que les gens ne se livrent pas à des processus rationnels suggérés par la théorie de l'attribution, mais soulignent les limites de ces processus.

Malheureusement, il semble que les critiques de Lord et ses collègues ont été mal interprétés et outrancièrement généralisés. En particulier, nous avons souvent vu l'étude de Cronshaw et Lord (1987) citée comme preuve que le processus d'interaction chef-subalterne proposé par le modèle de Green et Mitchell (1979) est irréaliste. L'application est difficile à comprendre d'autant que l'étude de Cronshaw et Lord (1987) ne s'est pas focalisée sur les interactions entre chef et subalterne.

Au contraire, elle a porté sur le processus par lequel les individus forment des impressions générales de leadership plutôt que de faire une indication causale pour la performance. Ainsi, l'étude de Cronshaw et Lord a traité la question du leadership comme étant une perception sociale et n'a pas porté sur l'interaction entre les dirigeants et leurs subalternes.

En terminant cette analyse sur la limitation de la théorie de l'attribution par rapport au contexte de leadership, nous tenons à souligner que nous ne voulons pas minimiser l'importance des limitations que Mitchell et Lord et ses collègues ont notées. Nous reconnaissons que les attributions représentent probablement une proportion faible mais significative de la variance dans les comportements des dirigeants et que, comme le fait remarquer Lord, il y a beaucoup de conditions limites dans lesquelles les dirigeants sont plus ou moins susceptibles de se livrer à l'effort cognitif nécessaire pour développer des attributions explicites

Section 2 : **Les travaux portant sur la théorie des attributions**

2.1 - **Recherche pertinente pour le modèle de Green et Mitchell (1979)**

Il y a eu beaucoup de recherches faites par Ashkanasy et ses collègues qui ont mis l'accent sur la validation des relations prédites par le modèle Green et Mitchell (1979) entre les dimensions des comportements de causalité, d'information, d'attributions et de leadership.

Le test le plus complet du modèle de Green et de Mitchell est décrit dans l'étude d'Ashkanasy (1989). Dans cette étude, en utilisant des scénarii de cas, il a montré que les trois dimensions de Kelley d'information (le consensus, la cohérence et le caractère distinctif) ont eu les effets escomptés si les sujets ont augmenté ou diminué leurs attributions à quatre explications primaires d'attribution (capacité, effort, tâches, et chance / hasard).

Le résultat a démontré qu'à quelques exceptions près, les explications d'attribution sont liées à des variables d'évaluation comme prédit par le modèle. Dans les cas d'échec, des réactions moins négatives ont été associées à des attributions de capacité et des réactions plus négatives se sont produites lorsque l'échec a été attribué à un manque d'effort.

Fait important, l'étude d'Ashkanasy (1989) a révélé que les attributions de l'échec représentaient plus de 30 % de la variance dans les réponses évaluatives des sujets. Ainsi, nous avons trouvé cette étude très convaincante. Les indices d'information de Kelley sont liés à des attributions et que ces attributions sont ensuite liées à des évaluations qui sont compatibles avec les prédictions du modèle de Green et Mitchell (1979).

L'étude d'Ashkanasy (1991) reproduit essentiellement les résultats de l'étude de 1989, soutenant à nouveau les prédictions du modèle de Green et Mitchell (1979) en ce qui concerne les relations entre les dimensions de Kelley de l'information, les attributions et les évaluations. De même, Ashkanasy (1995) a trouvé des preuves de relations entre les dimensions de Kelly de cohérence, le caractère distinctif, les informations de consensus, les explications causales Weiner (1986) de la capacité, l'effort, la chance et la difficulté des tâches. Les évaluations de chef qui ont des comportements généralement cohérents en milieu de travail (ceux que l'employé effectue régulièrement et à plusieurs reprises au fil du temps) ont été associées à des attributions de capacité.

Plus précisément, les niveaux élevés de capacité ont été attribués à des comportements de performance faibles, la promotion des évaluations moins favorables. Du coup, une grande

partie du travail d'Ashkanasy peut être considérée comme soutenant le modèle de Green et Mitchell sans aucune modification ou révision majeure.

Cependant, une étude réalisée par Ashkanasy et Gallois (1994), bien que soutenant les relations entre les attributions et les évaluations, n'a pas pu confirmer les relations entre les dimensions d'information développées par Kelley et les multiples indices de situation, en plus des dimensions d'information de Kelley. Les autres indices incluent l'information sur le rendement, le contrôle de surveillance, en suggérant que la tâche orientée par rapport à d'autres styles de leadership et le contrôle des tâches devaient permettre d'évaluer les résultats explicites ou créatifs.

Les auteurs ont conclu que, bien que la relation entre les attributions et les évaluations de surveillance soit bien établie dans les méthodes, les variables contextuelles tels que la nature de la tâche, la surveillance, et la connaissance des succès ou des échecs ont également été des déterminants importants des évaluations de surveillance.

Nous considérons ces résultats comme étant compatibles avec ceux proposés par le modèle de Green et de Mitchell (1979) qui suggère qu'il y ait un certain nombre de facteurs qui pourraient modérer les relations entre les attributions et les variations de surveillance. En revanche, leurs discussions ont également semblé aller plus loin en ce sens qu'elles donnent à penser que même si les attributions peuvent jouer un rôle important, il est également apparu que les sujets ont répondu aux signaux les plus saillants (par exemple des résultats de performance).

Ainsi, sans actualiser l'importance des attributions dans les évaluations de surveillance, les auteurs suggèrent que, dans les situations de tous les jours, les décisions de responsabilité peuvent prendre des raccourcis cognitifs et utiliser l'information la plus saillante et pratique pour prendre une décision très semblable aux notions de Simon (1947). En tant que tel, nous ne considérons pas que ces résultats infirment le modèle de Green et de Mitchell.

Au contraire, ils commencent à définir les conditions dans lesquelles d'autres types d'informations en dehors des dimensions d'information de Kelley affectent les deux processus d'attribution et les décisions d'évaluation. L'idée que les sujets ont réagi de façon impressionnante dans une étude de laboratoire où les enjeux ne sont ni particulièrement importants ni surprenants est compatible avec l'avis de Weiner (1986) qui considère que les processus d'attribution ne seront pas engagés dans des situations courantes. Enfin, en discutant

de cette étude dans un autre document, Ashkanasy (2002) a fait remarquer qu'aucune des prédictions basées sur le modèle de Green et de Mitchell n'a été contredite.

Deux autres articles d'Ashkanasy sont particulièrement pertinents pour le modèle de Green et Mitchell (1979). Dans son étude de 1997, Ashkanasy a de nouveau testé les proportions de base du modèle de Green et de Mitchell, que les deux indices et les attributions d'information représenteraient un écart important dans les évaluations des superviseurs au-delà de la variance apportée par rétroaction sur le rendement. Il a conclu que « globalement, les résultats de la présente étude consolident le modèle de Green et de Mitchell (1979). Dans les deux échantillons les attributions ont été présentées de manière à affecter sans équivoque les réponses évaluatives au-delà des effets directs des indices internationaux ».

Enfin, en 2002 Ashkanasy résume son travail dans le domaine de la théorie de l'attribution. Essentiellement, il a conclu que les relations fondamentales entre les dimensions de base développées par Kelley sur l'information, l'attribution et l'évaluation de la performance proposée par le modèle de Green et de Mitchell ont été prises en charge à travers une grande variété d'études utilisées dans les différentes cultures avec des méthodologies différentes.

Comme l'a fait remarquer Ashkanasy à plusieurs reprises, les attributions ont un grand impact sur les évaluations des dirigeants au-delà de la variance expliquée par des signaux d'information de Kelly et d'autres variables tels que les niveaux de performance et d'interdépendance de tâches.

En plus du travail d'Ashkanasy, il y a eu plusieurs autres études qui se sont penchées sur les questions liées au modèle de Green et Mitchell. Plus précisément, une étude réalisée par Gioia et Sims (1986) a passé en revue les attributions et les comportements des vingt-quatre gestionnaires placés dans une situation d'évaluation de rendement simulé. Dans cette situation, ils ont fourni des informations sur l'histoire des subordonnés de travail et de performance.

L'objectif principal de cette étude était de voir la façon dont l'information sur l'histoire du travail et de la performance influe sur les attributions des dirigeants, la nature des interactions entre les dirigeants et les gestionnaires décalés les attributions des dirigeants. En général, comme le suggère le modèle de Green et de Mitchell, les résultats de performance ont touché les attributions.

Notre interprétation de ces résultats est qu'ils sont en phase avec les études menées par Ashkanasy et Gallois (1994) et Ashkanasy (1995) qui ont indiqué que les impressions immédiates de rendement des employés (par exemple, la nature positive ou négative d'un résultat des employés) ont influencé les évaluations des leaders plus fortement que les attributions fondées sur l'histoire du travail. Ils démontrent que lorsque les dirigeants ont peu d'informations sur l'histoire et la performance, ils enquêtent pour plus d'informations avant d'évaluer la performance. Cette information semble surprenante car environ la moitié des membres avaient des antécédents de travail qui étaient incompatibles avec leur performance. On peut donc s'attendre à ce que les dirigeants veuillent plus d'informations et deviennent plus engagés dans le processus de recherche d'attribution que d'habitude.

Cette observation est cohérente avec l'affirmation de Weiner (1986) que les processus d'attribution sont indiqués par l'information qui est surprenante et importante. Cette étude illustre de manière appropriée le processus par lequel les dirigeants recueillent des informations pour faire des attributions sur les performances et les résultats. Aussi, ces mêmes résultats apportent une contribution importante en montrant comment les dirigeants collectent des informations pour faire des attributions. Ils démontrent que les attributions sont malléables et sensibles à des informations complémentaires concernant le lien de causalité, et que les processus de recherche d'attribution sont indiqués lorsque l'information est manquante ou incohérente.

Trois études supplémentaires semblent appuyer les conclusions résumées ci-dessus, ce qui prouve que même si les attributions affectent les comportements et les évaluations des chefs, les autres facteurs jouent également un rôle dans les évaluations et les comportements des leaders. Plus précisément, Tjosvold (1985) a émis l'hypothèse et a confirmé que les attributions de capacité et d'effort affecteraient la nature des interactions destinées avec les subordonnés, mais a également montré que si oui ou non les sujets croyaient qu'ils avaient une relation de coopération, de compétition ou individualiste.

De même, Moss et Martinko (1998) ont démontré que l'effort et la capacité d'attribution ont affecté les types de feedback des leaders par rapport à leurs subordonnés, mais aussi que ces mêmes dimensions de restitution ont été touchées par l'interdépendance des tâches. Enfin, Offermann, Schroyer et Green (1998) ont démontré que les attributions de performance ont eu des effets significatifs sur les communications des dirigeants avec les subordonnés et leurs actions disciplinaires.

Ainsi, en tant que groupe, le travail de Mitchell et ses collègues, celui de Ashkanasy et les autres études qui ont suivi, semblent confirmer les principes de base de la théorie de l'attribution et le modèle de Green et de Mitchell en ce que les attributions semblent être systématiquement liés à des dirigeants et les comportements des subalternes. Ces comportements sont souvent sensiblement influencés par d'autres facteurs tels que la performance des membres sur des tâches spécifiques et l'interdépendance des tâches.

Lorsque nous considérons ce corps de recherche dans son ensemble, nous trouvons qu'il est approprié pour relayer l'observation d'Ashkanasy(2002) de constater que les attributions sont systématiquement liées à des évaluations et des interactions des dirigeants avec des subalternes à travers de nombreux échantillons et des méthodes différentes. La constatation que d'autres variables affectent également les évaluations et l'interaction n'est ni en contradiction avec la théorie de l'attribution, ni avec le modèle original de Green et de Mitchell qui a suggéré que d'autres facteurs pourraient modérer les relations décrites par le modèle.

2.2 - **Différentes approches du leadership d'attribution**

Certains des courants de recherche les plus éminents ont été résumés.

2.2.1 - Recherche sur les préjugés

Un point important de l'attribution a été dans le domaine des préjugés d'attribution. Alors que certains de ces travaux de recherche sont liés à la confirmation du modèle de Green et de Mitchell(1979), d'autres chercheurs ont inclus l'identification des effets de ces préjugés sur les conflits entre les dirigeants et les subordonnés (Martin et Gardner, 1987), la précision des évaluations de performance (Herriot, 1981), et la qualité des processus de planification stratégique. Ces œuvres ont presque universellement confirmé l'existence de ces préjugés en démontrant leurs effets potentiels.

a) Le préjugé relevant de l'égocentrisme

C'est la tendance à s'attribuer le mérite de ses succès (faire des attributions internes) et à imputer les échecs aux sources externes (faire des attributions externes) (Zuckerman, 1979). Cela peut être un problème pour la relation supérieur-subordonné parce que, lorsque le préjugé est opérationnel, les dirigeants ont tendance à blâmer leurs subalternes pour leurs

échecs alors que ces derniers ont tendance à blâmer les sources externes, y compris leurs dirigeants, pour les échecs.

La recherche empirique dans ce domaine confirme presque explicitement l'existence du préjugé et de ses effets. Plus précisément, Dobbins et Russels (1986) ont confirmé le préjugé, démontré que les dirigeants ont blâmé leurs subordonnés pour leurs échecs tandis que les subordonnés ont blâmé la mauvaise performance de leur performance de leur organisation et de leurs dirigeants.

De même, une série d'études portant sur des lettres aux actionnaires a démontré que les dirigeants d'organisation s'attribuaient constamment les succès de leurs organisations tout en blâmant des sources externes pour la mauvaise performance de leurs organisations. (Bettmann et Weitz, 1983 ; Clapham et Schenk, 1991 ; Salancik et Meindl, 1984 ; Staw et al., 1983). Dans la mesure où les lettres aux actionnaires représentent un message organisationnel pour les investisseurs, la recherche est importante en ce qu'elle démontre l'influence des préjugés d'attribution au niveau organisationnel.

Enfin, il est important de noter que tandis que les préjugés égoïstes semblent être plus répandus dans les cultures individualistes, une méta-analyse par Mezulis, Abrahamson, Hyde et Hankin (2004) indique que cette polarisation est répandue dans toutes les cultures, même si elle semble également être exacerbée dans les cultures individualistes. Comme le suggère le modèle original de Green et de Mitchell, le préjugé égoïste semble avoir une influence importante sur les attributions de performance pour les dirigeants et les membres.

b) Le préjugé de l'observateur acteur

C'est la tendance des observateurs à attribuer les comportements et les résultats pour les acteurs à leurs dispositions externes (faire des attributions internes), alors que les acteurs attribuent leurs résultats et les comportements à leur environnement extérieur (à faire des attributions externes). L'explication la plus courante pour ce préjugé est que les attentions des acteurs sont sur leurs environnements extérieurs et, par conséquent, indépendamment du fait que leurs résultats soient les réussites ou les échecs, les acteurs sont biaisés par le fait que leurs explications ont tendance à mettre l'accent sur les facteurs externes qui ont été l'objet de leurs attentions.

Les observateurs, qui sont souvent les dirigeants à regarder la performance des subordonnés, concentrent leur attention sur les membres. En conséquence, ils sont biaisés lorsqu'ils expliquent les succès et les échecs de leurs membres en termes de caractéristiques internes.

L'acteur observateur a été bien documenté à la fois en termes de littérature psychologique et organisationnelle. Un exemple de cette recherche est l'œuvre de Bernardin (1989) dans laquelle il a constaté que les dirigeants ont tendance à faire des attributions dispositionelles pour les échecs de leurs subordonnés tout en faisant des attributions externes pour leurs propres échecs.

La recherche sur le préjugé acteur-observateur a également démontré que ce préjugé est moins prononcé lorsque les dirigeants ont une expérience directe avec les tâches que les subordonnés exécutent (Mitchell et Kalb, 1982. D'autre part, ce préjugé semble être exacerbé comme la durée du mandat du chef augmente (Fedor et Rowland, 1989).

La culture semble également être liée à la tendance à démontrer le préjugé acteur-observateur (Martinko et Douglass, 1999). Van Boven et al. (1999) ont constaté que les sujets japonais étaient moins biaisés vers l'attribution des comportements des acteurs à des facteurs dispositionnels que ne l'étaient les sujets de cultures plus individualistes. De même, Miyamoto et Kitiyama (2002) ont constaté que les observateurs américains ont montré des préjugés dispositionnels plus forts pour le comportement de l'acteur que les sujets japonais.

En conclusion, bien que le préjugé acteur-observateur n'ait pas été étudié en détail dans le contexte de la relation supérieur-subordonné, la recherche indique que ce préjugé est omniprésent et semble exister dans toutes les cultures.

Dans le contexte des relations supérieur-subordonné, ce préjugé a des implications particulièrement importantes en ce sens qu'il peut conduire au conflit entre eux (Martinko et Gardner, 1987), en particulier lorsque l'on accuse les subordonnés injustement d'être responsables de mauvaise performance de leur organisation.

De même, comme démontré par de nombreuses études (Gist et Mitchell, 1992 ;Ilgen et Knowlton, 1980 ; Mitchell et Wood, 1980), les attributions de performance conduisent souvent à des mesures disciplinaires et des recommandations de formation qui sont susceptibles d'être inefficaces lorsque les problèmes de performance sont attribués de manière inappropriée aux caractéristiques des membres.

c) Autres préjugés

En plus de l'acteur-observateur et les préjugés égoïstes, à la fois le faux consensus et les préjugés de pertinence hédoniques peuvent influer sur les évaluations des dirigeants et des membres de la performance des membres ainsi que la qualité de leurs relations. Le préjugé de faux consensus est la notion que les gens en général, et dans ce cas les dirigeants, voient leur propre comportement comme normatif et s'attendent à ce que d'autres personnes se comportent de la même manière, exécutent, et prennent des décisions qui sont typiques de leur propre comportement.

Bien qu'il y ait eu très peu d'investigation directe de ce préjugé dans le contexte de leadership, Fieldman (1981) a suggéré que cela pourrait avoir des implications importantes dans des contextes de leadership, en notant que les superviseurs utilisent souvent leur propre comportement en tant que norme pour évaluer le comportement des autres. Ainsi, la recherche sur ce préjugé peut être particulièrement utile pour comprendre les différences dans la perception de la performance chez les leaders et leurs subordonnés.

La recherche sur la polarisation de la pertinence hédonique (Jones et Davis, 1965) peut également offrir la vue sur la dynamique de leader et relations avec les membres ; ce préjugé suggère que les dirigeants seront orientés vers la prise d'attributions qui maximisent leurs récompenses et les résultats.

Les recherches sur ce préjugé ont été assez limitées, même si une étude démontrant ses effets a été menée par Dossett et Greenberg (1981). Ils ont soutenu et ont trouvé un soutien pour leur hypothèse selon laquelle des évaluations que les membres de la réussite et de l'échec des dirigeants seraient plus positives dans la mesure où les dirigeants ont été impliqués dans la définition des objectifs avec leurs membres. En résumé, les préjugés d'attribution semblent être les phénomènes pénétrants qui affectent les évaluations de performance chez les leaders et le personnel comme la qualité de leurs relations.

2.2.2 - Style d'attribution et variable démographique

a) Style d'attribution

Il peut être considéré comme un trait caractéristique semblable qui est multidimensionnel. Les exemples les plus connus et étudiés de styles d'attribution sont les styles d'attribution optimistes et pessimistes. Les personnes ayant un style d'attribution optimiste ont tendance à attribuer le succès à des facteurs internes et stables tout en attribuant l'échec à des facteurs

externes et instables tels que la chance et le hasard (Abrahamson et al., 1978). D'autre part, les styles pessimistes se caractérisent par des attributions externes et instables pour le succès et les attributions internes et stables pour l'échec, comme le manque de capacité.

Les résultats de la recherche sur le style d'attribution s'apparentent à la recherche sur les attributions, ce qui démontre que les styles d'attribution sont liés à des attributions, qui, à son tour, sont liés à l'espérance, les émotions et les comportements. Plus spécifiquement, les styles d'attribution sont liés à la dépression et l'abus de drogue (Abrahamson, Metalsky et Alloy, 1989), impuissance apprise et responsabilisation dans les organisations (Campbell et Martinko, 1998), et productivité du personnel commercial ((Seligman et Schulman, 1986).

Bien que la majorité de la recherche sur les styles d'attribution ait mis l'accent sur les attributions intra personnelles, une étude de Martinko a étendu la notion de styles d'attribution à un contexte interpersonnel / leadership. Sur la base de la théorie précédemment développée par Martinko et Garner (1987), ce qui suggère que l'effet cumulatif de l'acteur-observateur et les préjugés égoïstes prédisposaient les dirigeants et les subalternes aux conflits interpersonnels, l'étude Martinko a démontré l'impact du chef et des styles d'attribution des subalternes sur la qualité des relations chef-membre.

Plus précisément, cette étude a démontré que lorsque les dirigeants ont exprimé des styles d'attribution sociale pessimistes par rapport à la mauvaise performance des membres (c-à-d ils tendaient à rendre les attributions internes et stables pour l'échec de membre), les membres avec des styles d'attribution optimistes qui avaient tendance à attribuer leurs échecs à des facteurs externe et instable ont tendance à percevoir mauvaises relations chef-personnel.

Fait important, l'interaction entre les styles d'attribution des dirigeants et des membres a été reproduite sur deux échantillons très différents. Dans au moins un des échantillons, il y avait un effet principal de styles d'attribution de leader suggérant que les membres qui avaient des leaders avec des styles d'attribution sociale pessimistes percevaient de pauvres relations entre chef et subalternes.

L'étude de Martinko apparaît particulièrement importante dans la mesure où elle montre que les dirigeants ont des styles d'attribution sociaux qui peuvent être mesurés de manière fiable. Bien que d'autres variables dépendantes n'aient pas été testées, nous nous attendons à ce que, parce que les styles d'attribution mesurent la tendance à faire des types particuliers d'attributions, les styles d'attribution des dirigeants soient probablement aussi prédictifs des

espérances des dirigeants pour la performance des subalternes, leurs réactions émotionnelles à leurs membres, et la façon dont ils traitent leurs membres. Ainsi, cela semble être un domaine prometteur et productif pour des recherches plus approfondies.

b) Variables démographiques

Le sexe, l'âge et de la culture tous semblent être liés à des tendances d'attribution et, par conséquent, peuvent être considérés comme des procurations pour les styles d'attribution deux dirigeants et subalternes. En termes de genre, de nombreuses études ont démontré que les hommes sont généralement plus égocentriques dans leurs attributions que les femmes). Au moins deux études démontrent également que les observateurs ont tendance à attribuer la bonne performance des femmes à l'effort alors que les succès des hommes sont plus susceptibles d'être attribués à la capacité.

Plusieurs études démontrent que les employés plus âgés ont tendance à être plus égocentriques et s'évaluent plus positivement que les jeunes employés (Ferris, Yates, Gilmore et Rowland, 1985 ;Mezulis, 2004). D'autre part, il existe des preuves que les observateurs sont moins enclins à attribuer le succès des employés plus âgés à la capacité (Ferris, 1985), mais sont également plus enclins à attribuer leur échec à un manque de capacité (Banzinger et Dervenstedt, 1982).

La recherche sur la relation entre l'âge et les évaluations des observateurs a également des implications pour la recherche sur le leadership. L'étude de Chen et de Blanchard-Fields (1997) a indiqué que des observateurs plus âgés étaient plus enclins, au fil du temps, à changer d'attributions (de situation à disposition) tandis que les jeunes observateurs confirment la tendance inverse, passant d'abord à de disposition à situation. Ainsi, il apparaît que l'âge et l'expérience des dirigeants peuvent influer sur la nature des processus d'attribution.

Enfin, une autre différence démographique qui semble être liée aux processus d'attribution est la culture. De nombreuses études ont démontré les relations entre la culture et les processus d'attribution. L'une des conclusions les plus fiables dans la recherche d'attribution interculturelle est que les cultures ont tendance à différer dans la façon de montrer les styles d'attribution internes et externes de leurs membres. Plus précisément, les sujets américains ont tendance à être plus internes dans leurs styles d'attribution que les coréens, chinois et chiliens. Diener (1995), Martinko et Douglass (1999) ont attribué ces différences à des variations dans

les cultures individualistes et collectivistes qui mettent l'accent sur le contrôle personnel par rapport à la responsabilité collective, respectivement.

Martinko et Douglass (1999) ont fait valoir qu'à la suite de ces différences culturelles, les conflits entre les dirigeants et les membres de cultures différentes en ce qui concerne les croyances au sujet de la responsabilité sur les succès et les échecs des employés sont probables.Il y a également beaucoup de recherches sur les préjugés entre les cultures qui sont d'une pertinence pour les situations de leadership. Islam et Hewstone (1993) ont constaté que les membres d'une culture ont tendance à faire des attributions égocentriques concernant la performance des membres de leur groupe tout en faisant des attributions désobligeantes sur le rendement des membres appartenant à d'autres cultures.

Des résultats similaires rapportés par Taylor et Jaggi (1974) ont appuyé cette notion, ce qui démontre que les hindous et les musulmans faisaient des attributions internes pour des actes socialement souhaitables, mais faisaient des attributions externes pour ces mêmes types de comportements lorsqu'il s'agit des membres de l'autre culture.

Les implications de cette recherche sont assez claires. Si les attributions et les styles d'attribution sont affectés par la culture comme le montre la recherche, les dirigeants et membres de différentes cultures sont prédisposés à avoir un parti pris dans leurs attributions pour la performance. Cela aura probablement une incidence sur les attentes des dirigeants pour la performance des membres, les émotions des dirigeants et membres, et la façon dont les dirigeants et les membres se comportent et interagissent. Une compréhension de ces relations apparaît très importante à la fois dans le développement et la gestion des bonnes relations entre les leaders et membres.

Rappel des ponts clés du chapitre 2

Les analyses critiques sur les travaux portant sur la théorie des attributions ont joué un rôle déterminant dans la compréhension du leadership. La théorie des attributions a favorisé de nouveaux contextes de recherches. Un rappel historique nous a permis de constater que la théorie des attributions se rapportent aux travaux de Fritz Heider (1958) qui ont été enrichi par la suite par Keller et Winner.

Le modèle de Green et Mitchell a mis en évidence la relation entre attribution et leadership. Dans leurs études, ils ont démontré l'inexistence de liens directs entre les attributions de leaders et de comportement. Par la suite, Green et Liden (1980) ont traité des attributions internes et externes. Mitchell et Wood (1980) ont rapportés deux études et ont eu à traiter de trois dimensions d'informations et d'attribution développer par Kelley (la cohérence, le consensus et le distinctif). Ces travaux ont été suivis par les recherches de Wood et Mitchell portant sur les effets de compte rendus et excuses sur les attributions et attentes du dirigeant.

Les études de Mitchell et Kalb (1981, 1982) ont montré que la gravité et l'importance de la performance des membres affectaient les attributions des dirigeants.

Malgré les nombreuses critiques, il semble que les résultats de ces études prises dans leur ensemble appuient le modèle de Green et Mitchell. On peut citer entre autre les recherches faites par Ashkanasy et ses collègues (1984). Dans le même sens, Tjosvold (1985) puis Moss et Martinko (1998) ont démontré que les efforts et la capacité d'attribution affectaient les types de feed back des leaders par rapport à leurs subordonnés.

Pour corroborer le modèle de Green et Mitchell, les différentes approches du leadership d'attribution se sont appuyés sur le rôle des préjugés qui est omniprésents et sembles exister dans les cultures, sur le style d'attribution et les variables démographiques dont le sexe, l'âge et la culture.

Chapitre 3 : Les évolutions empiriques et conceptuelles de la théorie des attributions dans le contexte de leadership

Il s'agit ici de mettre en perspective les évolutions empiriques et conceptuelles de la théorie des attributions qui découlent des travaux critiques portant sur la théorie des attributions au sein des théories du leadership.

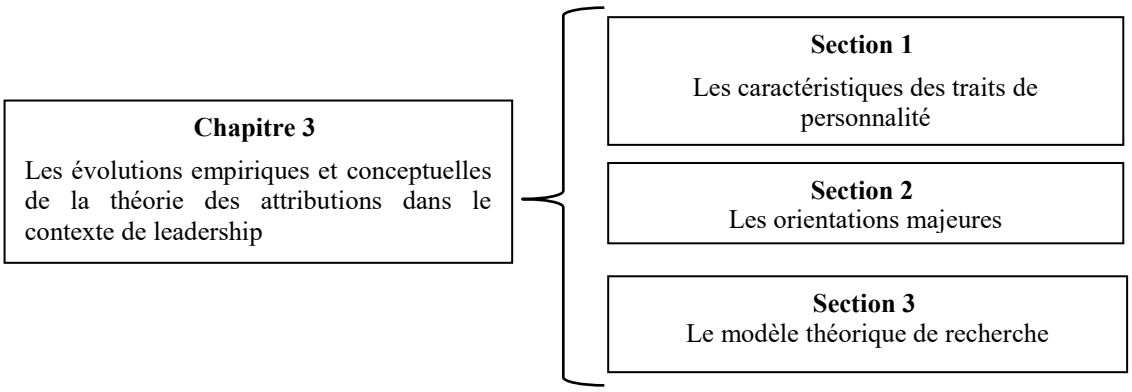
Nous passerons en revue deux aspects majeurs qui se dégagent et qui ouvrent des pistes pertinentes de compréhension de notre problématique de thèse portant sur l'analyse de la complexité attributionnelle et la nature du lien avec l'exactitude des attributions et de vérifier dans quelle mesure les variables médiatrices telles que la satisfaction des subordonnées et les stratégies correctives de la performance peuvent avoir une influence dans la perception du leadership.

Il s'agit aussi de présenter notre modèle théorique de recherche qui nous permettra de tester le lien entre la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. Nous testerons aussi l'influence des attributions biaisées sur les variables médiatrices que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés. Afin d'apporter des éclairages utiles à la compréhension de toutes les variables et des liens qu'elles entretiennent, nous nous sommes fixés trois objectifs :

- **Le premier objectif** sert à identifier les caractéristiques des traits de personnalités.
- **Le second objectif** s'intéresse aux orientations majeures qui se dessinent dans la compréhension de la théorie des attributions.
- **Le troisième objectif** consiste à présenter notre modèle théorique de recherche.

En partant de l'idée selon laquelle la complexité attributionnelle est liée à l'exactitude des attributions plusieurs études se sont penchées vers l'influence des stratégies correctrices et la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership (Green et Mitchell). Les résultats contribuent à l'intérêt de notre modèle qui sera étudié dans le chapitre qui suit. Ainsi, nous passerons en revue les caractéristiques des traits de personnalité **(section 1)**, les orientations majeures qui se dégagent **(section 2)**, le modèle théorique de recherche **(section 3).**

Figure 9 : La schématisation du chapitre 3



Section 1 : **Les caractéristiques des traits de personnalité**

Des recherches suggèrent que les traits de personnalité sont significativement liés à l'émergence et à l'efficacité du leadership. Un courant de pensée commence à démontrer qu'il existe des relations significatives entre les processus d'attribution et bon nombre des traits associés à la direction, y compris les constructions d'autoévaluation de locus, l'auto-efficacité, et l'affectivité négative.

1.1 - **Les processus d'attribution et les traits associés**

1.1.1 - **Locus de contrôle**

C'est lorsque les gens estiment que leurs récompenses et les résultats sont sous leur contrôle (locus interne) ou sont déterminés par des facteurs extérieurs (Rotter, 1966). Il y a un parallèle évident entre les concepts de locus de contrôle et la dimension d'attribution du locus de causalité. Les personnes ayant un locus de contrôle interne croient qu'elles contrôlent leur sort (Anderson et Schneir, 1978) et, nous avons tendance à faire des attributions internes pour les succès et les échecs.

D'autre part, les personnes ayant un locus de contrôle externe contrôlé par des facteurs extérieurs eux-mêmes seraient plus enclines à attribuer leurs résultats à des facteurs environnementaux externes. La principale distinction entre les deux concepts est que le locus de contrôle est un persistant trait alors que le locus de causalité est concerné par des indications causales pour les résultats d'évènements spécifiques.

Une étude réalisée par Markus et Kitayama (1991) a montré que les étudiants japonais sont caractérisés par un locus de contrôle interne alors que les étudiants américains étaient plus caractérisés par un locus de contrôle externe. A notre avis, le locus de contrôle doit être une mesure de substitution appropriée indiquant les préjugés vis-à-vis des attributions internes ou externes. D'autres recherches dans ce domaine semblent être utiles, en particulier pour déterminer si les différences dans le locus de contrôle entre les dirigeants et les membres mènent à des conflits d'attribution et affectent la qualité des relations chef-membres.

1.1.2 - Efficacité personnelle

Elle est définie comme des croyances en ses propres capacités pour mobiliser les motivations, les ressources cognitives et d'actions nécessaires afin de répondre aux exigences de la situation donnée (Wood et Bandura, 1989, p.408). L'auto-efficacité est importante du point de vue du leadership parce qu'il y a des relations significatives entre les niveaux de performance et d'auto-efficacité.

L'étude de Silver a montré que les personnes ayant une auto-efficacité étaient beaucoup plus égocentriques dans leurs attributions que celles avec une faible auto-efficacité. Silver et al, ont conclu que les attributions égocentriques améliorent l'auto-efficacité dans la mesure où le fait d'attribuer le succès à ses propres caractéristiques internes et stables telles que la capacité augmente la confiance.

Il est clair que, compte tenu des résultats de la recherche indiquant que les croyances d'auto-efficacité apportent une contribution significative à la performance au-delà des niveaux de capacité (Stajkovic et Luthans 1998), le développement d'une meilleure compréhension du rôle des attributions dans le renforcement des deux des croyances d'efficacité des leaders et membres semblerait être un objectif important dans la facilitation de la performance de leadership.

1.1.3 - Affectivité Négative

Watson et Clarke (1984) ont défini l'affectivité négative comme étant le fait d'éprouver des émotions perturbatrices telles que la peur, l'hostilité, la colère et l'anxiété. Martinko, Gundlach et Douglass (2002) et Martinko (2006) ont tous deux fait valoir qu'il est probable que la propension à l'expérience de ces émotions négatives soit liée au style d'attribution. La justification de cette affirmation peut être trouvée dans les travaux de Weiner (1995) qui affirme que les attributions sont liées aux émotions.

Martinko et al, ont fait remarquer que puisque les individus à affectivité négative élevée ont une tendance accrue à se concentrer sur leurs caractéristiques négatives, il est probable qu'ils soient biaisés en faveur des attributions pessimistes pour les échecs et les émotions négatives associées. En outre, Martinko a fait valoir que, puisque l'affectivité négative est une caractéristique stable, ces individus trouvent probablement aussi que les causes de l'échec sont

plus stables que d'autres, contribuant davantage à des attributions pessimistes qui conduiront à l'échec.

Enfin, dans une étude reliant les attributions et l'agressivité au sein des organisations, Douglass et Martinko ont trouvé une relation positive significative entre les styles d'attribution hostiles et affectivité négative. Ainsi, il semblerait que la poursuite de l'exploration de la relation entre l'affectivité et les styles d'attribution négatifs serait instructive. Il serait particulièrement intéressant de voir s'il y a une relation entre les styles d'attribution optimistes et pessimistes et la tendance à l'expérience de l'affectivité négative et d'enquêter sur la façon dont ces variables influent sur la qualité des relations chef-subalternes.

1.2 - La relation entre le leadership et les attributions des subordonnés

Il existe un certain nombre d'œuvres orientées vers l'explication de la perception du charisme des membres, le leadership transformationnel, la politique et la cotisation.

Plusieurs articles ont examiné l'interaction entre le leadership transformationnel / charismatique et les attributions des subordonnées pour mieux comprendre les comportements des leaders. Cha et Edmonston (2006) soutiennent que l'expansion de la valeur associée au leadership charismatique (le développement et l'acceptation des valeurs défendues par les dirigeants charismatiques) peut augmenter la probabilité d'« attributions d'hypocrisie », ou l'attribution de comportements de leader à des motifs égocentriques.

Les auteurs suggèrent que plus les subordonnés développent de nouvelles valeurs, plus il y a des chances de percevoir le leader d'une manière qui ne concorde pas avec ces mêmes valeurs, une hypothèse que l'on retrouve dans leur étude. La recherche conceptuelle et empirique réalisée par Dasborough et Ashkanasy (2002, 2004) indique également que le leadership transformationnel peut produire des attributions des subordonnées défavorables si les employés perçoivent l'inadéquation entre les comportements de leadership transformationnel et les intentions perçues.

Les résultats de leur étude réalisée en 2004 indiquent que lorsque les comportements transformationnels sont attribués par les employés à un leadership centré sur lui-même, par opposition à des motifs de leadership organisationnel, les employés sont plus enclins à attribuer des caractéristiques défavorables (à savoir la personnalité manipulatrice, le manque de sincérité) au leader.

Waldman et Yammarino (1999) décrivent les attributions charismatiques et la capacité de générer des attributions charismatiques comme une partie importante du processus de leadership du PDG. Dans leur description du processus d'attribution charismatique, ils soulignent un point de vue d'observateur (à savoir des relations étroites par opposition aux relations distantes) et l'importance du comportement symbolique, l'information sur le rendement et l'articulation d'une vision.

De même, Gardner et Avolio (1998) décrivent le processus d'élaboration des attributions charismatiques dans une perspective de gestion dramaturgique et d'impression. Sur la base des travaux antérieurs réalisés par Lord et Maher (1993), ils décrivent la formation d'attribution en termes de processus d'adaptation de prototype plutôt que de traitement systématique des types d'informations suggérés par les modèles de Kelley.

Harvey, Martinko et Gardner (2006) soutiennent que les perceptions honnêtes et impartiales associées à la direction authentique exigent un style d'attribution équilibrée et précise. D'une manière plus précise, ils font observer que, pour former les perceptions de l'un des subordonnés et de soi-même, il est nécessaire de pouvoir accéder avec exactitude et de traiter l'information causale associée à des niveaux de performance. Étant donné que leur argument n'a pas été testé empiriquement, cela devrait faire l'objet d'une recherche future.

Davis et Garner (2004) ont mis en place un modèle pour montrer comment les membres développent la perception de la politique organisationnelle et le cynisme. Ils soutiennent l'idée que les employés ayant des préjugés contre les attributions externes sont plus enclins que d'autres à être cyniques et perçoivent l'existence de la politique organisationnelle.

Comme dans le cas de l'analyse Waldman et Yammarino (1999) des attributions charismatiques, Davis et Gardner soulignent que la distance entre les dirigeants et les membres détermine si oui ou non les membres s'engagent dans le traitement rationnel de l'effort proposé par la théorie de l'attribution ou s'engagent dans le traitement automatique suggéré par Lord et ses collègues.

Cette étude fixe essentiellement les conditions limites pour le traitement d'attribution, soutient que le traitement rationnel est plus probable dans les relations de proximité où l'information est disponible alors que le traitement automatique est plus probable dans les relations distantes entre dirigeants et employés.

Quand on regarde cette zone dans son ensemble, nous sommes frappés par le fait que la majorité des travaux dans ce domaine mettent l'accent sur le traitement automatique comme le font Lord et ses collègues, par opposition au traitement d'information rationnelle plus traditionnel proposé par les modèles de Kelley et Weiner. Nous croyons que la raison qui explique cette différence dans les explications théoriques est que ces sujets sont plus préoccupés par les perceptions sociales générales, par opposition à l'analyse de la causalité des événements spécifiques.

Ainsi, la question de savoir pourquoi une personne gagne une élection est tout à fait différente de celle qui consiste à savoir si une personne est perçue comme charismatique ou non.

1.2.1 - Recherche sur les émotions et le leadership

Un autre domaine important de la nouvelle théorie et de la recherche est celui qui lie les attributions aux émotions. Une grande partie de cette recherche se développe dans la littérature de la psychologie sociale (Weiner, 1995), mais il y a eu quelques tentatives pour décrire la pertinence des liens entre les attributions et les émotions par rapport à la littérature organisationnelle.

En particulier, Weiner (2004) montre comment les attributions et les émotions sont liées à l'aide et à l'agression. Par exemple, sur la base de son analyse, nous nous attendons après l'échec d'un membre, à ce que les dirigeants soient plus enclins à lui manifester de la sympathie et à l'aider à changer de comportement s'ils estiment que l'échec était dû à des facteurs indépendants de la volonté des employés. Toujours dans le même sillage, le travail d'Allred (1995) soutient que les dirigeants sont plus enclins à se mettre en colère et à sous-estimer leurs membres lorsqu'ils attribuent les échecs de ces derniers à des causes internes et maîtrisables.

L'étude de Tjosvold (1985) citée plus haut permet de mieux comprendre le rôle des émotions dans le processus de leadership. Elle révèle que les dirigeants ont des émotions négatives et usent de menaces lorsqu'ils pensent que la mauvaise performance liée à un manque d'effort. De même, Harvey, Martinko et Douglass (2006) ont fait remarquer que les dirigeants sont enclins à avoir des émotions négatives envers les subordonnés lorsque des attributions internes et stables sont faites pour la mauvaise performance des employés.

Ces émotions négatives peuvent, à leur tour, impacter négativement sur les comportements des leaders et les attributions futures en ce qui concerne la performance des employés (Harvey

et al. 2006). Enfin, le travail de Dasborough et Ashkanasy (2002), qui a également été cité plus tôt, souligne que les émotions des dirigeants constituent une importante stratégie de gestion de l'impression qui peut induire des réactions émotionnelles chez leurs membres conduisant à des attributions et à un leadership transformationnel et des relations plus efficaces entre leaders et membres. Ils font valoir que les dirigeants qui affichent des états d'humeur positifs se traduisant par des réactions émotionnelles favorables chez les subordonnés encouragent la perception du leadership transformationnel. D'une part, ils soutiennent que les états d'humeur négatifs des dirigeants engendrent des humeurs négatives chez les membres, ce qui débouche par voie de conséquence sur la perception du leadership pseudo-transformationnel.

1.2.2 - Attributions et relations chef-membres

Une grande partie des premiers travaux dans ce domaine était conceptuelle. En 1987, Martinko et Gardner ont proposé une extension interactive du modèle de Green et (1979) et Mitchell, en prédisant que les comportements des leaders et membres sont partiellement façonnés par les similitudes et différences dans leurs attributions pour les succès et les échecs des membres.

Ils soutiennent que, dans des conditions d'échec, les préjugés d'acteur-observateur et les préjugés égocentriques prédisposaient les dirigeants à blâmer les membres, tandis que les membres sont prédisposés à faire des attributions externes. Ils ont émis l'hypothèse qu'au fil du temps et à force de répéter les interactions, de tels préjugés finissent par prédisposer de nombreux dirigeants et membres à des attributions contradictoires concernant les causes de la mauvaise performance des membres.

Il convient de noter que l'étude de Martinko et al., décrit précédemment la confirmation partielle des offres antérieures de ces hypothèses, si nous acceptons l'idée que les styles d'attribution sont des mesures de préjugés d'attribution.

En plus de l'hypothèse concernant l'interaction des préjugés des leaders et membres, Martinko et Gardner (1987) admettent également que, lorsqu'il existe des préjugés égocentriques et des acteur-observateurs ayant des idées préconçues, les dirigeants sont plus enclins à faire des attributions internes et stables pour la mauvaise performance des employés et que, lorsque ces attributions sont communiquées aux employés, ils étaient susceptibles de

faire les mêmes attributions pour leur mauvaise performance et l'expérience d'une impuissance acquise.

Enfin, ils ont émis l'hypothèse que lorsque les dirigeants font des attributions internes et stables pour la mauvaise performance des membres, ils sont susceptibles de placer les membres dans les employés « hors-groupes » créant ainsi une prophétie auto-réalisatrice de mauvaise performance. Ainsi, le modèle de Martinko et Gardner admet le principe que l'interaction des processus d'attribution des dirigeants et membres a un grand impact sur les relations et comportements entre leaders et membres. Des études menées par Campbell et Swift (2006), Heneman, Greenberger et Anonyo (1989) et Wilhelm, Troupeau, Steiner (1993) ont également indiqué que les attributions des dirigeants pour la performance des membres sont associées au placement des salariés dans les groupes intérieurs et extérieurs.

Ces études ont conclu que les dirigeants sont plus enclins à former des attributions favorables pour le rendement des employés lorsque les employés appartiennent à leur groupe. Ainsi, alors que Martinko et Gardner (1987) prédisent que les attributions peuvent influencer le placement des salariés dans les groupes intérieur ou extérieur, Heneman et al. (1989) ont indiqué que les employés de groupe intérieur ou à l'état de groupe extérieur auront une influence sur les attributions des chefs pour ces employés. Ces perspectives suggèrent qu'une fonction cyclique peut exister dans laquelle les attributions renforcent sans cesse ou affaiblissent la qualité des relations chef-subalterne.

1.2.3 - Avancées conceptuelles

D'une manière plus précise, lorsque Green et Mitchell ont proposé leur modèle en 1979, ils ont noté que les dimensions d'information de Kelley étaient liées à des attributions, mais n'ont pas précisé comment cela (la cohérence, le consensus et le caractère distinctif) était lié aux explications d'attribution (locus de causalité, stabilité et globalité) ou comment les dimensions des attributions étaient liées à des explications d'attribution (par exemple, l'effort et la tâche).

Des travaux ultérieurs réalisés par Gioia et Sims (1986) ont précisé la façon dont les dimensions d'attribution du locus de la causalité, la stabilité et la contrôlabilité étaient liées à des explications d'attribution telles que la chance, l'humeur et l'effort, mais n'ont pas souligné que les dimensions ou les explications d'attribution étaient liées aux dimensions d'information de Kelley. À propos de cette même période, Ashkanasy (1989) a avancé des hypothèses

prédisant comment chacun des différents types d'informations décrits par les dimensions de Kelley pourrait impacter sur les attributions spécifiques.

Nous avons constaté dans presque tous les cas, les prédictions d'Ashkanasy ont été confirmées et aucune n'a été remise en question. Néanmoins, le modèle testé par Ashkanasy était inachevé en ce qui concerne les dimensions d'information de Kelley par rapport à des attributions dans la mesure où il n'a prévu que des attributions (à savoir la capacité, l'effort, la tâche et la chance).

L'article de Martinko et Thomson a indiqué que les informations de consensus sont liées au locus de la causalité, l'information de cohérence à la stabilité et l'information distinctive à la globalité. Plus important encore, le modèle montre comment les explications d'attribution sont logiquement liées aux dimensions d'attribution qui sont liées à l'interaction des dimensions d'information de Kelley.

Par exemple, une attribution à une capacité spécifique est catégorisée comme une attribution interne, stable et spécifique qui résulte de l'information indiquant que le comportement est élevé dans la cohérence et le caractère distinctif, mais faible sur le consensus. Leur modèle montre les connexions théoriques et logiques entre les types d'informations, les dimensions des attributions et les explications d'attribution spécifiques. Ce type d'explications détaillées de la relation entre l'information causale, les dimensions et les explications d'attribution est important pour plusieurs raisons.

D'abord, d'un point de vue théorique, il permet la prédiction et le contrôle. D'un point de vue expérimental, ces relations doivent être comprises et appréciées afin de développer un test valide de la théorie. On peut craindre qu'au moins, des problèmes expliquant des parties importantes de la variance dans les modèles de recherche d'attribution ne soient dûs au fait que certains modèles étaient incomplets. Par exemple, Gioia et Sims (1986) et Mitchell et Wood (1980) ont fourni des informations sur les trois dimensions de Kelley et les manipulations expérimentales, mais ont seulement cherché à voir si oui ou non les attributions étaient internes ou externes, en ignorant la stabilité et les dimensions de la globalité.

D'un point de vue pratique, la compréhension de la dynamique des relations décrites ci-dessus permet une application plus précise. Par exemple, dans une perspective de gestion de l'impression, si l'on veut créer une information qui révèle une grande cohérence, et un faible caractère distinctif et consensus.

D'autre part, le modèle admet également que ce sont les mêmes types d'informations qu'un leader doit rechercher en essayant de déterminer si la cause de la mauvaise performance est la capacité générale. Ainsi, l'articulation plus complète de la dynamique des interactions entre les dimensions des attributions de l'information et des explications d'attribution est nécessaire pour la poursuite du développement théorique, mais peut également fournir des informations utiles dans les domaines pratiques comme la gestion de l'impression et de l'évaluation du rendement.

Une deuxième évaluation théorique se reflète dans le travail de Lord et ses collègues. Comme indiqué précédemment dans cette revue, il y a eu un certain nombre de travaux critiques sur la théorie de l'attribution par rapport à sa capacité à expliquer les perceptions de leadership. L'argument de base de ces travaux est que les processus d'information rationnels décrits par la théorie de l'attribution impliquent une charge cognitive irréaliste du reste trop lourde dans de nombreuses situations.

Weiner s'est penché sur les divers domaines auxquels la théorie d'attribution s'applique lors d'une conférence internationale sur la théorie de l'attribution en 2004. En cette occasion, dans un article qu'il a publié (Weiner, 2004), il a noté que l'application de la théorie de l'attribution dans d'autres domaines tels que les sciences de l'organisation a propulsé le domaine de la théorie de l'attribution au-delà de toutes limites.

En particulier, il a fait observer que la théorie de l'attribution est appliquée aux zones d'impressions sociales (par exemple, le leadership charismatique) qui exigent l'innovation théorique et l'adaptation. L'application de la théorie de l'attribution à d'autres domaines peut aider à son renforcement, en même temps qu'elle peut nécessiter des adaptations importantes.

À notre avis, comme le soutiennent Lord et Smith (1983), trois différents types de perceptions ont été inclus dans le cadre de la théorie de l'attribution : la perception de la causalité, la responsabilité et les caractéristiques personnelles. Comme indiqué plus haut, les descriptions du processus d'attribution que l'on retrouve dans le modèle de Green et Mitchell et la synthèse des modèles Kelley et Weiner traitent essentiellement de causalité.

D'autre part, les explications théoriques qui ont souligné l'utilisation de prototypes, de scripts et du modèle correspondant ont pour la plupart été appliquées dans le contexte des perceptions sociales liées aux caractéristiques personnelles de leadership telles que le charisme et le leadership transformationnel.

Aussi, on peut penser que la question de l'observateur est la clé pour s'assurer du type de modèle qui pourra fournir la meilleure explication des processus cognitifs qui seront activés. Par exemple, si l'on demande à un professeur si un tel est un excellent étudiant, on peut admettre l'hypothèse qu'il s'agit d'une question portant sur une caractéristique personnelle.

Le professeur peut essayer de voir si oui ou non il est meilleur que les étudiants précédents. D'autre part, si la question est celle qui se rapporte à la cause d'une défaillance particulière (par exemple, pourquoi l'étudiant ne va-t-il pas respecté les délais par rapport à sa proposition de mémoire ? Ainsi, chacune des différentes versions de la théorie de l'attribution a généré d'autres types de questions. C'est ce qui fait dire à Gilbert (1989) qu'il est injuste de s'en prendre à une théorie d'attribution sans raison.

En particulier, les articles de Petty et Cacioppo (1986) et Petty, Cacioppo, Strathman et Priester (2005) décrivent les conditions en rapport au traitement de l'information périphérique contre celle centrale en tenant compte du fait que, par exemple, les individus diffèrent dans leurs besoins en matière de cognition. En conséquence, il peut y avoir des différences individuelles dans le traitement et qui auraient une incidence si le comportement d'une personne en particulier et ses choix étaient mieux expliqués par des processus rationnels et non automatiques. De même, Douglas, Kiewitz, Martinko, Harvey, Kim et Chun soutiennent que les comportements agressifs peuvent résulter de trois voies de traitement qui varient selon le degré de transformation consciente. Cet article souligne que les attributions peuvent favoriser des comportements, mais elles peuvent également être considérées comme des résultats que les individus utilisent pour expliquer les comportements qui proviennent de procédés moins conscients tels que ceux engendrés par des réactions affectives ou psychologiques à des événements.

Section 2 : **Les orientations majeures**

Comme nous l'avons déjà décrit, la plupart des recherches antérieures sur les processus de leadership et d'attribution sont axées sur le modèle de Green et Mitchell. Cependant, il a été également démontré que de nombreux facteurs, outre les attributions, affectaient des comportements de leadership dirigés vers les membres. Entre autres exemples de ces facteurs, on peut citer la gravité des conséquences d'une mauvaise performance, l'interdépendance des tâches et l'expérience du leader. Le modèle de Green et Mitchell (1979) avait déjà anticipé une telle réflexion. Par la suite, le volume de travail de Mitchell et ses collègues a nettement diminué par rapport au domaine des attribuions.

Après le travail de Mitchell, Ashkanasy s'est lancé dans une série d'études qui ont démontré clairement les relations entre les dimensions de l'information de Kelly, les dimensions et les explications d'attribution de Weiner, et les comportements de chef. En plus du travail d'Ashkanasy, environ une plus d'une dizaine d'autres études ont donné des résultats favorables similaires. Les conclusions d'Ashkanasy concernant son travail sont semblables à ceux de Martinko et al.,. Les résultats globaux des travaux sur le modèle de Green et Mitchell soutiennent les grands principes du modèle à travers une variété de différents échantillons et méthodes. Dans presque toutes les études, il y avait des relations significatives entre les dimensions d'information, les dimensions d'attribution, des explications d'attribution et les comportements des leaders.

En élargissant notre examen au-delà du modèle de Green et Mitchell, nous en sommes venus à l'hypothèse selon laquelle les dirigeants et les subordonnés affichent tous, des préjugés égocentriques et une subjectivité d'acteurs-observateurs. Des paramètres aussi importants que le sexe, la culture, et les différences individuelles, y compris le lieu de contrôle, l'affectivité négative, et l'auto-efficacité liés à des attributions, ont été notés. Le travail sur les styles d'attribution a démontré que, lorsque les styles d'attribution des dirigeants et des membres du personnel sont incompatibles, les membres affirment que les relations sont insignifiantes avec les ceux des dirigeants.

Nous avons également examiné une série d'études empiriques et œuvres conceptuelles sur le rôle des attributions dans la formation des impressions de charisme des subalternes ; le cynisme organisationnel du leadership transformationnel, et les cotisations à payer. Contrairement à beaucoup de travaux réalisés auparavant sur le leadership, cet ensemble de

travaux suggère, par opposition au processus volontaire et rationnel décrit dans le modèle de Green et Mitchell, que le processus par lequel les attributions sont générées dans ces contextes soit défini d'une manière plus appropriée, comme étant automatique et cybernétique. Les échanges qu'il y a eu par la suite soutiennent que ces types de perceptions sociales sont probablement mieux expliquées par les théories de la catégorisation et le modèle correspondant (par exemple, le traitement automatique) par opposition aux processus plus laborieux cognitivement décrits par les modèles de Kelly et Weiner.

La recherche sur les relations entre les émotions et les attributions dans le cadre du leadership montre comment les attributions sont liées à des émotions telles que la sympathie et la colère qui génèrent des comportements d'assistance (Weiner, 1995) et la punition (Tjosvold, 1985), respectivement. Elle montre aussi comment les émotions des dirigeants affectent les attributions des membres (Dasborough et Ashkanasy, 2002).

Nous avons également examiné la recherche qui a adopté une approche plus interactive en s'intéressant aux relations entre les attributions des dirigeants et des membres du personnel. Encore une fois, cette recherche soutient l'idée que les attributions représentent une partie importante de la variance, mais suggère également que des travaux plus récents puissent se focaliser sur un niveau interactif et dyadique de l'analyse, par opposition à la plupart des travaux antérieurs qui étaient centrés sur le chef. Nous avons espoir que cette tendance se poursuivra et permettra une compréhension plus complète des causes et des conséquences des différences entre les attributions des dirigeants et des subalternes.

Enfin, nous avons examiné les avancées conceptuelles dans deux catégories générales. Tout d'abord, nous avons observé qu'il y avait eu un travail considérable d'extension du modèle de Green et Mitchell sur les relations entre les dimensions de Kelley d'information, les dimensions d'attributions et explications de Weiner, et le comportement des leaders et subordonnés. Cela semble utile pour davantage préciser les prédictions du modèle, mais aussi pour développer les applications destinées à améliorer leurs relations.

Le second volume de travaux conceptuels était axé sur d'autres explications pour les processus d'attribution mettant en relief le traitement cybernétique « aveugle ». A l'évidence, cette perspective semble particulièrement appropriée pour le travail relatif aux impressions sociales telles que celles associées au charisme et au leadership transformationnel.

Après avoir examiné la recherche dans son ensemble, nous remarquons que trois impressions se dégagent. D'abord, les relations parmi les dimensions d'information de Kelley et les dimensions d'attribution et explications de Weiner, et les comportements des dirigeants comme le suggère le modèle de Green et Mitchell, en particulier quand s'applique aux évaluations des supérieurs des causes de la performance des membres. Ensuite, appliqué à d'autres contextes, il ne semble pas fournir une description valide des processus cognitifs des dirigeants ou subalternes.

Ainsi, dans des situations courantes qui ne sont pas particulièrement significatives ou qui sont liées à un incident de performances spécifiques, nous considérons que les impressions sociales telles que celles associés au leadership charismatique et transformationnel, les procédés impliquant moins d'efforts cognitifs semblent fournir de meilleures explications pour les résultats expérimentaux. Enfin, nous croyons qu'il y a une certaine incertitude quant à la définition et au domaine par rapport aux attributions et processus d'attribution. Plus précisément, il apparaît que lorsque les chercheurs décrivent des alternatives aux modèles rationnels de traitement des informations, ils ont tendance également à avoir des procédés plus rationnels. Ainsi, même si Lord (1995) indique que les modèles rationnels peuvent être plus appropriés pour évaluer la causalité, il termine sa réflexion en indiquant que «dans la mesure où ces alternatives décrivent l'analyse causale et les perceptions sociales dans les organisations, le percepteur en tant que processeur primitif peut être plus approprié ».

1.1 - **Les critiques de la théorie de l'attribution**

Après le travail critique de Mitchell (1982) sur la théorie de l'attribution, il y a eu moins de recherche dans ce domaine. Nous notons l'influence d'autres variables sur le comportement des dirigeants.

Lorsque nous avons examiné les recherches qui ont suivi la critique de Mitchell, en particulier celle d'Ashkanasy, il est devenu tout à fait clair que les relations décrites par le modèle d'attribution de Green et Mitchell étaient bien établies dans des situations et méthodologies. Néanmoins, l'hypothèse de Mitchell que les relations étaient faibles et, à partir d'un point de vue pratique, potentiellement insignifiant, cela nous a amené à mieux regarder les niveaux dans d'autres études sur le leadership.

Bien que nous ne puissions pas prétendre avoir fait une comparaison exhaustive, nous avons rapidement établi que les niveaux des études d'attribution de signification étaient au moins aussi respectables que ceux d'autres domaines de la recherche organisationnelle.

Par exemple, dans les études d'attribution réalisées par Ashkanasy (1989), Douglas et Martinko (2001), Campbell et Swift (2006), les variables d'attribution représentaient 30%, 36% et 17 % de la variance dans leurs variables dépendantes, respectivement, tandis que les études des auto évaluations de base (Erez &Judge, 2001), le charisme (Conger, Kanungo et Menon, 2001), une compétence politique (Breland, Treadway, Duke et Adams, 2007) ont représenté respectivement 15,5%et 18% de la variance dans les variables dépendantes.

Nous ne considérons pas que le niveau de la variance expliquée par des variables d'attribution soit moins significatif que celui des autres variables ayant fait l'objet de recherche sur le leadership et les contextes organisationnels. Mais en ce qui concerne la question de la signification pratique, nous sommes particulièrement convaincus par les résultats de la recherche très contrastée entre les styles d'attribution des leaders et membres (Martinko et al,1999). Cette recherche met en évidence l'analogie de boule de neige de Gilbert(1995) selon laquelle une petite erreur d'attribution peut aggraver et produire des conséquences importantes et significatives au fil du temps.

1.2 - **Condition de définition et délimitation**

Loin de nous l'idée de dicter d'imposer quoi que ce soit, mais nous pouvons rajouter sans prétention aucune une certaine perspective par rapport aux conditions limites pour l'application des attributions dans des contextes de leadership. Premièrement, en ce qui concerne l'application du modèle de Weiner(1986) au leadership, ce dernier a affirmé à plusieurs reprises que les attributions sont des indications causales (et perceptions non sociales) et que les processus d'attribution sont activés lorsque les résultats sont particulièrement importants, surprenants ou inattendus.

Dans des situations quotidiennes de routine, les gens en général n'exercent pas d'efforts cognitifs nécessaires pour faire les attributions causales. Par conséquent, la perception du charisme ou les qualités de leadership qui ne sont pas particulièrement importantes pour les personnes sont probablement traitées de façon périphérique (voire automatique) par opposition au processus centrale décrit par le modèle de Weiner. En tant que tel, les

perceptions sociales sont probablement mieux décrites par les modèles plus cybernétiques de traitement de l'information.

Deuxièmement, il semble important pour les chercheurs d'identifier clairement et définir ce qu'ils veulent dire quand ils se réfèrent à des processus d'attribution parce que, comme nous l'avons vu, il apparaît souvent que les perceptions sociales sont confondues avec les attributions causales. Cronshaw et Lord (1987) distinguent entre trois formes différentes de théorie de l'attribution alors qu'un travail antérieur réalisé par Kelley et Mitchell (1980) en décrit quatre variantes.

Ils soutiennent qu'il n'existe pas une seule théorie d'attribution mais plusieurs. Par conséquent, il incombe aux chercheurs et théoriciens de préciser clairement la nature des processus d'attribution dans leurs recherches et échanges, ce qui fait qu'il ne sera pas possible de mal interpréter les recherches et les critiques.

Enfin, nous aimerions suggérer que l'on puisse aller au-delà des limites de la théorie de l'attribution. Comme l'a noté Martinko (2004), les attributions concernant les succès et les échecs peuvent être considérées comme des croyances sur les récompenses et les punitions. Par conséquent, nous pensons qu'il existe une composante inhérente d'attribution dans presque tous les domaines qui sont touchés par le renforcement (par exemple, le succès) et la sanction (par exemple, l'échec) des processus.

Alors que nous sommes bien conscients que de nombreux autres facteurs jouent un rôle dans la motivation des individus, nous croyons que les attributions sont une partie intégrante de la plupart des processus dans les organisations situées dans un contexte motivant.

1.3 - Orientations futures

Il existe une variété d'applications potentielles de la théorie des attributions dans le contexte de leadership. Nous exposons ici le résumé de ce qui en fait l'essentiel.

1.3.1 - Préjugés

La notion de préjugés d'attribution a reçu un appui quasi unanime. Toutefois, la majorité des études confirment simplement que les dirigeants et subordonnés ont ces préjugés, mais ne parviennent pas à en identifier les conséquences.

Toute recherche permettant de mieux connaître le degré de préjugé entre les dirigeants et les subalternes et ses conséquences en termes de conflits, serait la bienvenue. Il serait également intéressant de voir si les interventions sur les dimensions de Kelley d'information peuvent réduire les préjugés et conduire à moins de conflits et des relations plus positives.

Une autre piste particulièrement intéressante pour la recherche future sur l'impact des préjugés d'attribution concerne l'effet des préjugés d'attribution des dirigeants sur les attentes des membres et la performance. « L'effet Pygmalion», qui se produit lorsque les attentes des observateurs influent sur la performance des acteurs (Kierein and Gold, 2000), en est une illustration. Il semblerait utile d'examiner si oui ou non les membres connaissent moins d'espérances et de performance avec des dirigeants égocentriques ayant des préjugés contre l'attribution des échecs aux capacités internes et stables des membres.

1.3.2 - Styles d'attribution

À bien des égards, les styles d'attribution peuvent être considérés comme reflétant les scripts et les modèles sous-jacents que les gens se livrent face à des situations de routine de tous les jours. Dans la mesure où les styles des dirigeants et membres diffèrent, les derniers perçoivent de mauvaises relations.

Cette recherche peut être considérablement élargie pour inclure d'autres variables telles que les niveaux de communication, les accords concernant les évaluations du rendement, et l'incidence des conflits entre les dirigeants et les membres du personnel.

De plus, outre les styles optimistes et pessimistes, il existe d'autres styles possibles lorsque les dimensions des attributions sont combinées et il serait intéressant d'étudier les effets de ces autres styles sur les interactions supérieurs-subordonnés. Par exemple, il serait pertinent de voir si un supérieur qui est sollicité pour expliquer les échecs des subordonnés en termes de dimensions externes et stables telles que la difficulté des tâches est vu par les subordonnés en tant que leader de soutien.

De même, il serait intéressant de voir si les subordonnés qui sont sollicités pour expliquer leurs échecs en termes de dimensions internes et instables telles que les efforts commencent à manquer de respect aux dirigeants qui ne les tiennent pas responsables des défaillances en raison de styles d'attribution de leaders qui favorisent les attributions externes pour les échecs.

Enfin, parce que les styles d'attribution semblent être une mesure des scripts des individus et des tendances de traitement cybernétiques, il serait instructif d'étudier si oui ou non les styles d'attribution des membres sont liés à leurs tendances à expérimenter des perceptions de charisme et du leadership transformationnel.

1.3.3 - Emotions

Le modèle de Green et Mitchell ne s'est pas appesanti sur le lien entre attributions et émotions. Cependant, la plupart des travaux sur la théorie des attributions suppose et démontre que les émotions discrètes et les états affectifs médiatisent la relation entre les attributions et les comportements. Cependant la recherche existante, n'a pas mené une enquête empirique poussée sur la nature et la puissance des influences affectives sur le processus d'attribution dans le contexte du comportement de leadership et des résultats.

Bien que le travail conceptuel et empirique antérieur ait trouvé un lien entre les émotions négatives liée à l'attribution, telles que la colère et la honte, et les résultats indésirables, tels que l'agression, le comportement contraire à l'éthique, nous croyons qu'il s'agit d'un domaine à explorer.Par exemple, la façon dont les styles d'attribution hostiles ou pessimistes influent sur les états émotionnels des dirigeants et, en fin de compte, leurs membres et les conséquences de cette influence sur la performance organisationnelle, est un aspect potentiellement intéressant pour la recherche future.

1.3.4 - Former des impressions

Nous avons bon espoir que la théorie qui a été développée peut aider les dirigeants à adopter des impressions spécifiques. Plus précisément, la synthèse des modèles de Kelley et Weiner suggérée par Martinko et Thomson (1998) revient sur les types d'informations nécessaires pour former des impressions spécifiques.

Par exemple, si l'on considère les attributions charismatiques comme les attributions de capacité, il serait intéressant de déterminer si oui ou non les impressions charismatiques varient systématiquement avec l'information proposée par le modèle de Martinko et Thomson. De même, le modèle synthétisé pourrait être utilisé pour guider les types d'informations nécessaires pour assurer l'exactitude et faire un feedback dans le cadre de l'évaluation de la performance.

1.3.5 - Niveaux d'analyse

Jusque-là, la majorité de la recherche dans le domaine des attributions a été centrée sur le dirigeant et a mis l'accent sur les niveaux individuels de l'analyse. La plupart des travaux sur le modèle de Green et Mitchell a étudié les réactions de leaders par rapport au comportement des subordonnés, mais n'a pas examiné les effets interactifs des processus d'attribution de leader et subordonnés. Néanmoins, il semble y avoir une tendance vers des modèles plus dynamiques qui reconnaissent les influences interactives. Plusieurs documents conceptuels ont traité des interactions entre supérieurs et subordonnés.

La recherche sur les attributions de la performance organisationnelle dans les lettres aux actionnaires suggère, au moins indirectement, que les attributions peuvent être examinées au niveau organisationnel. Aussi, nous sommes au courant d'au moins un document qui examine les attributions au fur et à niveau du groupe d'analyse (Lepine, Van Dyne, 2001).

Nous nous attendons à ce que cette tendance se poursuive, mais aussi nous reconnaissons que plus on se dirige vers des niveaux plus complexes d'analyse qui incluent des études de groupe et niveau organisationnel, plus il faudra aussi des analyses statistiques plus sophistiquées et de nouveaux modèles de recherche. En raison de la logistique de la recherche de comportements interactifs dans les paramètres appliqués, il y aura un besoin de modèles de laboratoire innovants qui permettent de surmonter certaines des limites du contexte d'intervention. Nous espérons que les critiques sauront reconnaitre ces contraintes et être réceptifs à ces types d'approches.

1.3.6 - Extension de la théorie de l'attribution à d'autres domaines du leadership

Comme nous l'avions préalablement suggéré, selon le principe que les attributions sont les croyances des peuples sur les causes de leurs succès (à savoir des renforcements) et des échecs (à savoir les punitions), nous pensons que les processus d'attribution ont des applications étendues dans le domaine du leadership.

Ces applications potentielles n'entrent pas dans le cadre de nos recherches, mais nous allons brièvement mentionner quelques-uns des points de vue existants sur le comportement des leaders et des processus de leadership qui pourraient étendre leur pouvoir explicatif en utilisant la logique de la théorie de l'attribution.

Un tel domaine est la théorie de l'équilibre. Au même titre que théorie de l'attribution, la théorie de l'équilibre est enracinée dans le travail de Fritz Heider (1958). Elle repose sur l'idée selon laquelle une relation entre deux personnes et une troisième entité peut être symétrique ou asymétrique, en fonction des attitudes des individus vers la troisième entité (Homburg et Stock, 2005). Si les deux parties partagent les mêmes attitudes à l'égard de la même personne ou un objet, leur relation sera équilibrée.

Dans une relation déséquilibrée, la tension existera jusqu'à ce que quelque chose soit fait pour équilibrer la relation (par exemple, une personne change leur attitude). Car une relation équilibrée est souvent préférable à une déséquilibrée, les observateurs peuvent désirer des attitudes similaires envers, par exemple, un nouveau membre de leur groupe de travail.

Ainsi, parce que les attributions sont associées à des évaluations affectives des autres, si une personne a une attitude positive ou négative au sujet d'un nouveau membre, d'autres peuvent inconsciemment influencer leurs attributions afin de former une évaluation aussi positive ou négative. De même, beaucoup de recherches sur le leadership ont mis l'accent sur la qualité des relations entre les dirigeants et les autres membres de leurs réseaux sociaux

Par exemple, Higgins et al. (2001) ont fait valoir que les liens solides par opposition aux faibles liens entre mentors et protégés favoriseraient une relation de travail plus fructueuse et orienté vers le développement. Les forts liens relationnels sont caractérisés par des niveaux élevés de réciprocité positive et d'impact émotionnel (Granovetter, 1973). On peut faire valoir l'hypothèse que, dans un contexte de leadership, ces composantes relationnelles sont influencées par les attributions que les dirigeants et subalternes développent entre eux.

Par exemple, les relations réciproques exigent la confiance, et la confiance se crée quand des comportements souhaitables sont imputés à des facteurs internes et stables (Elangovan, Auer-Rizzi, et Szabo, 2007). En termes d'affection, la théorie de l'attribution indique que les réponses émotionnelles positives vis-à-vis des autres sont liées à des attributions favorables concernant leurs comportements (Weiner, 1995).

Enfin, la recherche sur la théorie de la structuration (Ocasio, 1997) suggère que les effets des processus d'attribution des dirigeants puissent être examinés en termes de résultats au niveau macro. Ocasio soutient que les problèmes, décisions et questions sur lesquels insistent les dirigeants déterminent sérieusement le comportement dans les entreprises en général. Par exemple, si un leader concentre son attention sur l'expansion externe, par opposition à la

recherche et au développement interne, il y a de fortes chances que l'expansion prenne le dessus sur l'innovation.

Cette structuration de comportement peut avoir une composante d'attribution parce que les attributions aident à indiquer les types de stimuli qui sont les plus appropriés pour une personne (Weiner, 1986). Comme indiqué plus haut, il faut qu'une question soit généralement pertinente pour qu'une analyse cognitive détaillée puisse être initiée. Le comportement vers le stimulus est susceptible d'être façonné, au moins en partie, par les attributions concernant à la fois le stimulus et l'acteur.

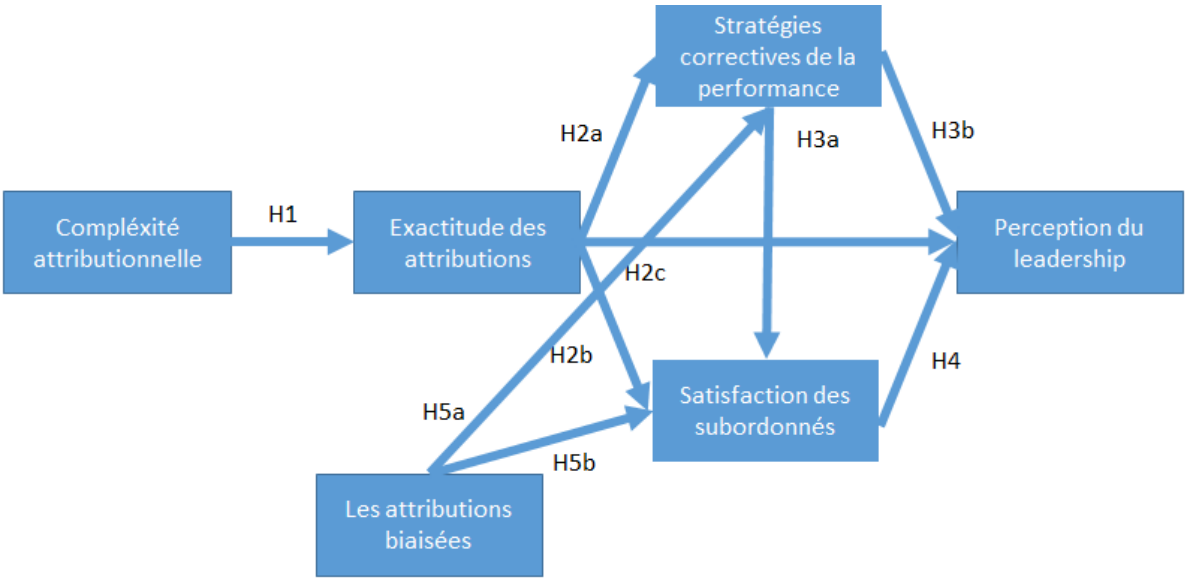
Par exemple, si un chef croit qu'il a la capacité d'aider une organisation à se développer, et non à innover, le leader peut choisir de se concentrer sur le comportement de l'organisation dans ce sens. Ainsi, nous remarquons que lorsque les dirigeants sont impliqués, le processus d'attribution peut influencer les résultats au niveau macro aussi bien que les variables au niveau micro plus généralement étudiés dans la recherche d'attribution.

Section 3 : **Le modèle théorique de recherche**

L'un des points forts des modèles attributionnels est de considérer le traitement de l'information comme un aspect majeur du leadership. Plus exactement, ils présentent les leaders comme des scientifiques à la recherche d'indices informationnels, expliquant les relations causales qui influent sur différents aspects du travail. Un tel processus de recherche d'indices informationnels réduit l'incertitude inhérente à de nombreuses situations de management et limiter l'incertitude est un aspect important du leadership (Eberly et al. 2011 ; Waldman et Yammarino, 1999).

Le modèle d'attribution du leadership se concentre sur des construits fondamentaux du leadership comme la complexité attributionnelle, les attributions des leaders et leur exactitude, les comportements qui résultent de ces attributions, les variables médiatrices comme la satisfaction et la motivation des subordonnés, ainsi que des variables de résultat comme les perceptions du leadership. Ces variables sont interconnectées dans un modèle indiqué dans la figure 10. Le principal enseignement de ce modèle est que le traitement scientifique de l'information des leaders attributionnellement complexes aboutit à des attributions exactes qui conduisent ensuite à corriger les faiblesses de la performance. Ces comportements peuvent être reliés à l'efficacité du leader au travers de la variable médiatrice de satisfaction.

Figure 10: Le modèle théorique et les hypothèses



Source :notre recherche

Le cadre d'analyse réunit la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. La complexité attributionnelle, l'exactitude attributionnelle positive et négative, la responsabilité, les attributions biaisées, les stratégies correctives de la performance et la distance hiérarchique sont appréciées à l'aide du questionnaire « supérieur hiérarchique ». Le questionnaire « subordonné » reprend les mêmes items et s'y ajoutent l'auto efficience, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership. Ces deux questionnaires ont été choisi du fait de leur caractère dyadique, et parce qu'ils s'appuient sur les principaux travaux ayant cherché à mesurer la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. Par ailleurs, les attributions biaisées et deux variables médiatrices que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés complètent le cadre d'analyse.

3.1 - **La complexité attributionnelle**

Il ne faut pas seulement se focaliser sur un traitement important de l'information (Lord et Smith, 1983 ; Wells, 2003), mais également s'intéresser à la recherche minutieuse des différentes causes plausibles qui peuvent conduire à une attribution exacte (ou raisonnable).

L'identification de chaque cause plausible peut aboutir à des attributions plus fines de la part des leaders qui traitent l'information comme des scientifiques. Chaque mauvaise performance a probablement des causes liées aux dispositions du subordonné et à des causes extérieures liées au système. Si l'on ajoute les attributions relationnelles (communication entre le leader et le subordonné, niveau de sympathie, etc.) récemment identifiées comme éléments supplémentaires (Eberly et al. 2011), la complexité de la situation devient évidente.

Fletcher *et al* (1986) ont montré que le processus d'attribution est complexe sous certains aspects. Ils ont développé le construit de complexité attributionnelle, en identifiant sept composants distincts (Flaherty *et al*, 1996) :

3.1.1 - Le niveau d'intérêt ou de motivation

Tel qu'indiqué plus tôt, le niveau de complexité cognitive d'une personne semble varier selon les divers domaines cognitifs (Scott et al., 1979) ; cela dépendrait du niveau de connaissance et d'intérêt de la personne pour un domaine particulier. Fletcher et ses collaborateurs (1986) postulent donc que les gens qui ont une grande complexité attributionnelle possèdent une plus grande motivation intrinsèque à expliquer et comprendre le comportement humain, et sont aussi plus curieux et intéressés dans ce domaine du savoir.

3.1.2 - Préférence pour des explications complexes plutôt que simples.

Les explications du comportement qui impliquent plusieurs causes différentes sont plus complexes que celles qui ne font appel qu'à quelques causes. Or Fletcher et ses collaborateurs (1986) supposent qu'il y a des différences individuelles en ce qui concerne la préférence pour des explications simples ou complexes. Ceux qui possèdent des schèmes attributionnels plus complexes devraient faire appel à un plus grand nombre de causes différentes pour expliquer un comportement. Cette dimension fait donc essentiellement référence à la notion de « différenciation ».

3.1.3 - Présence de métacognition attributionnelle

Dans le domaine de l'attribution, la « métacognition » se définit comme la tendance à réfléchir aux processus mentaux par lesquels on en arrive à expliquer le comportement humain. Comme il s'agit là d'une fonction cognitive relativement sophistiquée et qu'elle n'apparaît que tard dans le développement intellectuel (Flavel, 1979), les auteurs postulent que la métacognition attributionnelle représente le pôle « complexe » du continuum. C'est donc dire que ceux qui ont un haut niveau de complexité attributionnelle auraient plus tendance à réfléchir aux processus mentaux qui les conduisent

3.1.4 - La conscience de causes extérieures au comportement,

La psychologie sociale a depuis longtemps mis en lumière comment le comportement des gens est influencé par la situation sociale dans laquelle ils se trouvent. Les gens qui ont des schèmes attributionnels plus complexes seraient plus conscients de l'influence que leur comportement exerce sur autrui et de l'influence que les autres ont sur leur propre comportement. Fletcher et ses collaborateurs (1986) émettent donc l'hypothèse que les gens qui ont un haut niveau de complexité attributionnelle devraient davantage tenir compte de l'information concernant l'interaction entre les personnes lorsqu'ils tentent de formuler des attributions causales.

3.1.5 - La tendance à déduire des attributions internes complexes (distinction entre croyances, attitudes et aptitudes),

La plupart des théories de l'attribution classent les explications des gens en deux catégories :lesattributions internes et les attributions externes. Les premières se réfèrent aux causes qui sont situéesà l'intérieur de la personne, c'est à dire à ses dispositions ou ses

habiletés, alors que les secondes renvoient aux causes qui sont extérieures à la personne. Or dans une de ses études, Fletcher (1984) a démontré que les attributions internes pouvaient elles-mêmes être subdivisées en fonction du degré d'abstraction qu'elles supposent : certaines se réfèrent à des comportements spécifiques (exemple : la ponctualité ou la loquacité), alors que d'autres font appel à des structures mentales beaucoup plus abstraites (exemple : les croyances ou les attitudes). En plus, ces diverses causes internes peuvent être ou non reliées entre elles, sous forme de chaînes causales complexes, dans les explications des gens. On retrouve ici la notion d'intégration. Fletcher et ses collaborateurs (1986) font donc l'hypothèse que la tendance à faire des attributions internes abstraites ou complexes du point de vue causal est associée à un plus haut niveau de complexité attributionnelle.

3.1.6 - La tendance à déduire des attributions extérieures complexes (ne pas se contenter de l'analyse de l'environnement proche)

Selon Fletcher et ses collaborateurs (1986), les attributions externes peuvent être analysées en fonction de deux aspects différents: le premier est le degré d'abstraction, alors que le second concerne la dimension temporelle. C'est au premier aspect que les auteurs réfèrent ici: selon eux, les causes externes invoquées pour expliquer un comportement donné peuvent être assez concrètes et se situer dans l'environnement immédiat de l'acteur, ou elles peuvent se référer à des choses plus larges et plus abstraites comme la communauté, la société, les institutions, etc. Plus les causes invoquées sont physiquement éloignées de l'acteur, plus elles ont tendance à être abstraites et plus les liens de causalité sont indirects. Les auteurs postulent donc que cette dimension fait, elle aussi, partie de la complexité attributionnelle.

3.1.7 - La tendance à déduire des causes temporelles externes.

La dimension temporelle constitue le deuxième angle sous lequel il est possible d'analyser les attributions externes. Les causes externes invoquées pour expliquer un comportement donné peuvent être situées dans un passé plus ou moins récent. Or, plus elles sont éloignées dans le temps, plus elles exercent une influence indirecte sur le comportement, et ce, sans doute par le biais de causes intermédiaires complexes. Les auteurs (Fletcher et a/., 1986) pensent donc que cette dimension temporelle est, elle aussi, reliée à la complexité attributionnelle.

En terminant, il importe de rappeler que leur hypothèse centrale prévoit que ces sept construits attributionnels sont reliés d'une façon consistante entre eux: plus une personne est « complexe » par rapport à une dimension, plus elle sera « complexe » aussi par rapport aux

autres dimensions. C'est donc dire que la notion de complexité attributionnelle intègre et dépasse ces diverses composantes.

Les individus attributionnellement complexes sont moins susceptibles de commettre l'erreur fondamentale d'attribution (Blumberg et Silvera, 1998 ; Devine, 1989 ; Follett et Hess, 2002), et sont de surcroît moins punitifs et racistes (Tam et al, 2008). Fast et al (2008). Les études indiquent par ailleurs que les individus qui présentent une forte complexité attributionnelle possèdent une série de caractéristiques propres aux leaders transformationnels, lesquels s'attachent particulièrement aux symboles et donnent du sens (Bono et Judge, 2004). Surtout, les individus attributionnellement complexes, qui utilisent des schémas cognitifs complexes (Fletcher et al, 1986), font preuve de davantage de justesse et de rapidité dans leur jugement (Fletcher, Rosanowski, Rhodes et Lange, 1993) et leurs perceptions des attitudes sont plus justes (Fletcher, Feeder et Bull, 1990).

La complexité attributionnelle (recherche multidimensionnelle des causes : internes, externes, relationnelles) peut conduire à des attributions plus exactes. L'exactitude attributionnelle a donc des antécédents à la fois cognitifs et motivationnels. En nous fondant sur ce qui précède, nous formulons ci-après notre première hypothèse :

Hypothèse 1 *: Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante.*

3.2 - **L'exactitude des attributions**

Le modèle attributionnel de leadership se focalise sur des attributions ayant un lien positif avec l'efficacité managériale, notamment des aspects tels que la confiance, la crédibilité, le fait de donner aux subordonnés la possibilité d'être performants et de contribuer à l'ensemble de l'entreprise. Comme nous l'avons mentionné plus haut, les attributions biaisées entraînent une érosion de la confiance et de la crédibilité, et contribuent à une mauvaise performance.

L'examen de la littérature relative aux réactions et aux perceptions des subordonnés face aux attributions biaisées (Gavin et al, 1995 ; Liden et Mitchell, 1985) révèle que ces attributions sont susceptibles d'être considérées comme inexactes et suscitent l'insatisfaction parmi les subordonnés.

Dobbins et Russell (1986) suggèrent que les biais attributionnels peuvent entraîner des désaccords entre leader et subordonné, la perte de confiance dans le groupe et la perte de la

crédibilité, l'insatisfaction et le turnover des subordonnés. Lindsley et al (1995) mentionnent des conséquences plus graves que peuvent avoir les attributions incorrectes des leaders sur les réactions émotionnelles des subordonnés, conséquences qui peuvent provoquer de mauvaises performances.

À l'inverse, Forsterling et Morgenstern (2002) indiquent qu'il est pertinent de faire des attributions plus réalistes et plus exactes. Dans leur étude, les participants prenaient de meilleures décisions en termes d'allocation de ressources lorsqu'ils étaient en mesure de faire des attributions plus exactes. Ces décisions étaient suivies de comportements adaptés et cohérents avec les attributions plus exactes, et le tout se traduisait par des niveaux de performance supérieurs.

Selon Wofford et Srinivasan (1983), le leader efficace est celui qui analyse les insuffisances d'aptitudes, de motivation, de perception des rôles et l'environnement de travail de ses subordonnés, et prend les mesures pour y remédier.

Dans ce contexte, la littérature indique que les attributions biaisées sont susceptibles de conduire à des comportements dysfonctionnels (Larson, 1989 ; Offermann et al., 1998) et d'autres (attributions exactes) à des comportements efficaces qui se traduisent par des stratégies de correction des déficiences de performance (Miller, Kets de Vries et Toulouse, 1982 ; Sillars, 1981). Ensari et Miller (2005) observent que les agents de maîtrise sont généralement réticents à donner un feedback négatif, évitent de le faire ou le reportent autant que possible (forte latence du feedback) et le déforment lorsqu'ils ne peuvent plus reculer, le tout pour essayer d'éviter les conséquences désagréables et négatives de ce feedback (Moss et Martinko, 1982 ; Sillars, 1981). Moss et Martinko (1998) indiquent que des attributions uniquement internes (qui concernent les caractéristiques des subordonnés) ou des attributions biaisées peuvent être un facteur à l'origine de ce retard (latence), de la déformation et, surtout, de comportements négatifs avec les subordonnés dans les situations de mauvaise performance (Gavin et al., 1995 ; Offermann et al., 1998).

Les individus attributionnellement complexes qui se livrent à un traitement approfondi de l'information peuvent parvenir à des attributions plus exactes, en identifiant, ce faisant, les causes internes et externes pendant le processus, ainsi que les attributions relationnelles. Ces évaluations leur apportent un surcroît d'informations et de confiance dans ces informations, et le risque de comportements de retrait et de latence du feedback en est minimisé. Tout ceci

peut avoir un effet positif sur l'affect et les attitudes des subordonnés. Sur la base de ce qui vient d'être exposé, nous proposons les hypothèses suivantes :

Hypothèse 2a : *plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes.*

Hypothèse 2b *: plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnées est importante.*

Hypothèse 2c *: plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte.*

3.3 - **Les stratégies correctives de la performance - SCP**

Les relations entre leaders et subordonnés sont améliorées par des attributions exactes (Sillars, 1981). Ces dernières permettent aux leaders de développer des stratégies de correction des déficiences de performance (Stratégie Correctives de Performance, PCS). Ces comportements favorisent l'estime de soi des subordonnés et contribuent ainsi à élever leurs niveaux de satisfaction et de motivation. Les stratégies de correction et d'amélioration de la performance élaborées par les leaders sont considérées de façon positive par les subordonnés, au sens où elles contribuent à réduire l'incertitude et à renforcer leur estime personnelle.

La principale information fournie par notre modèle est que le traitement de l'information scientifique par les managers à haute complexité attributionnelle contribue à l'exactitude des attributions. Celles – ci conduisent à la conception et l'utilisation de stratégies pour améliorer les performances des subordonnées. Par conséquent, la conception et l'utilisation de stratégies d'amélioration efficace des performances (PES) agissent comme une variable intervenante clé, qui influence la satisfaction du subordonné. Ainsi, une forte complexité attributionnelle du leader crée une perception favorable de leadership à travers son impact sur la performance et la satisfaction des subordonnés.

Hypothèse 3a *: Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnées est forte.*

Hypothèse 3b *: Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte.*

3.4 - **La satisfaction des subordonnés**

Nous avons indiqué que l'exactitude des attributions faites par les leaders est susceptible d'être fortement liée à leurs comportements ultérieurs, comme la définition et la communication de stratégies de correction de la performance. Au-delà de cet effet sur leurs propres comportements, les attributions exactes peuvent aussi impacter les subordonnés et entraîner des perceptions favorables du leadership. Cet impact peut être modifié par la variable attitudinale de satisfaction des subordonnés. De plus, les stratégies de correction de la performance sont également susceptibles d'influencer les subordonnés et de se traduire par des perceptions favorables du leadership.

Hypothèse 4 : *plus la satisfaction des subordonnées est forte plus la perception du leadership est forte.*

3.5 - **Les attributions biaisées**

La recherche tant classique que récente indique que les biais attributionnels tendent à aggraver le conflit interpersonnel et perturbent les processus de communication entre les leaders et leurs subordonnés (Ensari et Miller, 2006 ; Forsterling et Morgenstern, 2002 ; Moss et Martinko 1998 ; Sillars, 1981).

On peut en déduire que les leaders doivent éviter tous les types de biais – de genre (par exemple supposer que le recrutement d'une femme pourra perturber un service en cas de grossesse) et culturel (considérer que certaines ethnies sont plus travailleuses que d'autres) en particulier dans le contexte des attributions de la performance (identification des causes de la performance). À l'instar des spirales performance-efficacité définies par Lindsley et al. (1995), ces biais peuvent induire des spirales attribution-conflit par lesquelles des attributions biaisées peuvent aggraver les conflits et, par voie de conséquence, affecter les attributions. De plus, les biais liés au genre et à la culture peuvent également provoquer une perte de confiance, l'insatisfaction et le turnover du personnel (Dobbins et Russel, 1986 ; Dobbins et al., 1983). La perte de confiance détériore le leadership et entraîne des perceptions fortement négatives du leadership. Il en résulte que les leaders qui évitent les biais de genre et les biais culturels dans les attributions de la performance sont plus efficaces et davantage perçus comme des leaders.

Des attributions biaisées peuvent également retarder la communication de feedback (Larson, 1989) et déformer le contenu (Moss et Martinko, 1998), supprimant ainsi un feedback

constructif qui pourrait être décisif pour l'amélioration des subordonnés. Lorsque ces attributions sont dépourvues de biais, en revanche, le feedback et les stratégies de correction de la performance risquent moins de subir des retards ou des déformations, et ils sont davantage susceptibles d'être utilisés de manière efficace (Offermann et al., 1998).

Hypothèse 5a *: Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance.*

Hypothèse 5b *: Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnées.*

Le tableau 1, ci-après récapitule les hypothèses à vérifier.

Tableau 1 : Synthèse des hypothèses

Effets de la complexité attributionnellesur l'exactitude des attributions
H1 : Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante
Effets d'une plus grande exactitude dans les attributions
H2a : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes
H2b : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnées est importante
H2c : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte
Effets des stratégies correctives de la performance
H3a : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnées est forte
H3b : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte
Influence de la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership
H4 : Plus la satisfaction des subordonnées est forte plus la perception du leadership est fort e
Effets des attributions biaisées sur les variables médiatrices.
H5a : Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance
H5b : Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnées

Rappel des points-clés du chapitre 3

Notre souci, à travers cette revue, était de montrer que la théorie de l'attribution a parfois fait l'objet de critiques infondées. En effet, elle a été un peu mal assimilée et restreinte dans sa capacité à contribuer à la littérature de leadership à cause de certains de ces incompréhensions. En outre, nous avons estimé qu'il restait encore beaucoup de travail dans la littérature sur le leadership.

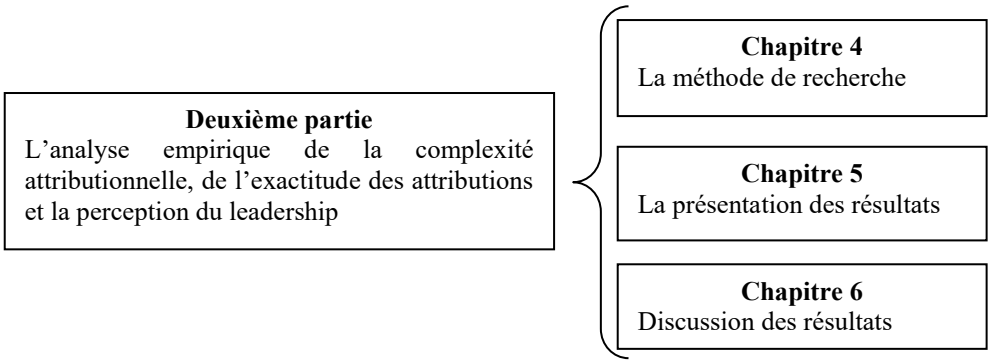
Nous espérons ainsi avoir apporté un une meilleure compréhension du leadership et aux littératures sur l'attribution en démontrant quand et comment les perspectives d'attribution contribuent à la compréhension de la dynamique des processus de leadership. Même si nous reconnaissons que les processus d'attribution ne sont qu'une infime partie du leadership, nous pensons qu'ils doivent être bien compris, en particulier en ce qui concerne les relations chef-membres. Nous espérons aussi que cette revue et les suggestions de recherches décrites ci-dessus aideront à mieux apprécier notre modèle théorique de recherche qui s'articule autour de la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership.

L'analyse comparée du contexte subsaharien et occidental permettra de tirer des conclusions utiles dans une perspective internationale.

PARTIE 2 : ANALYSE EMPIRIQUE DE LA COMPLEXITE ATTRIBUTIONNELLE, DE L'EXACTITUDE DES ATTRIBUTIONS ET LA PERCEPTION DU LEADERSHIP

La deuxième partie porte sur la méthode de recherche utilisée (chapitre 4). Nous présenterons par la suite tous les résultats (chapitre 5) et nous procèderons à leur discussion (chapitre 6).

Figure 11: La schématisation de la deuxième partie



Dépelteau (2010) rappelle les trois grandes démarches scientifiques : l'induction, la déduction et la démarche hypothético-déductive.

L'induction (la démarche inductive) conduit à inférer des énoncés généraux à l'aide d'expériences, rigoureuses et méthodiques. Le chercheur observe les évènements, sans idée préconçue, en cherchant à utiliser tous ses sens pour construire des concepts, des hypothèses, des théories ou des lois. La démarche est résolument empirique.

La déduction (la démarche déductive) se développe sur la raison plutôt que sur les sens et l'expérience. À partir de ses intuitions (nées de la connaissance), le chercheur déduit d'autres affirmations qui en sont la conséquence. La déduction se fonde sur le raisonnement et s'oppose à l'empirisme comme source de savoir.

La démarche hypothético-déductive est celle la plus couramment utilisée par les chercheurs, c'est la démarche classique de la science moderne. Elle se compose des étapes suivantes :

1. Le chercheur pose la question de départ.
2. Il formule des déductions ou des inductions en fonction des connaissances empiriques qu'il possède sur le sujet.
3. Il adopte ou construit une théorie, formule une ou plusieurs hypothèses de recherche (réponse provisoire à la question de recherche).
4. Il procède à des tests empiriques pour vérifier ou infirmer "la ou les hypothèses".
5. Si « la ou les hypothèses » sont vérifiées, la recherche s'arrête là, il lui faut communiquer les résultats.

Si « la ou les hypothèses » sont infirmées par les faits, le chercheur peut délaisser sa théorie et « son et ses » hypothèses en tenant compte des nouveaux faits. Dans un cas comme dans l'autre, la recherche recommence (ou se poursuit) : le chercheur procède à de nouvelles déductions et/ou inductions, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'il découvre la vérité, c'est-à-dire la théorie et l'hypothèse qui correspondent aux faits.

Clairement, notre problématique et l'examen des recherches passées nous orientent vers une démarche hypothético-déductive.

Premièrement, nous avons une question de départ :

Quel est le processus au travers duquel la complexité attributionnelle détermine l'exactitude attributionnelle des managers, créant le climat propice à travers les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnées à la perception du leadership ?

Quels sont les impacts des variables médiatrices telles que la satisfaction des subordonnées et les stratégies correctives de la performance sur la perception du leadership ? Quelle est l'influence des biais d'attribution sur ces variables médiatrices ?

Deuxièmement, la revue de la littérature indique un corpus de connaissances sur les différents concepts relativement étendus (complexité attributionnelle, exactitude des attributs, leadership etc.). Troisièmement, nous pouvons formuler des hypothèses sur les construits et les relations qu'ils peuvent entretenir entre eux.

Toutefois, le cadre d'analyse retenu n'a pas pour ambition de présenter un modèle théorique complet que l'on pourrait tenter de valider. En effet, si notre cadre analytique s'appuie sur une littérature étendue, il n'en demeure pas moins que toutes les relations que nous cherchons à appréhender ne s'appuient pas sur des références théoriques abouties. Chacun des blocs de variables fait l'objet d'un corpus théorique et empirique développé, et le choix des variables est expliqué dans le cadre de notre recherche. Par contre, les relations entre blocs, et entre variables, n'ont pas tous fait l'objet d'investigations approfondies au sein de la littérature. Nous nous proposons d'investiguer un cadre d'analyse défini et tentons d'identifier le contenu de chacun des blocs et les relations entre eux (entre blocs et entre variables).

Notre méthode de recherche s'appuie sur une littérature étendue et chacun des blocs de variables fait l'objet d'un corpus théorique et empirique développé dans le cadre de notre travail de recherche. Nous traiterons dans le chapitre 4, des sections suivantes :

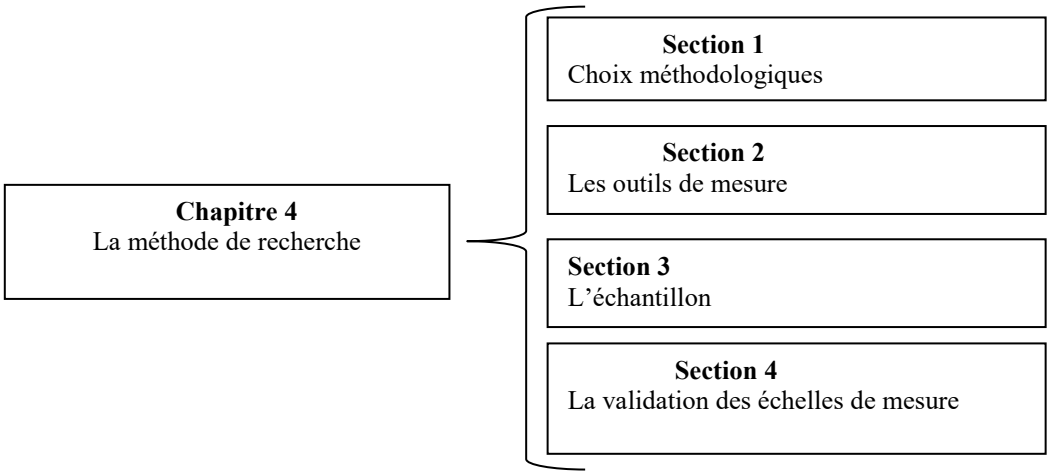
• Section 1 : Les choix méthodologiques

• Section 2 : Les outils de mesure

• Section 3 : L'échantillon

• Section 4 : La validation des échelles de mesures

Figure 12 : La schématisation du chapitre 4



Chapitre 4 : La méthode de recherche

Dans le cadre de la démarche hypothético-déductive, il est souvent coutume de se servir soit de l'approche quantitative ou de l'approche qualitative pour tester les hypothèses. Les partisans de l'approche quantitative soutiennent que la recherche doit être objective, exempte de biais et généralisable dans tout contexte. Quant aux adeptes de l'approche qualitative, ils ont rejeté ce souhait d'objectiver de façon irrévocable la recherche en sciences sociales. Pour les adeptes de cette approche, l'objectivation et la généralisation dans les sciences sociales sont à la fois impossibles et non souhaitables.

La recherche qualitative est plutôt caractérisée par l'importance accordée à l'induction, aux descriptions riches, etc. Ces deux positions, épistémologiquement contraires, appellent la thèse de l'incompatibilité qui soutient que la recherche qualitative et la recherche quantitative, de même que les méthodes de collecte de données inhérentes à ces deux approches, ne peuvent pas être alliées. L'idée de devoir choisir entre la recherche qualitative et la recherche quantitative a ainsi caractérisé la grande partie des recherches pendant ces quinze dernières années.

Il existe cependant des approches plus récentes tentant de concilier les deux démarches à l'aide de recherches souvent en deux temps : d'abord qualitatives et plutôt inductives, ensuite quantitatives. Le cadre de recherche retenu nous invite davantage à aller dans le sens de l'approche quantitative souvent choisie dans les recherches sur les attitudes. Les auteurs utilisent les techniques paramétriques ou non paramétriques en fonction des distributions statistiques et des caractéristiques des échantillons retenus.

Les attitudes ont la particularité de ne pas être observables. On ne peut pas dire directement si une personne présente ou non une motivation pour innover ; c'est à partir de ses comportements que l'on pourra apprécier cette attitude. Traditionnellement, la mesure d'une attitude est réalisée à l'aide d'échelles de mesure construites selon une méthodologie précise. Les échelles sont alors considérées comme des variables, au même titre que l'âge, l'activité ou l'expérience des personnes, et l'étude des corrélations est réalisable.

Eu égard à ce qui précède, la démarche méthodologique de l'analyse de la complexité attributionnelle, de l'exactitude des attributions et la perception du leadership la plus appropriée semble être une démarche hypothético-déductive. Notre étude se propose de tester des hypothèses sur la base de notre modèle et en fonction d'éléments théoriques issus de la littérature.

Le modèle se caractérise par un ensemble de relations possibles entre six blocs de variables : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés comme variables médiatrices, la perception du leadership et les attributions biaisées.

Section 1 : **Les choix méthodologiques**

1.1 - **L'analyse exploratoire**

1.1.1 - La méthode quantitative déductive

En 1979, Churchill propose une méthodologie conçue pour élaborer un questionnaire à partir d'une ou plusieurs échelles de mesure existantes. Un des enjeux de la démarche méthodologique de Churchill vise à s'assurer que « les variations des variables explicatives sont les seules à provoquer les variations des variables expliquées » (Roussel &Wacheux, 2007 : 247).

Les différents tests de validité et de fiabilité nécessaires pour satisfaire les critères de ce second enjeu seront explicités plus loin. La méthodologie qui s'offre à nous va reposer sur une démarche visant à valider le construit au moyen d'un enchaînement d'étapes. Cet enchaînement proposé par Churchill (1979) n'a pas pour vocation d'être séquentiel, car les boucles rétroactives permettent de revenir sur les choix théoriques et méthodologiques et d'assouplir ainsi le processus (Parasuraman et al. 1990).

Les origines de la démarche de Churchill remontent au traitement de la théorie de la mesure (Ghiselli, 1964) qui fragmente la mesure obtenue en une valeur vraie (V) correspondant à l'exactitude du phénomène étudié. Une erreur systématique (es) qui survient lorsque les items d'une échelle sont insuffisamment ou mal représentés pour définir le concept, et une erreur aléatoire (Ea) qui peut apparaître lors de la phase exploratoire en raison de circonstances ou d'un contexte non maîtrisable (par exemple, l'individu interrogé vient d'apprendre une mauvaise nouvelle).

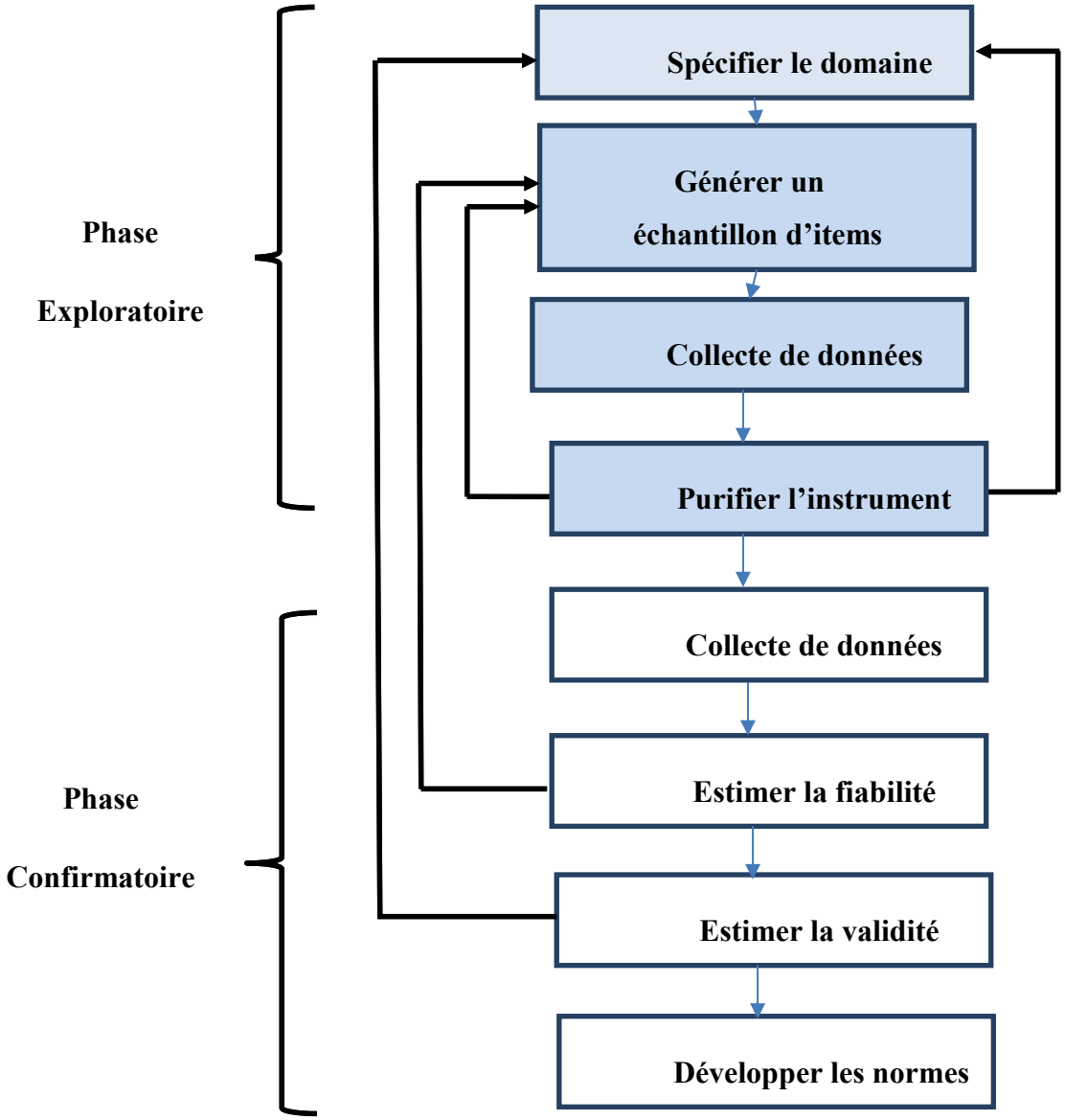
Nous procèderons à l'analyse factorielle, qui va faire l'objet d'une démarche exploratoire et confirmatoire qui représente la structuration des données repérant les dimensions d'un construit. Elle est nécessaire pour définir les facteurs – ou dimensions – inhérents à ce construit pour développer de la connaissance et participer au développement d'échelles de mesure.

1.1.2 - La construction de l'échelle de mesure

Cette phase regroupe les quatre premières étapes permettant de construire une échelle de mesure à partir du concept qui intéresse notre modèle de recherche. Cette construction

passera par 1) une revue de la littérature qui nous familiarisera avec les définitions et les caractéristiques de chaque concept en vue de spécifier le domaine du construit. La partie I de la thèse caractérise la première étape que nous venons de compléter par l'explication de la construction d'un modèle de mesure et d'un modèle structurel. 2) Une approche déductive liée à notre positionnement épistémologique sera utilisée pour générer un échantillon d'items. 3) La collecte des données caractérise la troisième étape et la 4) purification de l'instrument de mesure bouclera cette phase. Nous reproduisons dans la figure qui suit les différentes étapes de la démarche de Churchill.

Figure 13 : La démarche méthodologique de développement des échelles de mesure d'après Churchil, 1979 : 64



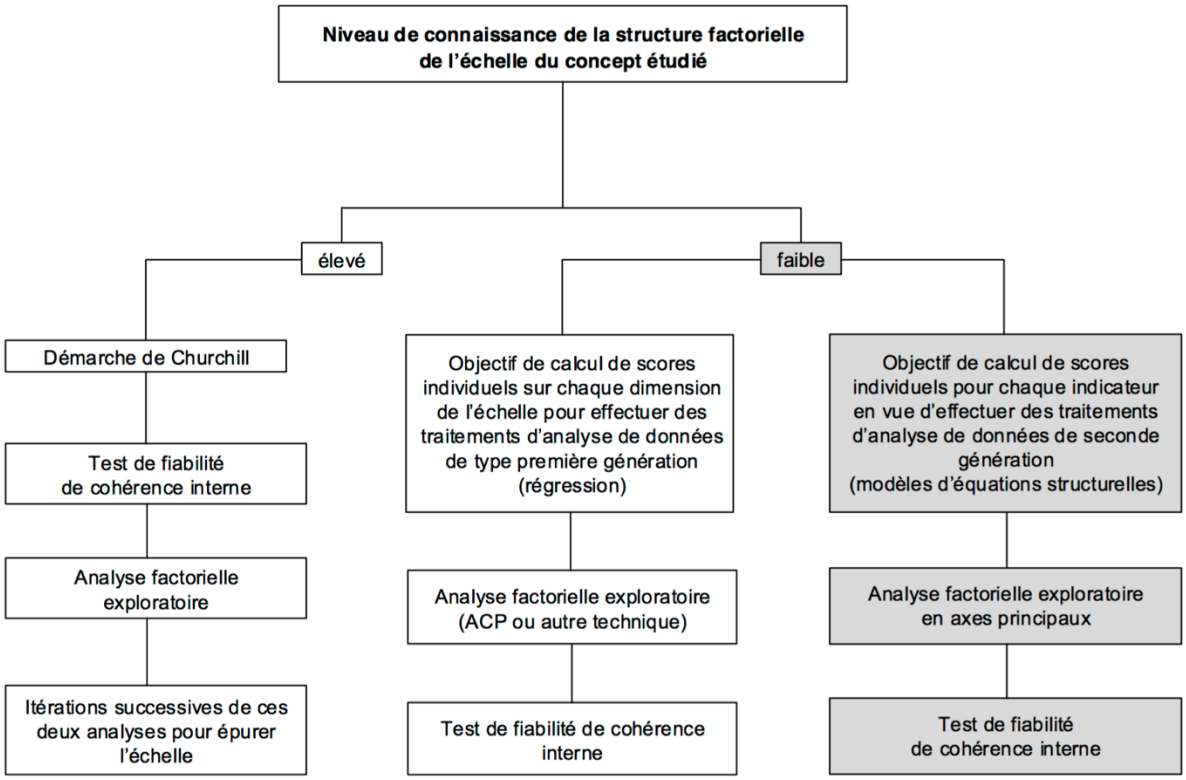
Source : Pierre Garner (2015)

1.1.3 - Choix d'une procédure exploratoire

La démarche itérative de Churchill suggère que les tests de fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) soient effectués avant ceux de la validité du construit (analyse factorielle). Il apparait cependant que nombre de recherches énoncent des incertitudes quant au fondement théorique d'un modèle d'analyse spécifique au point que l'analyse factorielle exploratoire intervienne dans de nombreux cas avant le test de fiabilité (Roussel &Wacheux, 2006 : 257). Ces auteurs suggèrent d'ailleurs de procéder d'abord à l'AFE puis au test de fiabilité dans le cas d'analyse de données de seconde génération (figure 12).

Dans notre recherche, nous avons démarré la phase exploratoire par cinq étapes, sachant que notre procédure d'épuration reste arbitraire (Everitt & Dunn, 1991 :54). 1).

Figure 14 : Choix d'un processus d'épuration d'une échelle en phase exploratoire



Seuls ont été retenus les items dont les indicateurs d'aplatissement (Kurtosis) et d'asymétrie (skewness) avaient des coefficients supérieurs à 0.9 en valeur absolue (Hair et al., 1998). Des tests de validité du construit global ont été réalisés sur les critères de qualité de représentation des items (> 0,5), de rotation Promax à partir de deux composantes factorielles et dans le tableau des communalistes de la part de la variance totale restituée par les facteurs communs pour les valeurs propres supérieures à 1.

Nous considérons qu'un pourcentage de variance cumulée est acceptable lorsque la valeur se situe au-delà de 60% (Malhotra, 1993). Conditions de réalisation des tests de fiabilité interne : alpha de Cronbach supérieur à 0,7 et la corrélation inter items supérieure à 0,4 (Roussel &Wacheux, 2006 : 269). Les conditions de réalisation des tests de validité du construit après épuration dans les étapes 2 et 3 ainsi que par dimensions obtenues dans la matrice des composantes après rotation lors de la deuxième étape. La réalisation des tests de fiabilité après épuration des items lors de l'étape 4 et selon les mêmes critères que ceux énoncés en étape 3.

1.1.4 - L'analyse factorielle des échelles de mesure

Les attitudes ont la particularité de ne pas être observables. C'est à partir de ses comportements que l'on pourra apprécier cette attitude. Traditionnellement, la mesure d'une attitude est réalisée à l'aide d'échelles de mesure construites selon une méthodologie précise. Les échelles sont alors considérées comme des variables, au même titre que l'âge, l'activité ou l'expérience des personnes, et l'étude des corrélations est réalisable.

a) Les tests sur les échelles de mesure

Le problème est de montrer en quoi l'indicateur empirique peut permettre de mesurer une variable donnée. D'une manière générale, il existe trois propriétés de base pour les mesures empiriques : la consistance interne, la validité externe et la stabilité.

La première concerne le fait qu'une mesure donne toujours le même résultat quel que soit le champ étudié. Cependant, la mesure d'un phénomène contient toujours une certaine part d'erreur. Il est nécessaire de tendre vers une certaine consistance d'une mesure à l'autre. Cette tendance vers la consistance, quand on répète les mesures d'un même phénomène, correspond à la fidélité.

Plus les résultats donnés pour une mesure répétée sont consistants, plus grande est la fidélité de la procédure de mesure. Mais pour que l'on accepte un indicateur comme une représentation d'un concept abstrait, il doit aussi être valide. De manière générale, un dispositif de mesure est valide s'il mesure ce qu'il est censé mesurer. Enfin, une échelle stable conduit à des résultats statistiquement non-différents lorsqu'elle est soumise à des échantillons issus d'une même population.

Afin de comprendre l'importance de la consistance interne, de la validité externe et de la stabilité d'une échelle, il est nécessaire de se référer aux erreurs de mesures. Il en existe deux types qui peuvent affecter une mesure empirique, l'erreur aléatoire et l'erreur non aléatoire. La première est le terme utilisé pour désigner tout phénomène se référant au hasard dans la mesure. Le niveau d'erreur aléatoire est inversement proportionnel au degré de fidélité de l'instrument de mesure.

Cependant, quel que soit l'indicateur, il existe toujours un degré plus ou moins important d'erreur aléatoire. De plus, les effets de l'erreur aléatoire sont totalement non systématiques. Ainsi, une échelle accordera certaines fois un poids plus important à différents objets, et un poids plus faible à d'autres. Les origines des erreurs aléatoires sont

diverses. Elles peuvent provenir du codage, des instructions ambiguës, d'une perception hétérogène des mots, de la fatigue, etc. Précisons cependant que l'erreur aléatoire est de toute manière inhérente aux recherches en sciences sociales. Le second type d'erreur qui affecte les mesures empiriques sont les erreurs non aléatoires. Contrairement aux erreurs aléatoires, elles ont un biais systématique, et ce type d'erreur est au centre de la validité.

b) La fiabilité et la validité des échelles de mesure

Les méthodologies permettant l'étude de la fiabilité et de la validité des échelles de mesures vont être présentées dans les paragraphes suivants.

c) La fiabilité des échelles de mesure

Il serait inadéquat de n'utiliser qu'un seul indicateur (item) pour mesurer un concept. Churchill (1979) recommande alors l'exercice d'instruments composites. Au moins trois énoncés sont utilisés pour révéler les dimensions distinctes d'un concept, il est recommandé d'asseoir la fiabilité et la validité de l'instrument.

(Vernette, 1991) décrit la fiabilité comme « le degré de reproductibilité des résultats lorsque l'on applique une nouvelle fois l'instrument dans des conditions identiques, alors que la validité permet de s'assurer que ce qui est mesuré est bien le concept étudié » (Pichon, 2006). Elle explique selon (Peter, 1979) le degré selon lequel des mesures sont exemptes d'erreur et produisent des résultats robustes. Une échelle de mesure est fiable quand on peut mesurer plusieurs fois le même évènement avec le même outil et conclure à des résultats aussi proches que possible. Seuls les instruments fiables peuvent être reconnus.

Plusieurs méthodes offrent la possibilité d'évaluer la fiabilité d'un instrument de mesure : la technique du test / retest, les formes alternatives et la cohérence interne. L'instrument le plus répandu pour ce genre de test est le coefficient alpha (a) de Cronbach. Il dépend du nombre d'items et d'échelons de l'échelle (Peterson, 1994).

Le coefficient alpha varie entre 0 et 1. Un coefficient de 0 indique une fiabilité nulle et un coefficient 1 signifie une fiabilité parfaite. « (Peterson, 1994) dans une méta-analyse montre que l'examen de 4286 coefficients aboutit à un alpha moyen de 0,77 et que 75 % des coefficients sont supérieurs à 0,7 » (Pichon, 2006). L'alpha de Cronbach peut être complété par un autre indicateur de cohérence interne, le rhô de Jöreskog (ou rhô de ksi ou

r). Il est indépendant du nombre d'items qui constitue le facteur (Roehrich, 1994). Il s'analyse comme l'alpha de Cronbach. Sa fiabilité est considérée comme bonne pour une valeur de r supérieure à 0,7 (Fornell & Larcker, 1981 ; Valette-Florence, 1998). Les deux coefficients ont et r sont utiles pour estimer la fiabilité des échelles de mesure.

d) La validité des échelles de mesure

Avant de réaliser le test des hypothèses, il est nécessaire d'établir que les mesures utilisées présentent un niveau satisfaisant de validité et de fiabilité (Fornell & Larcker, 1981). Alors que la fiabilité se focalise sur la cohérence entre les différents items de l'échelle, la validité s'illustre par la précision de la mesure de l'échelle.

Selon Roussel & al. (2002, 55), formaliser la validité d'un construit offre des réponses satisfaisantes à la question ci-après : les items permettent-ils de saisir l'ensemble du construit tel qu'il a été défini et seulement lui ? La validité d'une échelle de mesure se qualifie le plus souvent sur quatre niveaux (Evrard &al, 2003 ; Peter, 1979).

e) La validité de contenu ou la validité faciale

Elle se concentre sur la capacité de l'instrument de mesure à appréhender les différentes dimensions du construit étudié. La validité de contenu a pour but d'estimer si l'échelle mesure bien le construit qu'on cherche à calibrer.

Contrairement aux autres types de validité, l'appréciation de la validité de contenu ne se valorise pas sur des méthodes statistiques mais s'estime d'un point de vue qualitatif et est spécialement garantie par le soin apporté à la revue de la littérature, par les interviews individuelles, par la production des items et par les échanges avec des experts.

Toutefois, Roehrich (1993) préconise en outre l'emploi d'une analyse factorielle exploratoire permettant de révéler un facteur inattendu ou une corrélation inhabituelle entre un item et un facteur (Pichon, 2006).

f) La validité de trait ou de construit

Elle permet d'évaluer la capacité des indicateurs à mesurer spécifiquement et entièrement le phénomène étudié relativement à d'autres phénomènes proches ou différents (Roehrich, 1993). Concrètement, elle est réalisée lorsqu'on peut joindre à chaque facteur du concept

uniquement les items qui sont fortement corrélés entre eux et qui contribuent fortement à la construction du facteur (Pichon, 2006).

g) La validité nomologique

La validité nomologique se réfère à la capacité d'une mesure à se concevoir comme le construit doit le faire en théorie (Roehrich, 1993). Elle permet de qualifier si l'instrument de mesure d'un construit se comporte par rapport à d'autres construits conformément à la littérature.

Pour développer la validité nomologique, Roehrich (1993) l'illustre par l'exemple suivant : « si la théorie prévoit une forte relation entre les traits A et B, les mesures de A et B doivent être fortement corrélées » (Pichon, 2006).

h) La validité prédictive

Pour finir, la validité prédictive interprète la capacité d'un instrument de mesure à prédire un évènement futur : « le terme de prédiction doit être utilisé dans un sens général, en faisant référence à des relations fonctionnelles entre un instrument et des évènements qui peuvent survenir avant, pendant ou après que l'instrument soit utilisé » (Roehrich, 1993, cité par Pichon, 2006).

1.1.5 - Analyse statistique

Suite à la présentation des principales approches méthodologiques, et au regard des développements théoriques et des études empiriques antérieures, la démarche méthodologique de l'analyse de la complexité, l'exactitude des attributions et la perception du leadership la plus appropriée semble être une démarche hypothético-déductive.

Soulignons que notre étude présente une batterie d'hypothèses à tester. L'analyse des attributions n'a pas fait l'objet d'études suffisantes pour soutenir chaque hypothèse par des éléments théoriques. Nous ne testons pas un modèle mais plutôt un cadre d'analyse. L'approche quantitative est privilégiée dans la mesure où nous pouvons clairement définir les variables et approcher un échantillon de leaders / subordonnés suffisamment important (274).

1.2 - **L'analyse factorielle confirmatoire**

Cette étape a pour vocation de confirmer la structure factorielle des différentes échelles. Selon (Gerbing & Hamilton, 1996), l'analyse factorielle confirmatoire prolonge l'analyse factorielle exploratoire par une estimation de vraisemblance plus approfondie puisqu'elle propose de tester rigoureusement un modèle qui doit être spécifié a priori. Poursuivant les travaux de (Churchill, 1979) et de (Peter, 1979), ils proposent un paradigme renouvelé pour le développement d'échelles de mesure : l'analyse factorielle confirmatoire. Dans ce cadre, ils fournissent une meilleure compréhension au concept de mesure unidimensionnelle et à la façon de l'apprécier.

Ils démontrent plus spécifiquement qu'une évaluation explicite de l'unidimensionnalité est réalisée à l'aide d'une analyse factorielle confirmatoire des mesures individuelles, comme spécifié au sein d'un modèle de mesure contenant des indicateurs multiples. Le coefficient alpha est important pour mesurer la fidélité, mais il n'apprécie pas la dimensionnalité. À l'aide des corrélations sur l'ensemble des items et une analyse factorielle exploratoire, nous obtenons les prémisses d'une étude, en particulier quand la théorie fait défaut, mais ces approches ne mesurent pas directement l'unidimensionnalité.

L'analyse factorielle confirmatoire rend possible une appréciation de la consistance interne et externe du critère d'unidimensionnalité supposée par un modèle de mesure retenant des indicateurs multiples.

L'analyse factorielle confirmatoire (AFC) est une technique statistique située dans la continuité de l'analyse factorielle exploratoire. Elle permet de tester le degré auquel une structure factorielle hypothétique issue de l'analyse exploratoire est conciliable avec les données recueillies sur l'échantillon. Autrement dit, elle permet de tester un modèle de mesure. Son évaluation se réalise par l'appréciation de la qualité de l'ajustement théorique aux données empiriques (Roussel &al. 2002). Les indices permettent d'évaluer la qualité d'ajustement global du modèle (Didellon& Valette-Florence, 1996).

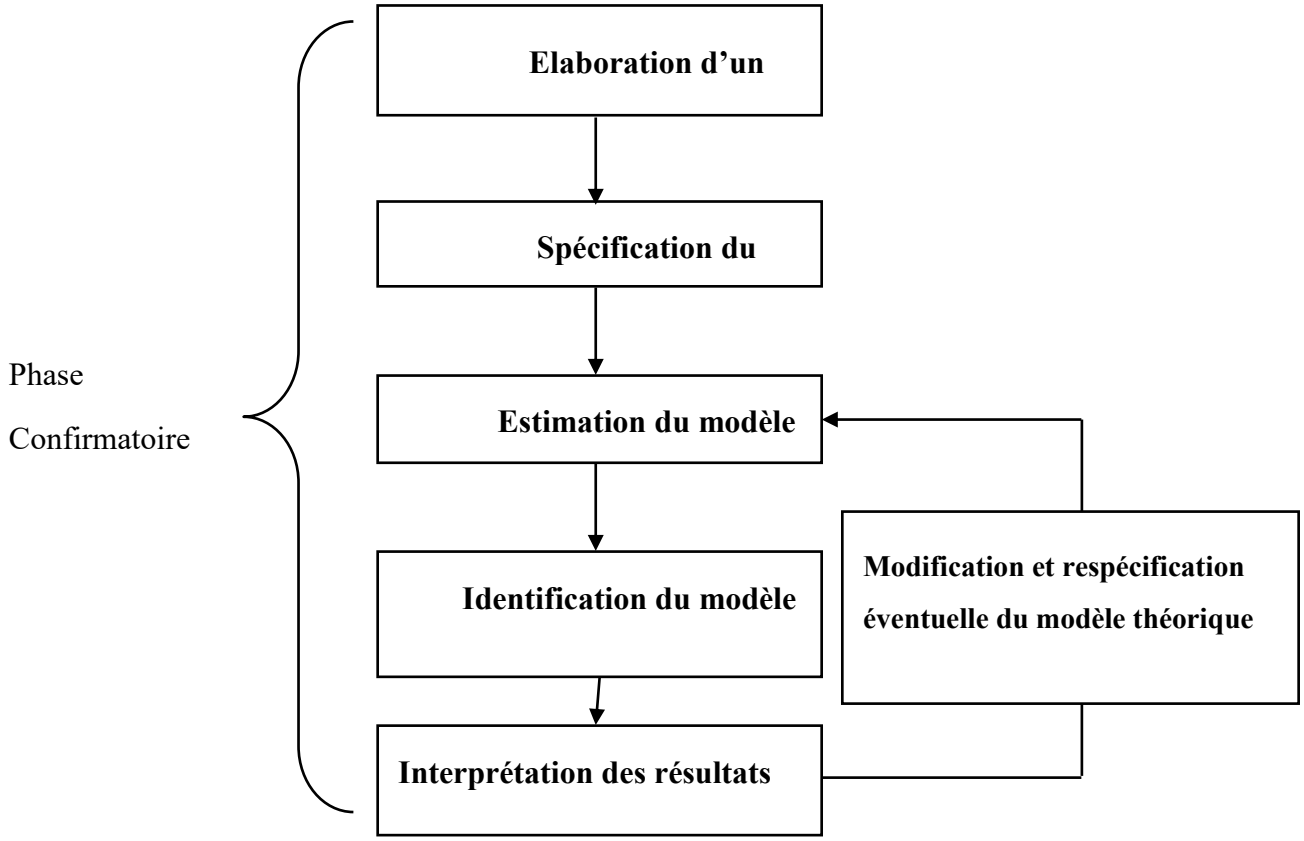
Ils sont classifiés en trois groupes, les indices absolus d'ajustement au modèle qui indiquent la qualité de reproduction des données collectées, les indices incrémentaux qui mesurent l'amélioration de l'ajustement et les indices de parcimonie qui relativisent l'estimation du modèle (Roussel &al., 2002).

Le but d'une recherche comme la nôtre n'est pas seulement de développer une échelle de mesure, mais également de tester un modèle. Il est donc nécessaire de mesurer la validité du construit. Un construit prend du sens de deux façons (Anderson, 1987 ; Cronbach & Meehl, 1955) : d'abord, au travers d'indicateurs observés pour lesquels nous pouvons trouver (ou non) des liens de causalité en tant qu'antécédents. Ensuite, au travers d'un ensemble de relations entre le construit et d'autres construits comme peut le spécifier une théorie.

L'unidimensionnalité est alors nécessaire mais pas suffisante pour la validité du construit. Les indicateurs de l'échelle ne doivent pas seulement estimer exactement un facteur, la signification du facteur doit également correspondre au construit retenu. L'analyse peut être alors poursuivie à l'aide d'un modèle complet d'équations structurelles. (Gerbing & Anderson ,1988) proposent une approche en deux étapes (« twostep » approach) : analyse factorielle confirmatoire et modèle structurel.

Les modèles d'équations structurelles (SEM) sont élaborés spécialement pour la phase confirmatoire d'une recherche. C'est par les SEM que nous allons pouvoir confirmer (ou infirmer) la validité interne de notre construit issu du modèle et de tester les hypothèses formulées. La méthode des SEM s'inscrit dans notre recherche à caractère déductif puisque nous partons de notre cadre théorique et de nos hypothèses pour obtenir les résultats finaux et en extraire des interprétations. La phase confirmatoire va ainsi s'appuyer sur une démarche méthodologique propre aux SEM (figure 15).

Figure 15 : La démarche méthodologique de développement et de test d'un SEM en phase confirmatoire Hair et al., 1998

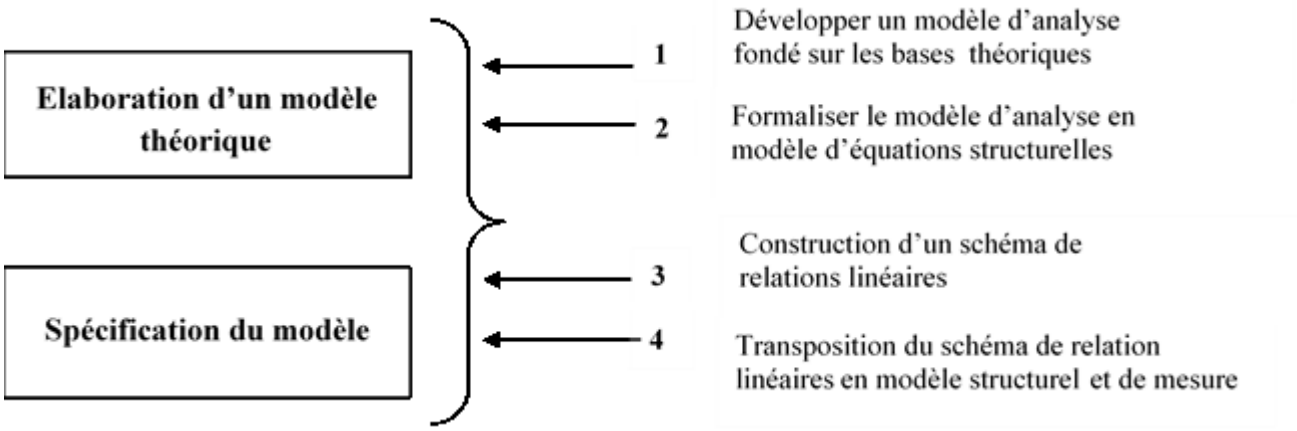


Dans cette partie, nous nous arrêterons à l'étape de spécification. L'estimation et l'identification du modèle relèvent des résultats de la recherche. Ces résultats accompagnés de leurs interprétations seront commentés plus loin.

1.2.1 - Elaboration et spécification du modèle

La figure 16 traduit plus finement les quatre phases successives de l'élaboration et de la spécification du modèle, les deux premières étapes de l'analyse factorielle confirmatoire.

Figure 16 : Les étapes de construction du modèle d'analyse



En nous appuyant sur le cadre théorique, le modèle et les hypothèses de recherche, nous proposons un modèle d'analyse développé à partir de notre revue de la littérature.

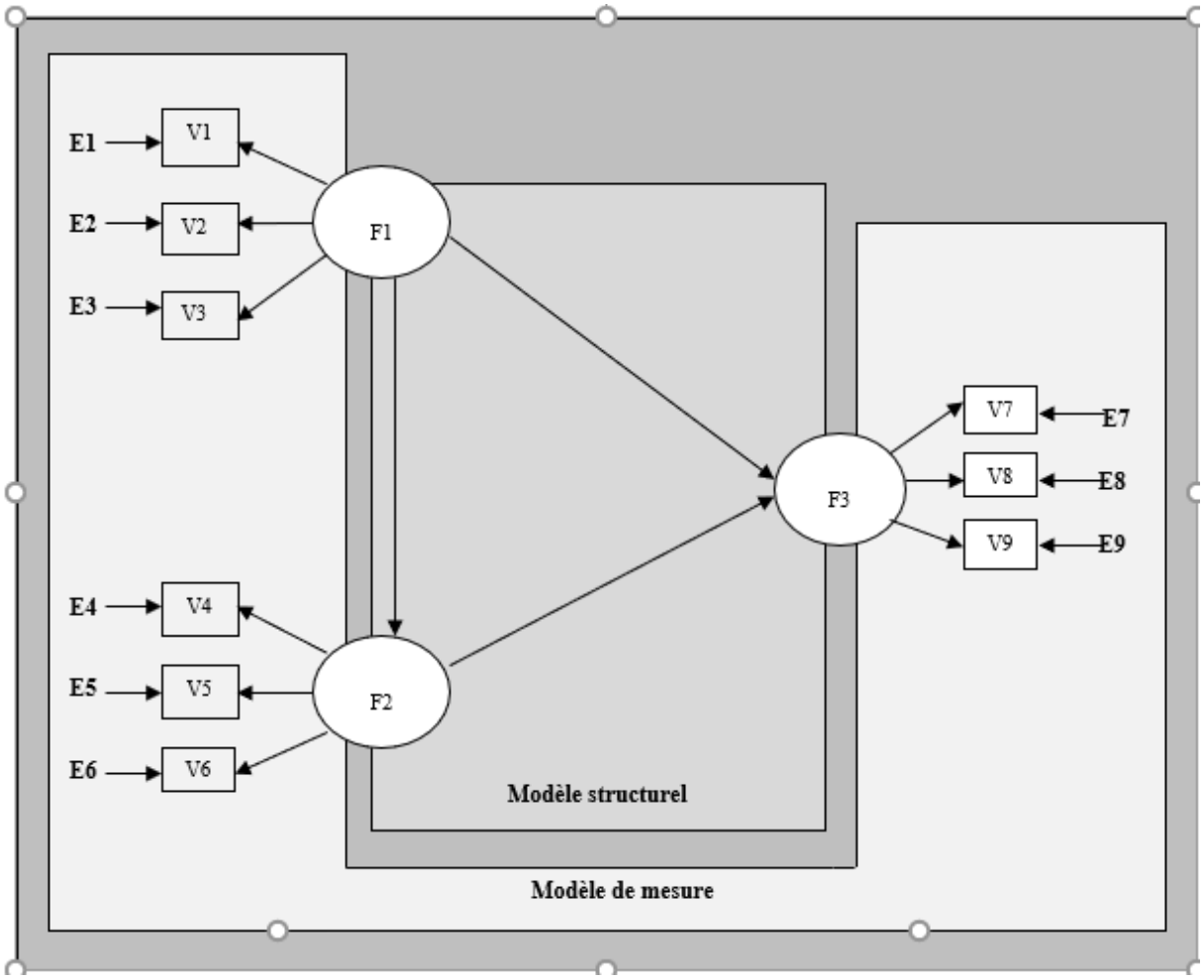
En reprenant chaque relation et en nous inspirant de la représentation schématique des variables de premier et de second-ordre, nous pouvons formaliser le modèle d'analyse en modèle d'équations structurelles.

1.2.2 - Modèle de causalité

Le principe de la méthode quantitative repose sur le modèle de causalité. De cette manière, nous nous employons à réaliser une analyse causale exhaustive au moyen de deux modèles combinés. Le modèle de mesure est constitué de l'ensemble des relations entre les variables manifestes (V) – ou variables observées – qui caractérisent la mesure des indicateurs de la variable latente (F). En sciences de gestion, ces indicateurs représentent les items retenus après épuration de la phase exploratoire du concept à mesurer. Le modèle structurel traduit un ensemble de relations de cause à effet que nous souhaitons étudier entre des variables latentes ou entre des variables observées. C'est le modèle d'équations structurelles.

Le modèle structurel et le modèle de mesure sont séparés afin de distinguer la spécification préalable du modèle de mesure de l'analyse des relations causales structurelles qui en découlent (figure 16). Les relations entre les variables latentes et leurs indicateurs de mesure sont des relations dites « épistémiques ». Elles peuvent être de nature « non directionnelles » dans le cas d'une simple covariance entre les deux variables non standardisées (ou corrélation entre les deux variables standardisées).

Figure 17 :Le modèle global : modèle de causalité combinant le modèle de mesure et le modèle structurel (Roussel et al., 2002 : 53)



Lorsque les items (variables manifestes) sont supposés refléter la variable latente sous-jacente, en d'autres termes lorsque la variable latente (F) est la cause des items (V), la nature des relations entre F et V est dite « réflective ». Inversement, lorsque les items (V) déterminent la variable latente (F), la nature des relations entre V et F est dite « formative » (figure 51). La question qui se pose renvoie au choix de la nature des relations pour notre modèle de recherche.

Lorsque par exemple on interroge un individu sur son degré de satisfaction au travail, celui-ci pour le situer d'entrée de jeu en exposant par la suite les critères de mesure qui caractérisent sa satisfaction au travail. Pour ne citer que trois items du concept, lorsque cet individu estime avoir de bonnes conditions de travail (item), une stabilité dans son emploi (item) et des possibilités d'aider les personnes dans l'entreprise (item), il est en mesure de déterminer en quoi il est satisfait dans son travail. Dans cet exemple, nous dirons que la

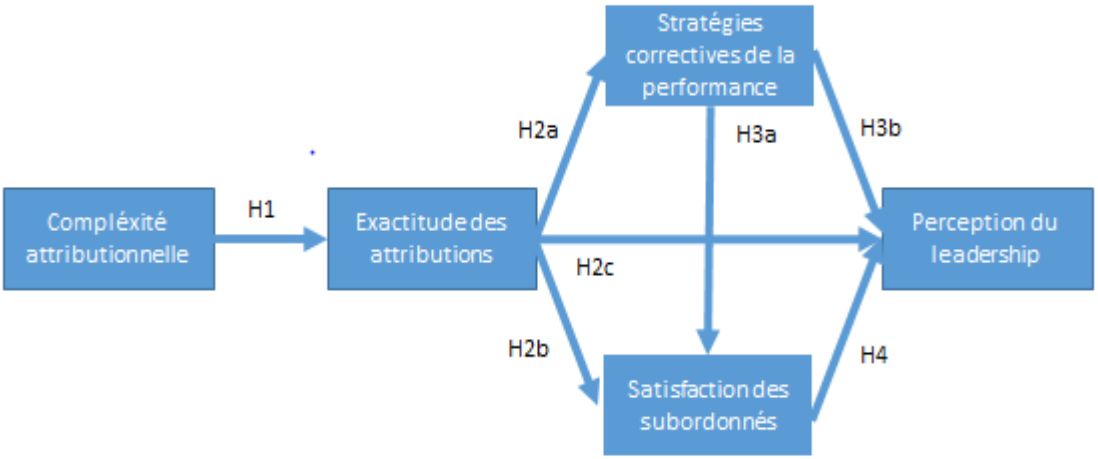
satisfaction au travail est la variable latente (F) liée par des relations réflectives à ses items (V) tels que les conditions de travail, la stabilité dans son emploi, les possibilités d'aider les personnes dans l'entreprise, etc. Pour notre modèle, nous dirons que les relations épistémiques sont toutes réflectives.

Le cadre d'analyse mettant en relation la complexité attributionnelle et la perception de leadership (figures suivantes) est validé en utilisant une Path Analysis sous EQS (Bentler& Wu, 2002) en reprenant les scores factoriels issus des précédentes analyses.

Au regard de la taille d'échantillon, une Path Analysis, mettant en relation des variables observables (une généralisation de la régression multiple avec plusieurs variables à expliquer), est utilisée pour que le nombre de paramètres à estimer n'excède pas les nombre de variables à expliquer et de variables explicatives (fonction aussi de la taille d'échantillon).

L'objectif est de déterminer des cheminements à travers l'exactitude des attributions, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés à la perception du leadership.

Figure 18: Le modèle à tester

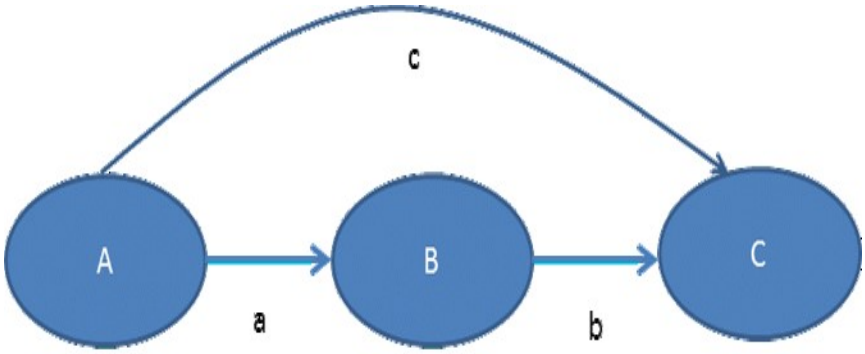


Source : Estay et al. (2015)

1.3 - La validation des effets médiateurs

L'effet médiateur doit être sous tendue par un cadre théorique. Dans le cadre de 3 variables A, B et C, l'effet médiateur de B entre A et C sera montré quand l'effet indirect (a,b) conduit à un meilleur modèle que celui avec le lien direct (c). Cependant les deux effets doivent être de même signe ou tout du moins égale à 0 si la médiation est totale.

Figure 19 : L'effet médiateur avec trois variables



Iacobucci and al. (2007) et Zhao and al. (2010) recommandent cette procédure pour valider la médiation via les modèles d'équations structurelles.

1. Les deux coefficients indirects a et b sont significatifs. Si l'un des deux ne l'est pas, alors la médiation n'est pas validée.
2. La statistique Z^2 qui mesure le ratio entre l'effet indirect et l'effet total est calculée :
    a. Si le Z est significatif et le lien direct ne l'est pas, alors la médiation est complète
    b. Si le Z est significatif et les liens directs et indirects sont significatifs alors la médiation est partielle.
    c. Si le Z n'est pas significatif et le lien direct l'est, l'effet direct est validée.
    d. Si le Z n'est pas significatif et le lien direct ne l'est pas, la médiation n'est pas validée.

[2] $Z = \frac{a \times b}{\sqrt{b^2 \times \sigma_a{}^2 + a^2 \times \sigma_b{}^2}}$ (Sobel 1982)

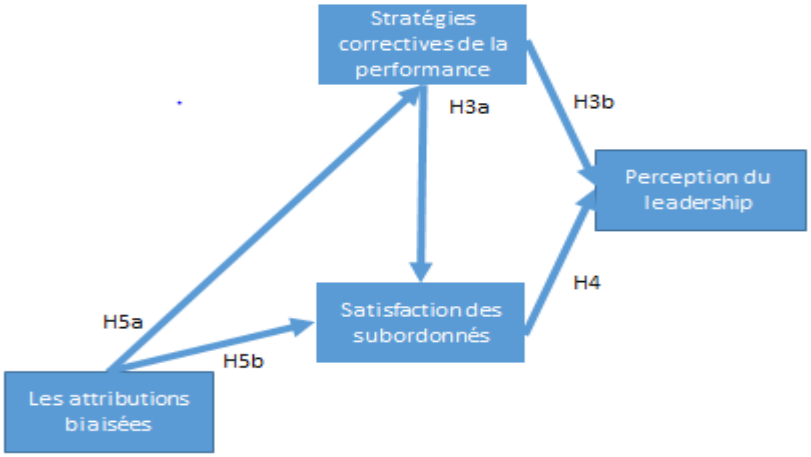
3. Il sera reporté :

    a. L'analyse de la médiation : Aucune médiation, complète, Partielle ou effet direct

    b. Proportion de la médiation = $\frac{(a \times b)}{((a \times b)+c)}$

À présent, les variables peuvent avoir un statut de modérateur comme les attributions biaisées sur d'autres variables (les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnées, la perception du leadership).

Figure 20 : Effet modérateur des attributions biaisées, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés



Pour valider cet effet, il sera fait une analyse de covariance avec pour critère attributions biaisées et pour variables dépendantes les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés. L'effet sera validé ou pas par un test de Fisher. Si ce test est inférieur à 0,05 alors il existe un effet des attributions biaisées sur les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés.

Nous pourrons savoir le niveau de cet effet avec un R^2. Les effets Pays ainsi que les effets des caractéristiques de l'échantillon seront analysés par une analyse de variance. Auparavant, il sera vérifié l'homogénéité des variances avec le test de Levene. Si la signification de ce test est supérieure à 0,05, alors nous pourrons analyser le tableau d'ANOVA. S'agissant d'une comparaison de moyennes entre les modalités du critère, cette différence se fera avec un test de Fisher. Si ce test est inférieur à 0,05 alors les moyennes sont différentes. Puis, nous interpréterons cette différence en regardant le profil.

Section 2 : **Les outils de mesure**

Nous avons administré un questionnaire dyadique comportant :

- Un questionnaire « supérieur hiérarchique » ;
- Un questionnaire « subordonné ».

2.1 Le questionnaire « supérieur hiérarchique »

Ce questionnaire comporte sept sections permettant d'évaluer le niveau de complexité attributionnelle du leader dans sa relation avec son subordonné. Les répondants ont été évalué sur la base d'une échelle de type Likert à cinq points allant de (1) à (5).

a) Section I : la relation « supérieur hiérarchique » – « subordonné » (5 items),

Cette section permet de comprendre la manière dont le supérieur hiérarchique gère sa relation avec le subordonné dans le cadre d'un service. Il s'agit d'une adaptation.

Tableau 2 : Relation « supérieur hiérarchique-subordonné »

Code	Intitulé de l'item	
Supgender	Ce subordonné est un	(1) Homme ; (2) Femme
LR	Il/elle travaille sous mes ordres depuis	Durée en mois
Supethnic	Ce subordonné appartient au même groupe ethnique que moi	(1) Oui ; (2) Non
gendermatching	Il/elle est du même sexe que moi	(1) Oui ; (2) Non
Supex	Niveau d'expérience de ce subordonné	(1) à (5)

b) Section II : l'exactitude attributionnelle (14 items)

Cette section concerne la façon dont le supérieur hiérarchique traite une bonne performance de son subordonné. Elle se subdivise en deux parties :

- Une première partie qui traitre de l'exactitude attributionnelle positive (07 items) ;

- Une deuxième partie est en rapport avec l'exactitude attributionnelle négative (07 items).

L'échelle de Likert à cinq points allant de (1) Pas du Tour d'accord, (2) pas d'accord, (3) sans opinion, (4) Plutôt d'accord et (5) Tout à fait d'accord, a été utilisée.

Pour l'exactitude attributionnelle positive, l'échelle se présente comme suit :

Tableau 3 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions positives

Code	Intitulé de l'item
ssacc1	Je suis généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance de ce subordonné
ssacc2	J'identifie très précisément les causes de la bonne performance de ce subordonné
ssacc3	Je suis généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance d'autres employés
ssacc4	Parfois, je ne sais absolument pas pourquoi ce subordonné a été performant
ssacc5	Je suis capable d'identifier précisément tous les facteurs situationnels qui ont favorisé la bonne performance de ce subordonné
ssacc6	J'identifie en général précisément l'effort et la capacité qui expliquent la bonne performance de ce subordonné
ssacc7	Je ne suis généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui ont favorisé la bonne performance de ce subordonné

Pour l'exactitude attributionnelle négative, l'échelle se présente comme suit :

Tableau 4 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions négatives

Code	Intitulé de l'item
saccpp1	Je suis généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance de ce subordonné.
saccpp2	J'identifie très précisément les causes de la mauvaise performance de ce subordonné.
saccpp3	Je suis généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance d'autres employés.
saccpp4	Parfois, je ne sais absolument pas pourquoi ce subordonné n'a pas été performant.
saccp5	J'identifie en général précisément tous les facteurs situationnels qui expliquent la mauvaise performance de ce subordonné.
saccpp6	Je suis généralement capable d'identifier précisément les lacunes en termes d'effort et de capacité qui expliquent la mauvaise performance de ce subordonné.
saccpp7	Je ne suis généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui expliquent la mauvaise performance de ce subordonné

c) Section III : les attributions biaisées (06 items)

Cette section concerne les attributions biaisées. Elle concerne l'appréciation des biais liés au genre et à l'ethnie, dans la relation « supérieur » et « subordonné ».

L'échelle de Likert à cinq points allant de (1) Pas du Tour d'accord, (2) pas d'accord, (3) sans opinion, (4) Plutôt d'accord et (5) Tout à fait d'accord, a été utilisée

Tableau 5 : Echelle de mesure des attributions biaisées

Code	Intitulé de l'item
sub1	Je ne fais pas de discrimination entre hommes et femmes dans les félicitations ou les reproches Je ne fais pas de discrimination entre hommes et femmes dans les félicitations ou les reproches
sub2	Je ne fais pas de discrimination sur la base de l'ethnie lorsque je fais des reproches.
sub3	Lorsque je félicite, j'adresse les félicitations à tous les employés de la même origine ethnique.

sub4	Lorsque je fais des reproches, je cible les employés du sexe opposé
sub5	En général, je félicite les employés de la même origine ethnique et fais des reproches aux employés d'autres origines ethniques.
sub6	En général, je fais des reproches aux employés du sexe opposé et félicite les employés du même sexe.

d) Section IV : les stratégies correctives de la performance (11 items)

Cette section est en rapport avec les stratégies correctives de la performance.

Tableau 6 : Echelle de mesure des stratégies correctives de la performance

Code	Intitulé de l'item
sinter1	Lorsque ce subordonné n'est pas performant, j'engage une interaction positive avec lui/elle et je l'aide.
sinter2	Lorsque ce subordonné n'est pas performant, je ne fais rien pour calmer son angoisse
sinter3	Lorsque ce subordonné n'est pas performant, je le rassure pour éliminer le doute
sinter4	J'identifie des tactiques et des stratégies pour lui permettre d'améliorer sa performance
sinter5	Je donne des conseils utiles à mes subordonnés pour les aider à être plus performants
sinter6	Souvent, je ne fais pas d'effort pour les aider à améliorer leur performance
sinter7	En général, je ne m'occupe pas des employés peu performants
sinter8	J'hésite à donner un feed-back aux employés peu performants
sinter9	Lorsque mon subordonné n'est pas performant, je n'essaie pas de l'éviter
sinter10	Lorsque mon subordonné n'est pas performant, je ne mâche pas mes mots
sinter11	J'hésite à donner un feed-back négatif aux employés J'hésite à donner un feed-back négatif aux employés

e) Section V : la complexité attributionnelle (28 items)

Cette section mesure la complexité attributionnelle du leader (item 1 à 28).

Tableau 7 : Echelle de mesure de la complexité attributionnelle

Code	Intitulé de l'item
ac1	Je ne me donne généralement pas la peine d'analyser et d'expliquer le comportement des gens.
ac2	Une fois que j'ai identifié une cause au comportement d'une personne, je ne cherche généralement pas plus loin.
ac3	Je pense qu'il est important d'analyser et de comprendre sa propre façon de raisonner.
ac4	Je pense beaucoup à l'influence que j'ai sur le comportement des autres.
ac5	J'ai remarqué que la relation entre les attitudes, les convictions et les traits de caractères d'une personne est généralement simple.
ac6	Si je vois quelqu'un se conduire de façon bizarre ou inhabituelle, je l'explique généralement par le fait que c'est une personne bizarre ou inhabituelle et je ne me donne pas la peine de chercher une autre explication.
ac7	J'ai beaucoup réfléchi à l'environnement familial et à l'histoire personnelle des gens qui me sont proches afin de comprendre pourquoi ils sont comme ils sont.
ac8	Je n'aime pas participer à des discussions qui portent sur les raisons du comportement des gens.
ac9	J'ai constaté que les causes du comportement des gens sont généralement complexes.
ac10	Je suis très intéressé à comprendre comment je raisonne lorsque je porte des jugements sur les gens ou que j'attribue des causes à leur comportement.
ac11	Je pense très peu aux différentes façons dont les gens influent les uns sur les autres.
ac12	Pour comprendre la personnalité/le comportement de quelqu'un, je me suis aperçu qu'il était important de savoir comment s'accordent les attitudes, les convictions et les traits de caractère de cette personne.
ac13	Lorsque j'essaie d'expliquer le comportement de quelqu'un, je me concentre sur la personne sans beaucoup me soucier de tous les facteurs extérieurs qui peuvent influer sur son comportement.
ac14	J'ai souvent constaté que la cause profonde du comportement d'une personne remonte à loin dans le temps.
ac15	J'aime beaucoup analyser les raisons ou les causes du comportement d'une personne.

ac16	En général, je trouve que les explications compliquées pour le comportement d'une personne sont déroutantes plus qu'elles ne sont utiles.
ac17	Je ne réfléchis pas beaucoup à la manière dont je raisonne lorsqu'il s'agit de comprendre ou d'expliquer le comportement des gens.
ac18	Je réfléchis très peu à l'influence qu'ont d'autres personnes sur mon comportement.
ac19	J'ai beaucoup réfléchi à l'influence que certains aspects de ma personnalité a sur d'autres aspects (par exemple, des convictions qui influent sur des attitudes ou des attitudes qui influent sur des traits de caractère).
ac20	Je réfléchis beaucoup à l'influence de la société sur d'autres personnes.
ac21	Lorsque j'analyse le comportement d'une personne, je trouve souvent que les causes forment une chaîne qui remonte dans le temps, parfois sur des années.
ac22	Je ne m'intéresse pas vraiment au comportement des gens.
ac23	Je préfère les explications simples plutôt que les explications compliquées au comportement des gens.
ac24	Lorsque les raisons que je donne pour expliquer mon comportement sont différentes de celles de quelqu'un d'autre, cela m'amène souvent à réfléchir aux processus de raisonnement qui ont conduit à mes explications.
ac25	Je pense que pour comprendre quelqu'un, il faut comprendre les personnes avec qui il/elle entretient des rapports étroits.
ac26	J'ai tendance à accepter le comportement des gens tel que, sans me poser de questions sur ce qui peut l'expliquer (attitudes, convictions, etc.)
ac27	Je réfléchis beaucoup à l'influence de la société sur mon comportement et ma personnalité.
ac28	Je n'ai pas beaucoup réfléchi à mon propre environnement familial et à mon histoire personnelle pour comprendre pourquoi je suis comme je suis.

Des questions personnelles portant sur le sexe, le nombre d'années d'expérience professionnelle, le nombre d'années d'expérience de l'encadrement et le secteur d'activité sont posées à la fin du questionnaire.

Au total le questionnaire « supérieur hiérarchique » comporte 67 items. Voir (Annexe 02).

2.2 - **Le questionnaire « subordonné »**

Le questionnaire subordonné se compose de neuf sections permettant d'évaluer la façon dont le subordonné gère sa relation avec son supérieur hiérarchique dans le cadre d'un service. Les répondants ont été évalué sur la base d'une échelle de type Likert à cinq points allant de (1) à (5).

a) Section I : la relation « supérieur hiérarchique » – « subordonné » (5 items),

Cette section permet de comprendre la manière dont le subordonné gère sa relation avec le supérieur hiérarchique dans le cadre d'un service. Elle est identique à celle du questionnaire du « supérieur hiérarchique ».

b) Section II : l'exactitude attributionnelle (14 items)

Cette section concerne la façon dont le supérieur hiérarchique réagit à une bonne performance de son subordonné. Elle se subdivise en deux parties :

- Une première partie qui traitre de l'exactitude attributionnelle positive (07 items) ;
- Une deuxième partie en rapport avec l'exactitude attributionnelle négative (07 items).

Tableau 8 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions positives

Code	Intitulé de l'item
acc1	Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de ma bonne performance.
acc2	Mon supérieur identifie très précisément les causes de ma bonne performance.
acc3	Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance d'autres employés.
acc4	Parfois, mon supérieur ne sait absolument pas pourquoi j'ai été performant.
acc5	Mon supérieur est capable d'identifier précisément tous les facteurs situationnels qui ont favorisé ma bonne performance.
acc6	Mon supérieur identifie en général précisément l'effort et la capacité qui expliquent ma bonne performance.
acc7	Mon supérieur n'est généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui ont favorisé la bonne performance des employés.

Pour l'exactitude attributionnelle négative, l'échelle se présente comme suit :

Tableau9 : Echelle de mesure de l'exactitude des attributions négatives

Code	Intitulé de l'item
accpp1	Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de ma mauvaise performance.
accpp2	Mon supérieur identifie très précisément les causes de ma mauvaise performance.
accpp3	Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance d'autres employés.
accpp4	Parfois, mon supérieur ne sait absolument pas pourquoi je n'ai pas été performant.
accpp5	Mon supérieur identifie tous les facteurs situationnels qui expliquent ma mauvaise performance.
accpp6	Mon supérieur identifie les lacunes en termes d'effort et de capacité qui expliquent ma mauvaise performance.
accpp7	Mon supérieur n'est généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui expliquent la mauvaise performance des employés.

c) Section III : Attributions biaisées (06 items)

Cette section concerne les attributions biaisées. Elle concerne l'appréciation des biais liés au genre et à l'ethnie, dans la relation « supérieur » et « subordonné ».

Tableau 10 : Echelle de mesure des attributions biaisées

Code	Intitulé de l'item
ub1	Mon supérieur de fait pas de discrimination entre hommes et femmes dans les félicitations ou les reproches.
ub2	Mon supérieur a des discriminations ethniques lorsqu'il fait des reproches.
ub3	Mon supérieur adresse les félicitations aux employés de la même origine ethnique.
ub4	Lorsqu'il fait des reproches, mon supérieur vise les employés du sexe opposé
ub5	Mon supérieur félicite les employés de la même origine ethnique et fait des reproches aux employés d'autres origines ethniques.
ub6	Mon supérieur fait des reproches aux employés du sexe opposé et félicite les employés du même sexe.

d) Section IV : les stratégies correctives de la performance (11 items)

Cette section est en rapport avec les stratégies correctives de la performance.

Tableau 11 : Echelle de mesure des stratégies correctives de la performance

Code	Intitulé de l'item
inter1	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur engage une interaction positive pour m'aider.
inter2	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur ne fait rien pour soulager mon angoisse.
inter3	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur me rassure pour éliminer le doute.
inter4	Mon supérieur identifie des tactiques et des stratégies pour me permettre d'améliorer ma performance.
inter5	Mon supérieur me donne des conseils utiles pour m'aider à être plus performant.
inter6	Souvent, mon supérieur ne fait rien pour m'aider à améliorer ma performance.

inter7	En général, mon supérieur ne s'occupe pas des employés peu performants.
inter8	Mon supérieur hésite à donner un feed-back aux employés peu performants.
inter9	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur n'essaie pas de m'éviter.
inter10	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur ne mâche pas ses mots.
inter11	Mon supérieur hésite à donner un feed-back négatif aux employés.

e) Section V : la satisfaction des subordonnés (04 items)

Cette section du questionnaire mesure la satisfaction des subordonnés.

Tableau 12 : Echelle de mesure de la satisfaction des subordonnés

Code	Intitulé de l'item
sat1	Je ne suis pas satisfait de mon supérieur.
sat2	Je suis généralement satisfait de l'organisation de mon travail.
sat3	Je suis satisfait de la façon dont mon supérieur me traite.
sat4	La plupart des employés de mon service sont satisfaits de notre supérieur.

f) Section VI : la perception du leadership (06 items)

C'est la façon dont le subordonné perçoit le leadership de son supérieur hiérarchique.

Tableau 13 : Echelle de mesure de la perception du leadership

Code	Intitulé de l'item
lp1	Mon supérieur dirige bien son service.
lp2	Le comportement de mon supérieur est un exemple de leadership pour l'entreprise.
lp3	Les actions de mon supérieur sont un exemple leadership de l'entreprise.
lp4	L'approche du leadership de mon supérieur devrait être suivie dans d'autres entreprises.
lp5	Les valeurs affichées par mon supérieur sont un exemple de leadership pour l'entreprise.
lp6	Mon supérieur a l'attitude appropriée pour le leadership.

Des questions personnelles portant sur le sexe, le nombre d'années d'expérience professionnelle, le nombre d'années d'expérience de l'encadrement et les secteurs d'activité sont posées à la fin du questionnaire.

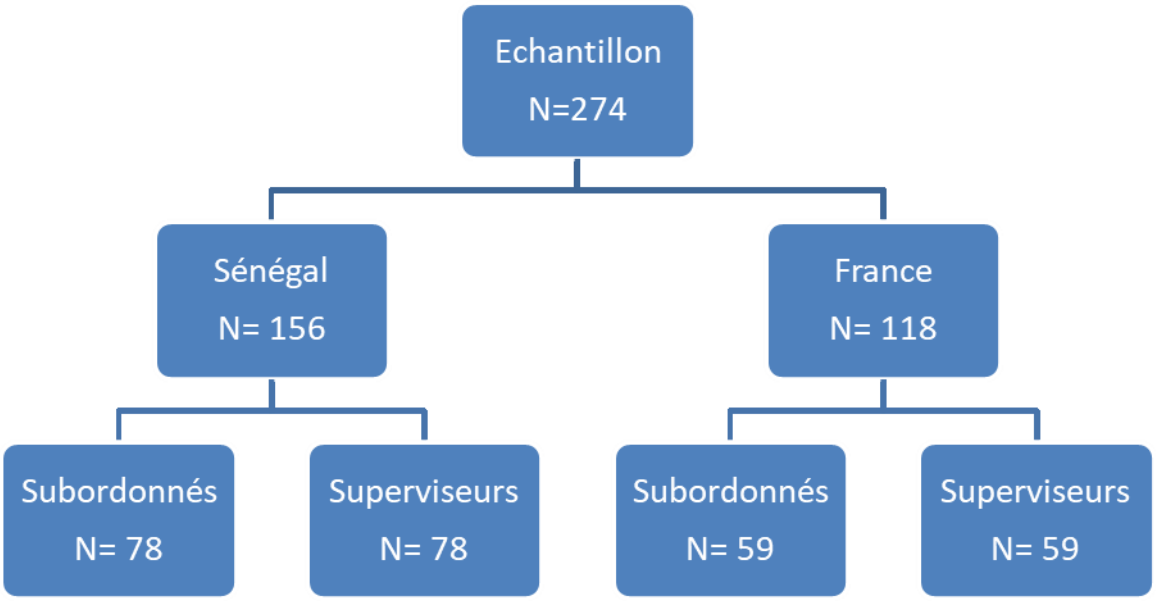
Au total, le questionnaire « subordonné » comporte 64 items. Voir annexe (Annexe 03).

Section 3 : **L'échantillon**

L'échantillon est constitué d'employés et de cadres rencontrés dans les différents programmes de formation continue en cours du soir à BEM Dakar et en France. Les questionnaires ont été administrés directement auprès d'eux. Soulignons que pour des raisons liées surtout à la méfiance, de nombreux questionnaires n'ont été rempli que par le subordonné ou le supérieur hiérarchique, chacun ayant la propension à penser qu'il s'agit d'une évaluation de l'un ou de l'autre.

Nous avons collecté au total 274 questionnaires sur deux pays, le Sénégal et la France dont 156 au Sénégal et 118 en France. L'enquête comporte donc quatre sous échantillons. Pour le Sénégal, deux sous échantillons (subordonné et supérieur hiérarchique), idem pour la France comme le montre la figure 21 ci-dessous :

Figure 21 :Représentation de l'échantillonnage.



Le questionnaire « supérieur hiérarchique » se compose de sept sections :

L'étude de l'échantillon se décline en deux parties : les caractéristiques sur l'ensemble des répondants des deux pays et une analyse à l'aide de tris croisés pour comparer les caractéristiques du Sénégal et de la France.

3.1 - L'analyse des fréquences sur chacune des caractéristiques des échantillons

Au Sénégal, notre questionnaire a été administré à un échantillon de 78 dyades leader-subordonné dans les entreprises de divers secteurs d'activité.

Nous avons proposé les questionnaires à des étudiants de formation continue de niveau Bachelor et Master. Nous avons transmis les questionnaires à une promotion (2016-2017), soit un total de 156 étudiants. Les étudiants étaient soit en situation de leadership, soit de subordonnés. Dans le premier cas, ils confiaient le questionnaire « subordonné » à un de leurs collaborateurs, dans le second à leur responsable hiérarchique (accompagné d'une enveloppe timbrée à l'adresse des auteurs).

La confidentialité a été assurée par une codification des questionnaires, avec l'impossibilité d'identifier les répondants. On peut penser que les participants ont confié les questionnaires aux personnes avec lesquelles l'entente était la meilleure. Cependant, cette limite est faible dans la mesure où les répondants n'avaient qu'un seul « n+1 ».

Dans une première phase, nous analyserons les caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon des « subordonnés » puis celui des « supérieurs hiérarchiques ».

3.1.1 - Sous échantillon : « subordonné»

Les principales caractéristiques des répondants sont le sexe, le niveau d'expérience professionnelle, le niveau d'encadrement, le secteur d'activité, le nombre d'années d'expérience professionnelle, le nombre d'années d'expérience de l'encadrement.

a) Répartition selon le genre

Tableau 14: Tableau de fréquence – Genre

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	76	55,5	55,5	55,5
	FEMME	61	44,5	44,5	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

Source : notre enquête

La répartition des répondants selon le genre, montre que le nombre d'hommes et supérieur à celui des femmes. Sur cet sous échantillon, nous avons 137 répondants dont 55,5% sont

des Hommes et 44,5% des Femmes. Soit un rapport de masculinité de 76 hommes pour 61femmes.

b) Gendermatching (même genre que le superviseur)

Par ailleurs, selon les subordonnés, dans 58,4% des cas, ils avaient le même sexe que le superviseur.

c) Durée de la relation de subordination

Tableau 15 : Tableau de fréquence Ancienneté relation

N	**Valide**	**137**
	Manquante	**0**
Moyenne		4,256959
Médiane		3,000000
Ecart-type		4,9070893
Minimum		,0000
Maximum		33,0000

Source : Notre enquête

La durée de la relation de subordination varie entre moins d'un mois à trente-trois mois avec une moyenne qui tourne autour de quatre mois. Le tableau ci-dessus donne un résumé des réponses sur la question.

d) Niveau d'expérience du supérieur hiérarchique

Tableau 16 : Tableau de fréquence- niveau d'expérience du supérieur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	INEXPERIMENTE	6	4,4	4,4	4,4
	MOYENNEMENT EXPERIMENTE	8	5,8	5,8	10,2
	EXPERIMENTE	52	38,0	38,0	48,2
	TRES EXPERIMENTE	71	51,8	51,8	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

Source : notre Enquête

Le tableau ci-dessus présente la perception du niveau d'expérience du supérieur hiérarchique. Il s'agissait pour le répondant de se positionner sur une échelle de type Likert à cinq pieds ou barreau, allant de 1(Très inexpérimenté) à 5 (Très expérimenté). Les réponses montrent que pour l'essentiel, les supérieurs sont considérés comme « expérimentés » voir « très expérimentés », respectivement pour 52% et 71 %.

e) Niveau d'expérience professionnelle du subordonné

Tableau 17: Tableau de fréquence niveau d'expérience de l'encadrement

N	**Valide**	**137**
	Manquante	**0**
Moyenne		**8,175**
Médiane		**7,000**
Ecart-type		**6,8295**
Minimum		**,5**
Maximum		**35,0**

Source : notre Enquête

Le tableau précédent montre que le répondant le plus expérimenté a une ancienneté de 35 ans. Le niveau d'expérience moyen est de 8, 175 ans. Le moins expérimenté a juste fait 6 mois.

f) Niveau d'expérience de l'encadrement

Tableau 18 : Fréquence niveau d'expérience de l'encadrement

N	**Valide**	**137**
	Manquante	**0**
Moyenne		**16,51**
Médiane		**15**
Ecart-type		**8,064**
Minimum		**2**
Maximum		**40**

Source : Notre enquête

Le niveau d'expérience de l'encadrement des subordonnés, varie entre un maximum de 25 ans à un minimum de zéro. Les résultats montrent une moyenne de 2,25 années. C'est dire que les subordonnés interrogés ont pour la plupart peu d'expérience de l'encadrement (82 d'entre eux n'ont jamais encadré).

g) Secteur d'activité

Concernant le secteur d'activité, la répartition des répondants se présente ainsi qui suit :

Tableau 19 : Fréquence secteur d'activité

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Vente au détail	13	9,5	9,5	9,5
	Télécommunications	10	7,3	7,3	16,8
	Services financiers	28	20,4	20,4	37,2
	Assurance	6	4,4	4,4	41,6
	Autres activités de services	58	42,3	42,3	83,9
	Production	17	12,4	12,4	96,4
	Non lucratif	5	3,6	3,6	100
	Total	137	100	100	

Source : Notre enquête

La majorité des répondants sont du secteur « Autres activités de services » avec un effectif de 58, soit 42% suivi du secteur « Services Financiers » avec 20,4% des répondants. Les secteurs de la « Télécommunications » et « Non lucratif » sont moins bien représentés.

3.1.2 - Sous échantillon « supérieur hiérarchique »

a) Répartition selon le genre

Le tableau suivant donne une représentation selon le genre des supérieurs hiérarchiques interrogés.

Tableau 20 : Fréquence – Genre du supérieur

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	HOMME	90	65,7	65,7	65,7
	FEMME	47	34,3	34,3	100
	Total	137	100	100	

Source : notre enquête

b) Niveau d'expérience professionnelle du subordonné

Tableau 21 : Tableau de fréquence –expérience du subordonné

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	TRES INEXPERIMENTE	2	1,5	1,5	1,5
	INEXPERIMENTE	12	8,8	8,8	10,2
	MOYENNEMENT EXPERIMENTE	53	38,7	38,7	49,6
	EXPERIMENTE	51	37,2	37,2	86,1
	TRES EXPERIMENTE	19	13,9	13,9	100,0
	Total	137	100,0	100,0	

Source : notre enquête

Le tableau précédent présente l'appréciation du niveau d'expérience du subordonné par le leader. Il s'agissait pour le leader de donner une réponse sur une échelle de type Likert à cinq points, allant de 1(Très inexpérimenté) à 5 (Très expérimenté). Les réponses montrent que pour l'essentiel, les subordonnés sont considérés comme « Moyennement Expérimenté » voir « Expérimenté» respectivement pour 38,7 % et 37,2 %/

c) Niveau d'expérience professionnelle du supérieur hiérarchique

Tableau 22 : Fréquence expérience du supérieur hiérarchique

N	**Valide**	**137**
	Manquante	**0**
Moyenne		16,51
Médiane		15,00
Ecart-type		8,064
Minimum		2
Maximum		40

Source : notre enquête

Le tableau ci- dessus montre que le nombre d'années d'expérience professionnelle varie entre un minimum de 2 ans et un maximum de 40 ans. Une moyenne d'environ 16,51 années d'expérience professionnelle se dégage, le mode pour sa part est de 15 ans.

d) Niveau d'expérience de l'encadrement du supérieur hiérarchique

Tableau 23 : Fréquence – Niveau d'expérience de l'encadrement

N	**Valide**	**137**
	Manquante	**0**
Moyenne		10,07
Médiane		8
Ecart-type		7,302
Minimum		1
Maximum		30

Source : notre enquête

Le niveau d'expérience de l'encadrement, varie entre un maximum de 30 ans à un minimum d'une année. Les résultats montrent une moyenne d'environ dix (10) ans d'expérience professionnelle avec un écart type de 7,302.

3.2 - La comparaison des caractéristiques de l'échantillon Sénégal / France

Tableau 24: Comparaison des caractéristiques des échantillons Sénégal / France

Caractéristiques	SENEGAL			France
	Subordonné	Supérieur hiérarchique	Subordonné	Supérieur hiérarchique
Taille de l'échantillon	78	78	59	59
Sexe				
• Homme	53,8%	59%	57,6%	74,6%
• Femme	46,2%	41%	42,4%	25,4%
Niveau d'expérience professionnelle				
• Minimum	6 mois	2 ans	2 ans	4 ans
• Maximum	22 ans	35 ans	35 ans	40 ans
• Moyenne	5,42 ans	15,54 ans	11,81 ans	17,8 ans
Niveau D'expérience de l'encadrement				
• Minimum	1		1ans	
• Maximum	27 ans		30 ans	
• Moyenne	9,01 ans		7,21 ans	
Secteur d'activité				
• Vente au détail	6,4 %		13,6%	
• Télécommunications	9 %		5,1%	
• Services financiers	29,5%		8,5%	
• Assurance	3,8 %		5,1%	
• Autres activités de services	43,6 %		40,7%	
• Production	3,8%		23,7%	
• Non lucratif	3,8%		3,4%	

Source : Notre enquête

Globalement, selon les caractéristiques sociodémographiques on constate que pour :

- Le genre, les hommes sont majoritaires aussi bien au Sénégal qu'en France ;
- Le niveau d'expérience professionnelle est plus élevé en France pour les supérieurs hiérarchiques (40 ans) et plus bas pour le Sénégal en ce qui concerne les subordonnés (6 mois) ;

- Le niveau d'encadrement, la moyenne est plus élevée au Sénégal (9,01) ;
- Le secteur d'activité, dans les deux pays, « autres activités de services » (43,6% et 40,7%) et « services financiers » (29, 5) pour le Sénégal et « Production » avec23,7% pour la France sont mieux représentés.

Rappel des points clés du chapitre 4

Le présent chapitre a été consacré à la méthodologie de recherche. Deux approches méthodologiques apparaissent en concurrence quand on aborde l'idée de tester des hypothèses dans le cadre de la démarche hypothético-déductive choisie : l'approche quantitative ou qualitative. Dans le cas d'espèce, nous nous sommes plutôt inscrits dans une logique d'approche quantitative du fait qu'il s'agit mesurer un comportement et en l'occurrence un comportement innovant au travail. La démarche quantitative, parfois appelée sondage, respecte les exigences statistiques et la représentativité de la population étudiée.

Les lois statistiques sur lesquelles repose l'approche quantitative conduisent à des tailles d'échantillon importantes, variant entre 200 et 2000 personnes. Le choix des échantillons est très strictement défini à travers diverses méthodes d'échantillonnage plus ou moins aléatoires et plus ou moins empiriques ; la taille de l'échantillon est calculée au mieux pour répondre à une question donnée. Les méthodes d'analyse utilisent des outils mathématiques tels que les analyses de régression, les calculs de coefficient de corrélation, les analyses multivariées, etc. Les personnes sont sondées par des questionnaires standardisés et fermés, c'est-à-dire avec des réponses prédéfinies.

Notre recherche s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive et notre ambition est de tester le cadre d'analyse qui explique la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. En effet, nous avonsdesquestions de recherche suivantes :

- Dans quelle mesure la complexité attributionnelle est liée à l'exactitude des attributions ?
- Quelle est l'influence de l'exactitude des attributions sur la perception du leadership ?
- Quels sont les rôles des effets médiateurs que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnées et des effets modérateurs des attributions biaisées ?

Par ailleurs, la revue de la littérature indique un corpus de connaissances sur les différents concepts (complexité attributionnelle, théorie des attributions, perception du leadership).

Et enfin, nous pouvons formuler des hypothèses sur les construits et les relations qu'ils peuvent entretenir entre eux. Nous avons adopté une approche quantitative du fait que le champ d'investigation rassemble une littérature importante permettant de spécifier les variables du cadre d'analyse. Les études précédentes proposent des instruments de mesure des variables retenues ayant fait l'objet de tests de validation plus ou moins importants.

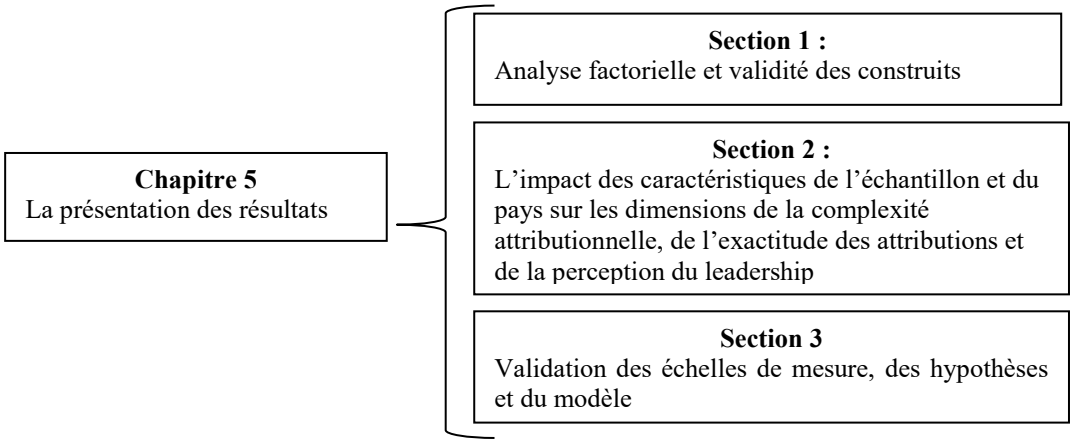
Par ailleurs, nous avons travaillé sur un échantillon 274 répondants(supérieurs et subordonnés). Notre étude se propose de tester des hypothèses sur la base d'un cadre d'analyse élaboré par nos soins et en fonction d'éléments théoriques issus de la littérature. Le cadre d'analyse se caractérise par un ensemble de relations possibles entre six blocs de variables : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership. Les variables stratégies correctives de la performance sont introduites comme variables médiatrices, et les attributs biaisés, comme variable modératrice. Le problème est de montrer en quoi l'indicateur empirique peut permettre de mesurer une attitude donnée. D'une manière générale, il existe trois propriétés de base pour les mesures empiriques : la consistance interne, la validité externe et la stabilité.

Le cadre d'analyse à tester comporte un certain nombre de relations possibles entre les six blocs de variables. L'étude porte essentiellement sur une approche comparée dans deux pays en l'occurrence le Sénégal et la France.

CHAPITRE 5 : LA PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Le chapitre 5aborde la présentation des résultats en trois sections.

Figure 22 : La schématisation du chapitre 5



Nous allons nous servir de l'Analyse Factorielle Exploratoire (Analyse par Composantes Principales) par rotation Promax afin de statuer sur le caractère unidimensionnel des différents construits objet de notre étude. Nous avons par ailleurs testé la validité convergente et discriminante ainsi que la fiabilité des différents construits. Pour un paramètre donné, la validité convergente est vérifiée si la moyenne de tous les λ^2 (ρ_{VC}) et supérieure à 0,5 (Fornell et Lacker 1981).

La validité convergente de chaque paramètre est aussi confirmée si le pourcentage de variance expliquée est supérieur au pourcentage d'erreur. La validité discriminante est confirmée si les indicateurs de mesure du construit sont faiblement corrélés aux indicateurs de mesure des autres construits, conceptuellement distincts du premier. En d'autres termes, la variance partagée entre les variables théoriques est inférieure à la variance entre les variables théoriques et leurs items : $R^2 \leq 0,5$ (Fornell et Lacker 1981). La fiabilité est établie quand tous les indicateurs mesurent le même construit et pas de façon inégale (ce qui voudrait dire que tous les facteurs devraient être comparativement égaux). L'indicateur ρ sert à mesurer la cohérence interne du construit. Pour mesurer la validité des construits, nous utiliserons α de Cronbach.

Nous avons d'abord examiné la convergence des mesures provenant du leader et du subordonné en étudiant les corrélations dans leurs réponses. Des niveaux suffisants de validité de la convergence ont été observés pour trois des quatre mesures obtenues tant des leaders que des subordonnés. L'exactitude des attributions ($r = 0,25$, $p < 0,05$), les attributions non biaisées ($r = 0,36$, $p < 0,01$), et la distance hiérarchique ($r = 0,46$, $p < 0,01$) mesurée avec les réponses des leaders et des subordonnés présente une forte corrélation. Les corrélations des mesures relatives à la stratégie de correction de performance données par les leaders et les subordonnés ($r=0,04$, n.s) ne montrent pas un niveau acceptable de convergence. Les corrélations dans les cellules hors diagonale présentent aussi des niveaux faibles, indiquant une validité discriminante des différentes mesures.

Nous avons ensuite testé les hypothèses du modèle au moyen d'analyses hiérarchiques de régression, en introduisant d'abord dans chaque cas les variables de contrôle appropriées, puis une variable indépendante ou un groupe de variables indépendantes à la fois, en observant le changement en proportion de la variance expliquée dans la variable dépendante (ΔR^2) et la signification de ce changement pour chaque étape. Les résultats de ces analyses de régression sont présentés dans les tableaux 25 à 33.

Section 1 : **Analyse factorielle et validité des construits**

Comme indiqué précédemment, nous allons procéder au calcul des différents paramètres pour chacune des variables de notre cadre d'analyse, à savoir : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés, la perception du leadership et les attributions biaisées.

1.1 - **Complexité attributionnelle**

La complexité attributionnelle est définie par un facteur expliquant 53,740 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,558 supérieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité de 0.827 à 0,83.

Tableau 25: Structure factorielle de la complexité attributionnelle, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
J'ai souvent constaté que la cause profonde du comportement d'une personne remonte à loin dans le temps.	0,789
J'ai constaté que les causes du comportement des gens sont généralement complexes.	0,757
Pour comprendre la personnalité/le comportement de quelqu'un, je me suis aperçu qu'il était important de savoir comment s'accordent les attitudes, les convictions et les traits de caractère de cette personne.	0,724
Lorsque j'analyse le comportement d'une personne, je trouve souvent que les causes forment une chaîne qui remonte dans le temps, parfois sur des années.	0,723
J'ai beaucoup réfléchi à l'environnement familial et à l'histoire personnelle des gens qui me sont proches afin de comprendre pourquoi ils sont comme ils sont.	0,702
J'aime beaucoup analyser les raisons ou les causes du comportement d'une personne.	0,700
Variance expliquée	53,740
ρ_{vc}	0,538
α de Cronbach	0,827

1.2 - **Exactitude des attributions**

L'exactitude des attributions positives est définie par un facteur expliquant 71,326 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,714supérieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité supérieur de 0,898 à 0,9.

Tableau 26 : Structure factorielle de l'exactitude des attributions positives, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
	1
Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de ma bonne performance	0,915
Mon supérieur identifie très précisément les causes de ma bonne performance	0,876
Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance d'autres employés	0,843
Mon supérieur identifie en général précisément l'effort et la capacité qui expliquent ma bonne performance	0,813
Mon supérieur est capable d'identifier précisément tous les facteurs situationnels qui ont favorisé ma bonne performance	0,769
Variance expliquée	71,326
ρ_{vc}	0,714
α de Cronbach	0,898

L'exactitude des attributions négatives est définie par un facteur expliquant 72,317 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,714supérieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité de 0,723 à 0,73.

Tableau 27 : Structure factorielle de l'exactitude des attributions négatives, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
	1
Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de ma mauvaise performance	0,890
Mon supérieur identifie très précisément les causes de ma mauvaise performance	0,868
Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance d'autres employés	0,860
Mon supérieur identifie les lacunes en termes d'effort et de capacité qui expliquent ma mauvaise performance.	0,779
Variance expliquée	72,317
ρ_{vc}	0,723
α de Cronbach	0,871

Tableau 28 : Corrélation entre attributions positives et négatives

		Attributions positives	Attributions negatives
Attributions positives	Corrélation de Pearson	1	,813**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	136	136
Attributions négatives	Corrélation de Pearson	,813**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	136	137

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Au vue des corrélations entre attributions positives et négatives (Supérieur à 0,7), les deux scores ne sont pas discriminants. De ce fait, nous avons effectué une analyse factorielle de second ordre sur les deux dimensions. Les résultats se présentent comme suit :

L'exactitude des attributions est définie par un facteur expliquant 90,675 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,906supérieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité de 0,897 à 0,9.

Tableau 29 : Structure factorielle de 2nd ordre de l'exactitude des attributions

	Composante
	1
Attributions positives	0,952
Attributions negatives	0,952
Variance expliquée	90,675
ρ_{vc}	0.906
α de Cronbach	0.897

1.3 - **Les stratégies correctives de la performance**

Les stratégies correctrices de la performance sont définies par un facteur expliquant 73,855 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,739 supérieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité de 0,881 à 0,89.

Tableau 30 : Structure factorielle stratégies correctives de la performance, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
	1
Mon supérieur identifie des tactiques et des stratégies pour me permettre d'améliorer ma performance	0,915
Mon supérieur me donne des conseils utiles pour m'aider à être plus performant	0,860
Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur engage une interaction positive pour m'aider.	0,858
Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur me rassure pour éliminer le doute	0,801
Variance expliquée	73,855
ρ_{vc}	0,739
α de Cronbach	0,881

1.4 - **Satisfaction des subordonnées**

La satisfaction des subordonnées est définie par un facteur expliquant 64,400 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,644supérieur à 0,5 et définit un niveau inférieur de fiabilité de 0,721 à 0,8.

Tableau 31: Structure factorielle satisfaction des subordonnés, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
	1
Je suis satisfait de la façon dont mon supérieur me traite	0,856
La plupart des employés de mon service sont satisfaits de notre supérieur	0,830
Je suis généralement satisfait de l'organisation de mon travail	0,715
Variance expliquée	64,400
ρ_{vc}	0,644
α de Cronbach	0,721

1.5 - **Perception de leadership**

La perception de leadership est définie par un facteur expliquant 85,913 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,858 inférieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité de 0,967 à 0,97.

Tableau 32: Structure factorielle de la perception de leadership, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
	1
Mon supérieur a l'attitude appropriée pour le leadership	0,945
Les actions de mon supérieur sont un exemple de leadership de l'entreprise	0,943
Le comportement de mon supérieur est un exemple de leadership pour l'entreprise	0,942
L'approche du leadership de mon supérieur devrait être suivie dans d'autres entreprises	0,938
Les valeurs affichées par mon supérieur sont un exemple de leadership pour l'entreprise	0,908
Mon supérieur dirige bien son service	0,884
Variance expliquée	85,913

ρ_{vc}	0,859
α de Cronbach	0,967

1.6 - **Attributions biaisées**

Les attributions biaisées sont définies par un facteur expliquant 62,825 de variance expliquée. Cette dimension vérifie la validité convergente avec un ρvc de 0,628supérieur à 0,5 et définit un niveau supérieur de fiabilité de 0,851 à 0,86.

Tableau 33 : Structure factorielle des attributions biaisées, sa validité convergente et sa fiabilité

	Composante
	1
Lorsqu'il fait des reproches, mon supérieur vise les employés du sexe opposé	0,852
Mon supérieur fait des reproches aux employés du sexe opposé et félicite les employés du même sexe	0,823
Mon supérieur félicite les employés de la même origine ethnique et fait des reproches aux employés d'autres origines ethniques	0,822
Mon supérieur a des discriminations ethniques lorsqu'il fait des reproches	0,735
Mon supérieur adresse les félicitations aux employés de la même origine ethnique	0,722
Variance expliquée	62 ,825
ρ_{vc}	0,628
α de Cronbach	0,851

- Synthèse de l'analyse factorielle

L'analyse factorielle effectuée permet de conclure sur la validation des dimensions qui composent la complexité attributionnelle qui représente une variance 53,74% et un alpha de Cronbach de 0, 827. Ce qui est très satisfaisant et valide la fiabilité du construit.

Pour l'exactitude des attributions, nous avons deux dimensions. L'exactitude attributionnelle positive qui permet d'expliquer 71,326 % de l'information avec un alpha

de Cronbach de 0,898. Alors que l'exactitude attributionnelle négative qui permet d'expliquer 72,317% de l'information avec un alpha de Cronbach de 0,723. Ce qui permet de valider la structure factorielle à deux dimensions pour l'exactitude attributionnelle. Toutefois compte tenu des liens entre les deux construits (attributions positives et négatives) qui ne sont pas discriminants, nous avons utilisé un construit de second ordre pour mesurer l'exactitude des attributions. Ce dernier permet d'expliquer 90,675% de variance avec une fiabilité de cohérence interne de 0, 897. Ce qui est très satisfaisant et valide la fiabilité du construit.

Pour les stratégies correctives de la performance, l'échelle montre après épuration un pourcentage de variance expliqué de 73,855% et une fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) de 0,881.

Pour la satisfaction des subordonnés, l'échelle montre une variance expliquée de 64,4% et un alpha de Cronbach de 0, 721.

Pour la perception du leadership, l'échelle montre une variance expliquée de 85,913% et un alpha de Cronbach de 0, 967 proche de 1.

Pour les attributions biaisées, l'échelle dégage une variance expliquée de 62,825% et un alpha de Cronbach de 0,851.

Section 2 : **L'impact des caractéristiques de l'échantillon et du pays sur les variables du cadre d'analyse**

Le test d'homogénéité des variances (Levene) permet d'identifier les variables pouvant faire l'objet d'une analyse ANOVA. Cette étude conduit à tester les échantillons et permet de valider l'hypothèse de différence entre les populations.

Dans cette section, nous allons pour chacune des caractéristiques de l'échantillon à savoir le sexe, le niveau d'expérience professionnelle, le niveau d'expérience de l'encadrement et le secteur d'activité, étudier l'impact sur les dimensions de l'exactitude des attributions, des stratégies correctives de la performance, de la satisfaction des subordonnées, de la perception du leadership et des attributions non biaisées

Il s'agira pour nous dans un premier temps de s'assurer que l'analyse par l'ANOVA est faisable grâce au test de Levene. Ensuite nous nous intéresserons à la significativité du test de Fisher. Par la suite le tracé de la courbe d'évolution de la variable expliquée en fonction des caractéristiques suivantes : sexe, niveau d'expérience professionnelle et niveau d'expérience de l'encadrement.

2.1 - **L'impact des caractéristiques de l'échantillon**

2.1.1 - L'impact du sexe

Tableau 34 : Test d'homogénéité des variances-Sexe

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Perception leadership	2,458	1	135	,119
Stratégie corrective performance	5,831	1	135	,017
Satisfaction des subordonnes	4,510	1	135	,036
Complexité attributionnelle	1,991	1	135	,161
Exactitude attribution	,423	1	135	,517
Attributions baisées	2,360	1	135	,127

Tableau 35 : ANOVA-Sexe

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Perception leadership	Inter-groupes	1,784	1	1,784	1,795	,183
	Intra-groupes	134,216	135	,994		
	Total	136,000	136			
Stratégie corrective performance	Inter-groupes	,150	1	,150	,149	,700
	Intra-groupes	135,850	135	1,006		
	Total	136,000	136			
Satisfaction des subordonnes	Inter-groupes	1,526	1	1,526	1,532	,218
	Intra-groupes	134,474	135	,996		
	Total	136,000	136			
Complexité attributionnelle	Inter-groupes	2,466	1	2,466	2,493	,117
	Intra-groupes	133,534	135	,989		
	Total	136,000	136			
exactitude attribution	Inter-groupes	1,970	1	1,970	1,967	,163
	Intra-groupes	135,177	135	1,001		
	Total	137,147	136			
Attributions baisées	Inter-groupes	,437	1	,437	,435	,511
	Intra-groupes	135,563	135	1,004		
	Total	136,000	136			

Les variables perception du leadership, complexité attributionnelle, exactitude des attributions et attributions biaisées peuvent être analysée par une ANOVA, l'hypothèse nulle de l'égalité des variances n'est pas rejetée. Cependant, la signification de F est supérieure à 0.05 pour l'ensemble des variables. Nous ne pouvons pas par conséquent représenter l'appréciation des variables perception du leadership, complexité attributionnelle, exactitude des attributions et attributions biaisées en fonction du sexe.

Concernant les variables stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnées, le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances (p.<0,05) pour le sexe. Les résultats de l'ANOVA indiquent que le sexe n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés. Puisque le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances nous faisons subsidiairement le test de Kruskall-Wallis. Ce dernier montre les résultats ci-après :

Tableau 36 :Testa,b-Sexe

	Stratégie corrective performance	Satisfaction des subordonnes
Khi-deux	,228	,594
Ddl	1	1
Signification asymptotique	,633	,441

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : Sexe

Les résultats confirment que **le sexe n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés.**

2.1.2 - L'impact des années d'expérience professionnelle

Tableau 37 : Test d'homogénéité des variances-Expérience professionnelle

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Perception leadership	1,653[a]	19	107	,057
Stratégie corrective performance	1,922[b]	19	107	,019
Satisfaction des subordonnes	1,564[c]	19	107	,079
Complexité attributionnelle	2,388[d]	19	107	,003
exactitude attribution	2,510[e]	19	107	,002
Attributions baisées	1,465[f]	19	107	,113

a. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Perception leadership.

b. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Stratégie corrective performance.

c. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Satisfaction des subordonnes.

d. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Complexité attributionnelle.

e. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour exactitude attribution.

f. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Attributions baisées.

Tableau 38 : ANOVA-expérience professionnelle

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Perception leadership	Inter-groupes	25,636	29	,884	,857	,675
	Intra-groupes	110,364	107	1,031		
	Total	136,000	136			
Stratégies correctives performance	Inter-groupes	27,962	29	,964	,955	,539
	Intra-groupes	108,038	107	1,010		
	Total	136,000	136			
Satisfaction des subordonnes	Inter-groupes	31,805	29	1,097	1,126	,322
	Intra-groupes	104,195	107	,974		
	Total	136,000	136			
Complexitéattributionnelle	Inter-groupes	33,678	29	1,161	1,214	,235
	Intra-groupes	102,322	107	,956		
	Total	136,000	136			
exactitude attribution	Inter-groupes	27,477	29	,947	,924	,581
	Intra-groupes	109,670	107	1,025		
	Total	137,147	136			
Attributions baisées	Inter-groupes	22,522	29	,777	,732	,831
	Intra-groupes	113,478	107	1,061		
	Total	136,000	136			

Les variables perception du leadership, satisfaction des subordonnés et attributions biaisées peuvent être analysée par une ANOVA, l'hypothèse nulle de l'égalité des variances n'est pas rejetée. Cependant, la signification de F est supérieure à 0.05 pour l'ensemble des variables. Nous ne pouvons pas par conséquent représenter l'appréciation des variables perception du leadership, de satisfaction des subordonnés et des attributions biaisées en fonction de l'expérience professionnelle.

Concernant les variables stratégies correctives de la performance, complexité attributionnelle et exactitude des attributions, le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances ($p.< 0,05$) pour l'expérience professionnelle. Les résultats de l'ANOVA indiquent que **l'expérience professionnelle n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance, la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions**. Puisque le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances nous faisons subsidiairement le test de Kruskall-Wallis. Ce dernier montre les résultats ci-après :

Tableau 39 : Testa[b] expérience professionnelle

	Stratégies correctives performance	Complexité attributionnelle	exactitude des attributions
Khi-deux	29,777	31,257	26,135
Ddl	29	29	29
Signification asymptotique	,425	,353	,618

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : Exper

Les résultats confirment que l'expérience professionnelle n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance, la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions.

2.1.3 - L'impact des années d'expérience de l'encadrement

Tableau 40 : Test d'homogénéité des variances- Expérience Encadrement

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Perception leadership	2,362[a]	17	112	,004
Stratégies correctives performance	2,122[b]	17	112	,010
Satisfaction des subordonnes	2,404[c]	17	112	,003
Complexité attributionnelle	6,479[d]	17	112	,000
exactitude des attributions	2,955[e]	17	112	,000
Attributions baisées	,885[f]	17	112	,592

a. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Perception leadership.

b. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Stratégie corrective performance.

c. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Satisfaction des subordonnes.

d. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Complexité attributionnelle.

e. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour exactitude attribution.

f. Les groupes avec une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de variance pour Attributions baisées.

Tableau 41 : ANOVA - Expérience Encadrement

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Perception leadership	Inter-groupes	28,039	24	1,168	1,212	,247
	Intra-groupes	107,961	112	,964		
	Total	136,000	136			
Stratégies correctives performance	Inter-groupes	27,658	24	1,152	1,191	,265
	Intra-groupes	108,342	112	,967		
	Total	136,000	136			
Satisfaction des subordonnes	Inter-groupes	28,786	24	1,199	1,253	,214
	Intra-groupes	107,214	112	,957		
	Total	136,000	136			
Complexité attributionnelle	Inter-groupes	38,165	24	1,590	1,820	,020
	Intra-groupes	97,835	112	,874		
	Total	136,000	136			
exactitude des attributions	Inter-groupes	24,795	24	1,033	1,030	,436
	Intra-groupes	112,352	112	1,003		
	Total	137,147	136			
Attributions baisées	Inter-groupes	19,397	24	,808	,776	,759
	Intra-groupes	116,603	112	1,041		
	Total	136,000	136			

La variable les attributions biaisées peut être analysée par une ANOVA, l'hypothèse nulle de l'égalité des variances n'est pas rejetée. La signification de F est supérieure à 0.05 (F : 0.776 et p : 0.759) pour cette variable. Nous ne pouvons pas représenter par conséquent les attributions biaisées en fonction de l'expérience d'encadrement.

Concernant les variables perception du leadership, stratégies correctives de la performance, satisfaction des subordonnés, complexité attributionnelle et exactitude des attributions, le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances ($p. < 0,05$) pour l'expérience d'encadrement. **Les résultats de l'ANOVA indiquent que l'expérience de l'encadrement a une influence significative sur les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés, la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions**.

2.1.4 - L'impact du secteur

Tableau 42 : Test d'homogénéité des variances-Secteur

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Perception leadership	2,150	7	127	,043
Stratégie corrective performance	1,451	7	127	,191
Satisfaction des subordonnes	1,182	7	127	,318
Complexité attributionnelle	1,648	7	127	,128
exactitude attribution	1,505	7	127	,171
Attributions baisées	3,584	7	127	,001

Tableau 43 : ANOVA-Secteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Perception leadership	Inter-groupes	6,677	7	,954	,950	,471
	Intra-groupes	127,499	127	1,004		
	Total	134,176	134			
Stratégies correctives performance	Inter-groupes	3,876	7	,554	,533	,809
	Intra-groupes	132,060	127	1,040		
	Total	135,936	134			
Satisfaction des subordonnes	Inter-groupes	6,651	7	,950	,935	,482
	Intra-groupes	129,023	127	1,016		
	Total	135,674	134			
Complexité attributionnelle	Inter-groupes	12,604	7	1,801	1,858	,082
	Intra-groupes	123,079	127	,969		
	Total	135,683	134			
exactitude des attributions	Inter-groupes	9,825	7	1,404	1,403	,210
	Intra-groupes	127,091	127	1,001		
	Total	136,916	134			
Attributions baisées	Inter-groupes	4,864	7	,695	,680	,689
	Intra-groupes	129,825	127	1,022		
	Total	134,689	134			

Les variables stratégies correctives de la performance, satisfaction des subordonnés, complexité attributionnelle et exactitude des attributions peuvent être analysées par une ANOVA, l'hypothèse nulle de l'égalité des variances n'est pas rejetée. La signification de F est supérieure à 0.05 pour l'ensemble des variables. Nous ne pouvons pas par conséquent

représenter l'appréciation des variables stratégies correctives de la performance, satisfaction des subordonnés, complexité attributionnelle et exactitude des attributions en fonction du secteur.

Concernant les variables perception du leadership et les attributions biaisées, le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances ($p. < 0,05$) pour le secteur. Les résultats de l'ANOVA indiquent que **le secteur n'a pas d'influence sur la perception du leadership et les attributions biaisées.** Puisque le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances, nous faisons subsidiairement le test de Kruskall-Wallis. Ce dernier montre les résultats ci-après :

Tableau 44 : Testa,b- Secteur

	Perception leadership	Attributions baisées
Khi-deux	2,275	,127
Ddl	1	1
Signification asymptotique	,131	,722

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : S. Secteur

Le secteur n'a pas d'influence sur la perception du leadership et les attributions biaisées.

2.2 - L'impact du pays sur les variables

Tableau 45 : Test d'homogénéité des variances-Pays

	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Signification
Perception leadership	,002	1	135	,963
Stratégie corrective performance	4,101	1	135	,045
Satisfaction des subordonnes	,481	1	135	,489
Complexité attributionnelle	13,415	1	135	,000
exactitude attribution	,334	1	135	,564
Attributions baisées	,001	1	135	,970

Tableau 46 : ANOVA-Pays

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Perception leadership	Inter-groupes	,017	1	,017	,017	,898
	Intra-groupes	135,984	135	1,007		
	Total	136,000	136			
Stratégie corrective performance	Inter-groupes	,002	1	,002	,002	,966
	Intra-groupes	135,998	135	1,007		
	Total	136,000	136			
Satisfaction des subordonnes	Inter-groupes	,757	1	,757	,756	,386
	Intra-groupes	135,243	135	1,002		
	Total	136,000	136			
Complexité attributionnelle	Inter-groupes	34,093	1	34,093	45,164	,000
	Intra-groupes	101,907	135	,755		
	Total	136,000	136			
exactitude attribution	Inter-groupes	6,681	1	6,681	6,913	,010
	Intra-groupes	130,466	135	,966		
	Total	137,147	136			
Attributions baisées	Inter-groupes	7,462	1	7,462	7,838	,006
	Intra-groupes	128,538	135	,952		
	Total	136,000	136			

Les variables perception du leadership, la satisfaction des subordonnées, l'exactitude des attributions et attributions biaisées peuvent être analysée par une ANOVA, l'hypothèse nulle de l'égalité des variances n'est pas rejetée. La signification de F est supérieure à 0.05 pour l'ensemble de ces variables. Nous ne pouvons pas par conséquent représenter l'appréciation des variables perception du leadership, la satisfaction des subordonnées exactitude des attributions et attributions biaisées en fonction du pays.

Concernant les variables stratégies correctives de la performance et la complexité attributionnelle, le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances ($p.< 0,05$) pour le pays. Les résultats de l'ANOVA indiquent que **le pays n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance (F : 0,002 p : 0,966) tandis que pour la complexité attributionnelle on constate une influence significative (F : 45, 164 p : 0,000) du pays sur cette variable**.

Puisse que le test de Levene rejette l'hypothèse d'homogénéité des variances nous faisons subsidiairement le test de Kruskall-Wallis. Ce dernier montre les résultats ci-après :

Tableau 47 : Testa, b - Pays

	Stratégies correctives performance	Complexité attributionnelle
Khi-deux	0,692	42,587
Ddl	1	1
Signification asymptotique	0,405	0

a. Test de Kruskal Wallis

b. Critère de regroupement : pays

Le test de Kruskall-Wallis corrobore les résultats trouvés :

- **le pays n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance, (F : 0,692 (1) p : 0,405)**
- **le pays influence significativement la complexité attributionnelle (F : 42,587 (1) p : 0,000).**

Section 3 : **Validation des échelles de mesure, des hypothèses et du modèle**

3.1 - Validation des échelles de mesure et des hypothèses

3.1.1 - Validation des échelles de mesure

Pour la validation des échelles de mesure des différents construits, nous effectuons sous AMOS 18, une analyse factorielle confirmatoire. Des indicateurs de mesure absolus, incrémentaux et de parcimonie seront utilisés pour statuer sur la validité des échelles de mesure. Avant de nous lancer dans la procédure de l'analyse factorielle confirmatoire, nous vérifions d'abord les données se prêtent à ce type d'analyse (données factorisables).

a) Validation du modèle de mesure de la complexité attributionnelle

L'AFC sur les items retenus à la suite de l'analyse factorielle exploratoire confirme la structure factorielle à une dimension avec les six «items ».

Par rapport à la fiabilité de l'échelle de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach. Ce dernier est de 0,827 ce qui est très satisfaisant car supérieur à la norme de 0,8.

Le modèle final validé de la complexité attributionnelle se présente comme suit :

Tableau 48 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Code	Intitulé de l'item	Variable	Estimate
ac7	J'ai beaucoup réfléchi à l'environnement familial et à l'histoire personnelle des gens qui me sont proches afin de comprendre pourquoi ils sont comme ils sont.	Compléxité_Attributionnelle	0,618
ac9	J'ai constaté que les causes du comportement des gens sont généralement complexes.	Compléxité_Attributionnelle	0,699
ac12	Pour comprendre la personnalité/le comportement de quelqu'un, je me suis aperçu qu'il était important de savoir comment s'accordent les attitudes, les convictions et les traits de caractère de cette personne.	Compléxité_Attributionnelle	0,645
ac14	J'ai souvent constaté que la cause profonde du comportement d'une personne remonte à loin dans le temps.	Compléxité_Attributionnelle	0,749
ac15	J'aime beaucoup analyser les raisons ou les causes du comportement d'une personne.	Compléxité_Attributionnelle	0,621
ac21	Lorsque j'analyse le comportement d'une personne, je trouve souvent que les causes forment une chaîne qui remonte dans le temps, parfois sur des années.	Compléxité_Attributionnelle	0,665

Les indicateurs du modèle de la complexité attributionnelle se présentent comme suit :

Tableau 49 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la complexité attributionnelle

	Indices absolus				Indice incrémentaux
Indices	**Chi-deux**	**GFI et AGFI**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**
Normes	P associé> 0,05	> 0,9	<0,05	<0,08 et si possible 0,05	> 0,9
Modèle validé	**10,743**	**0.98**	**0.001**	**0,038**	**0,993**

Les indicateurs de mesures absolus, incrémentaux et de parcimonie sont dans l'ensemble satisfaisants. En effet, le chi deux et le RMSEA sont tous les deux satisfaisants (10,743 et 0,038), les indicateurs incrémentaux GFI et CFI sont supérieurs à 0,9 (0,98 et 0,993) et les indicateurs de parcimonie (chi deux normé et le RMSEA) sont également corrects (10,743 et 0,038).

b) Validation du modèle de mesure de l'exactitude des attributions

L'AFC sur les items retenus à la suite de l'analyse factorielle exploratoire confirme la structure factorielle à deux dimensions ; les attributions positives et les attributions négatives.

Les attributions positives comportent cinq items, tandis que les attributions négatives comportent trois items. La corrélation entre l'exactitude des attributions et les deux dimensions retenues est élevée dans les deux cas de figure (0,93 et 0,85).

Par rapport à la fiabilité de l'échelle de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach. Ce dernier est de 0,864 ce qui est très satisfaisant car supérieur à la norme de 0,8.

Le modèle final de second ordre validé de l'exactitude des attributions se présente comme suit :

Tableau 50 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Code	Intitulé de l'item	Variable	Estimate
ea1	Exactitudes attributionnelles positives	Exactitude_Attributionnelle	
ea2	Exactitudes attributionnelles négatives	Exactitude_Attributionnelle	

Les indicateurs du modèle de l'exactitude attributionnelle se présentent comme suit :

Tableau 51 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la complexité attributionnelle

	Indices absolus					Indice incrémentaux
Indices	**Chi-deux**	**GFI**	**AGFI**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**
Normes	P associé> 0,05	> 0,9	> 0,9	<0,05	<0,08 et si possible 0,05	> 0,9
Modèle validé	**1.247**	**0.966**	**0.321**	**0,038**	**0,057**	**0.953**

Les indicateurs de mesures absolus, incrémentaux et de parcimonie sont dans l'ensemble satisfaisants. En effet, les indicateurs de parcimonie chi deux et le RMSEA sont tous les deux satisfaisants (1.247 et 0,057), les indicateurs incrémentaux GFI et CFI sont supérieurs à 0,9 (0,966 et 0,953).

c) Validation du modèle de mesure des stratégies correctives de la performance

L'AFC sur les items retenus à la suite de l'analyse factorielle exploratoire confirme la structure factorielle. Il s'agit d'une échelle unidimensionnelle avec quatre items.

La corrélation entre les stratégies correctives de la performance et les quatre items est élevée voire très forte.

Par rapport la fiabilité de l'échelle de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach. Ce dernier est de 0,881 ce qui très satisfaisant car supérieur à la norme de 0,8.

Le modèle final validé des stratégies correctives de la performance se présente comme suit :

Tableau 52 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Code	Intitulé de l'item	Variable	Estimate
Inter1	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur engage une interaction positive pour m'aider.	Stratégie_Corrective_de la performance	,786
Inter3	Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur me rassure pour éliminer le doute	Stratégie_Corrective_de la performance	,695
Inter4	Mon supérieur identifie des tactiques et des stratégies pour me permettre d'améliorer ma performance	Stratégie_Corrective_de la performance	,926
Inter5	Mon supérieur me donne des conseils utiles pour m'aider à être plus performant	Stratégie_Corrective_de la performance	,818

Les indicateurs du modèle des stratégies correctives de la performance se présentent comme suit :

Tableau 53 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle des stratégies correctives de la performance

	Indices absolus					Indice incrémentaux
Indices	**Chi-deux**	**GFI**	**AGFI**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**
Normes	P associé> 0,05	> 0,9	> 0,9	<0,05	<0,08 et si possible 0,05	> 0,9
Modèle validé	**2,496**	**0,991**	**0,953**	**,0176**	**0,043**	**0,998**

Les indicateurs de mesures absolus, incrémentaux et de parcimonie sont dans l'ensemble satisfaisants. En effet, le chi deux et le RMSEA sont tous les deux satisfaisants (2,496 et 0,0435), les indicateurs incrémentaux GFI et CFI sont supérieurs à 0,9 (0,991 et 0,998)

d) Validation du modèle de mesure de la satisfaction des subordonnés

L'AFC sur les items retenus à la suite de l'analyse factorielle exploratoire confirme la structure factorielle. Il s'agit d'une échelle unidimensionnelle avec trois items.

La corrélation entre la satisfaction des subordonnés et les trois items est élevée voire très forte.

Par rapport la fiabilité de l'échelle de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach. Ce dernier est de 0,721 ce qui très satisfaisant.

Le modèle final validé de la satisfaction des subordonnés se présente comme suit :

Tableau 54 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Code	Intitulé de l'item	Variable	Estimate
Sat4	La plupart des employés de me service sont satisfaits de notre supérieur	Satisfaction_Subordonnés	0.719
Sat2	Je suis généralement satisfait de l'organisation de mon travail	Satisfaction_Subordonnés	0.510
Sat3	Je suis satisfait de la façon dont mon supérieur me traite	Satisfaction_Subordonnés	0.830

Les indicateurs du modèle de la satisfaction des subordonnés se présentent comme suit :

Tableau 55 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la satisfaction des subordonnés

	Indices absolus					Indice incrémentaux
Indices	**Chi-deux**	**GFI**	**AGFI**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**
Normes	P associé> 0,05	> 0,9	> 0,9	<0,05	<0,08 et si possible 0,05	> 0,9
Modèle validé	**10,743**	**0,96**	**1,12**	**0,000**	**0,038**	**0,993**

Les indicateurs de mesures absolus, incrémentaux sont dans l'ensemble satisfaisants. En effet le chi deux et le RMSEA sont tous les deux satisfaisants (10,743 et 0,038), le CFI est supérieur à 0,9.

e) Validation du modèle de mesure de la perception du leadership

L'AFC sur les items retenus à la suite de l'analyse factorielle exploratoire confirme la structure factorielle. Il s'agit d'une échelle unidimensionnelle avec six items.

La corrélation entre la perception de leadership et les six items est élevée voire très forte.

Par rapport à la fiabilité de l'échelle de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach. Ce dernier est de 0,967 ce qui très satisfaisant car supérieur à la norme de 0,8.

Le modèle final validé de perception du leadership se présente comme suit :

Tableau 56 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Code	Intitulé de l'item	Variable	Estimate
lp6	Mon supérieur à l'attitude appropriée pour le leadership	Perception_leadership	,941
lp3	Les actions de mon supérieur sont un exemple leadership de l'entreprise	Perception_leadership	,932
lp2	Le comportement de mon supérieur est un exemple de leadership pour l'entreprise	Perception_leadership	,935
lp4	L'approche du leadership de mon supérieur devrait être suivie dans d'autres entreprises	Perception_leadership	,865
lp5	Les valeurs affichées par mon supérieur sont un exemple de leadership pour l'entreprise	Perception_leadership	,838
lp1	Mon supérieur dirige bien son service	Perception_leadership	,931

Les indicateurs du modèle de la perception du leadership se présentent comme suit :

Tableau 57 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle de la perception du leadership

	Indices absolus					Indice incrémentaux
Indices	**Chi-deux**	**GFI**	**AGFI**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**
Normes	P associé> 0,05	> 0,9	> 0,9	<0,05	<0,08 et si possible 0,05	> 0,9
Modèle validé	**6,634**	**0,91**	**1,38**	**,0087**	**0,028**	**0,99**

Les indicateurs de mesures absolus, incrémentaux et de parcimonie sont dans l'ensemble satisfaisants. En effet, le chi deux et le RMSEA sont satisfaisants (6,634 et 0,0287). Les indicateurs incrémentaux comme le CFI est très satisfaisant (0,99).

f) Validation du modèle de mesure des attributions biaisées

L'AFC sur les items retenus à la suite de l'analyse factorielle exploratoire confirme la structure factorielle. Il s'agit d'une échelle unidimensionnelle avec cinq items.

La corrélation entre les attributions biaisées et les cinq items est élevée voire très forte.

Par rapport à la fiabilité de l'échelle de mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach. Ce dernier est de 0,851 ce qui très satisfaisant car supérieur à la norme de 0,8.

Le modèle final validé des attributions biaisées se présente comme suit :

Tableau 58 : Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

Code	Intitulé de l'item	Variable	Estimate
ub4	Lorsqu'il fait des reproches, mon supérieur vise les employés du sexe opposé	Attributions_Biaisées	,541
ub6	Mon supérieur fait des reproches aux employés du sexe opposé et félicite les employés du même sexe	Attributions_Biaisées	,553
ub5	Mon supérieur félicite les employés de la même origine ethnique et fait des reproches aux employés d'autres origines ethniques	Attributions_ Biaisées	,876
ub2	Mon supérieur a des discriminations ethniques lorsqu'il fait des reproches	Attributions_ Biaisées	,841
ub3	Mon supérieur adresse les félicitations aux employés de la même origine ethnique	Attributions_ Biaisées	,727

Les indicateurs du modèle des attributions biaisées se présentent comme suit :

Tableau 59 : Récapitulatif des indices d'ajustement du modèle des attributions biaisées

	Indices absolus					Indice incrémentaux
Indices	**Chi-deux**	**GFI**	**AGFI**	**SRMR**	**RMSEA**	**CFI**
Normes	P associé> 0,05	> 0,9	> 0,9	<0,05	<0,08 et si possible 0,05	> 0,9
Modèle validé	**4.107**	**0,236**	**0,995**	**0.241**	**0.052**	**0.996**

Les indicateurs de mesures absolus et incrémentaux et de parcimonie sont dans l'ensemble satisfaisants. En effet le chi deux et le RMSEA sont tous les deux satisfaisants (4,107 et 0,052), les indicateurs incrémentaux comme le CFI sont supérieurs à 0,9 (égale à 0,996).

3.1.2 - Validation des hypothèses

a) Complexité attributionnelle

Hypothèse 1 : Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante

Pour statuer sur cette hypothèse, nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de *t* Student, avec une probabilité *p* inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une corrélation entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions. La valeur du coefficient de régression standardisé est de .248. Concernant la valeur de *t* de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est inférieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5%, ce qui permet de confirmer l'hypothèse (h1).

b) Exactitude des attributions-Stratégies correctives de la performance

H2a : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes

Pour statuer sur cette hypothèse, nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de *t* Student, avec une probabilité *p* inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et les stratégies correctives de la performance. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0.626. Cela signifie que lorsque le niveau d'exactitude augmente de 1 les stratégies correctives de la performance augmentent de .626. Le lien entre les variables est fort.

Concernant la valeur de *t* de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est très significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse (h2a).

- *h2b : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnées est importante*

Pour statuer sur cette hypothèse, nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et la satisfaction des subordonnés. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,297. Cela signifie que lorsque le niveau d'exactitude des attributions augmente de 1 la satisfaction des subordonnés augmente de .297 . Le lien entre les variables est moyen.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse (h2b).

- *h2c : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte*

Pour statuer sur cette hypothèse, nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et la perception du leadership. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,242. Cela signifie que lorsque le niveau d'exactitude augmente de 1 la perception du leadership augmente de .242 . Le lien entre les variables est moyen.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse (h2c).

- *h3a : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnées est forte*

Pour statuer sur cette hypothèse, nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,41. Cela signifie que lorsque le niveau des stratégies correctives de la performance augmente de 1, la satisfaction des subordonnés augmente de 0.41. Le lien entre les variables est moyen.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse (h3a).

- *h3b : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte*

Pour statuer sur cette hypothèse, nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,384. Cela signifie que lorsque les stratégies correctives de la performance augmentent de 1 la perception du leadership augmente de 0.384. Le lien entre les variables est moyen.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse (h3b).

c) Satisfaction des subordonnés et perception du leadership

- *h4: Plus la satisfaction des subordonnées est forte plus la perception du leadership est forte*

Pour statuer sur cette hypothèse nous nous intéressons successivement, à l'analyse de la corrélation entre les deux concepts, à la mesure du sens et de la force de cette relation et de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%).

Les résultats montrent une relation positive entre la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,346. Cela signifie que lorsque le niveau de satisfaction des subordonnés augmente de 1 la perception du leadership augmente de 0.346. Le lien entre les variables est moyen.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse (h4).

3.2 - **Validation du modèle théorique de recherche**

Le cadre d'analyse mettant en relation la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership est validé en utilisant une Path Analysis sous EQS (Bentler& Wu, 2002) en reprenant les scores factoriels. La méthode robuste (Bentler et Wu, 2002) a été utilisée afin de pallier les problèmes liés à la normalité des données : cela a permis de corriger les indices d'ajustement et les paramètres du modèle. Il a été aussi réalisé une méthode de bootstrap pour avoir des coefficients et des indices d'ajustement plus stables. Il a été fait sur 100 échantillons. Le tableau 60 fait état des indices d'ajustement.

Tableau 60 : Indices de Fit du modèle

chi² satorra	3,559
P	0,483
GFI	0,99
AGFI	0,94
CFI	0,99
SRMR	0,03
RMSEA	0,03

Les indices d'ajustement (GFI AGFI et CFI) étant supérieur à 0,95 ou proche de cette valeur, les RMSEA et SRMR étant inférieurs à 0,05 et la probabilité du chi² supérieur à 0,05, le modèle est correctement ajusté aux données. Le tableau 61, ci-dessous présente les moyennes des paramètres structurels du modèle ainsi que les R² obtenus par la méthode des Bootstrap.

Tableau 61 : Les paramètres structurels et leurs significativités

	Coefficient	standard deviation	Signification *
complexité attributionnelle→exactitude des attributions	0,248	0,150	16,531
exactitude des attributions→stratégies correctives de la performance	0,627	0,063	99,287
exactitude des attributions→satisfaction des subordonnées	0,298	0,093	32,138
exactitude des attributions→perception de leadership	0,243	0,069	35,159
stratégies correctives de la performance→perception de leadership	0,384	0,062	62,455
satisfaction des subordonnées→perception de leadership	0,346	0,062	56,195
stratégies correctives de la performance→ satisfaction des subordonnées	0,410	0,084	48,741
R² perception de leadership	0,701		

*** t de Student avec t=coefficient/(écart-type/√ 100) pour le coefficient soit significatif, il faut que le t>2**

Il est à noter que la complexité attributionnelle a un impact sur l'exactitude des attributions (0,248). L'exactitude des attributions influence la perception du leadership (0,243), les stratégies correctives de la performance (0,627) et la satisfaction des subordonnées (0,298). Les stratégies correctives de la performance ont un impact sur la satisfaction des subordonnées (0,41) et la perception de leadership (0,384) tandis que la satisfaction des subordonnées a un impact sur la perception de leadership (0,346).

Par ailleurs, le modèle explique 70% de la perception du leadership vérifiant le pouvoir explicatif du modèle. Cette perception est plus expliquée par les stratégies correctives de la performance que par la satisfaction des subordonnées.

3.2.1 - Médiation des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées sur la perception du leadership

Nous allons étudier l'effet médiateur des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées sur la perception de leadership. Le tableau 62 le tableau 63 fournissent tous les éléments utiles pour l'interprétation de nos résultats et en particuliers le test détaillé de l'effet médiateurs des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées sur la sur la perception de leadership

Tableau 62: Médiation des stratégies correctives

	Direct	SD	Indirect	SD	Indirect	SD	Z	% mediation
exactitude des attributions→perception de leadership	0,243	0,069	0,627	0,063	0,384	0,062	5,287**	50%

** significatif pour p<0.05

* significatif pour p<0.10

Concernant le lien entre exactitude des attributions et la perception de leadership : la médiation est partielle (Z=5,287et MP=50%)

Tableau 63 : Médiation de la satisfaction des subordonnées

	Direct	SD	Indirect	SD	Indirect	SD	Z	% mediation
exactitude des attributions→ perception de leadership	0,243	0,069	0,298	0,093	0,346	0,062	2,790**	30%

Concernant le lien entre exactitude des attributions et la perception de leadership : la médiation est partielle (Z=2,790et MP=30%)

** significatif pour p<0.05

* significatif pour p<0.10

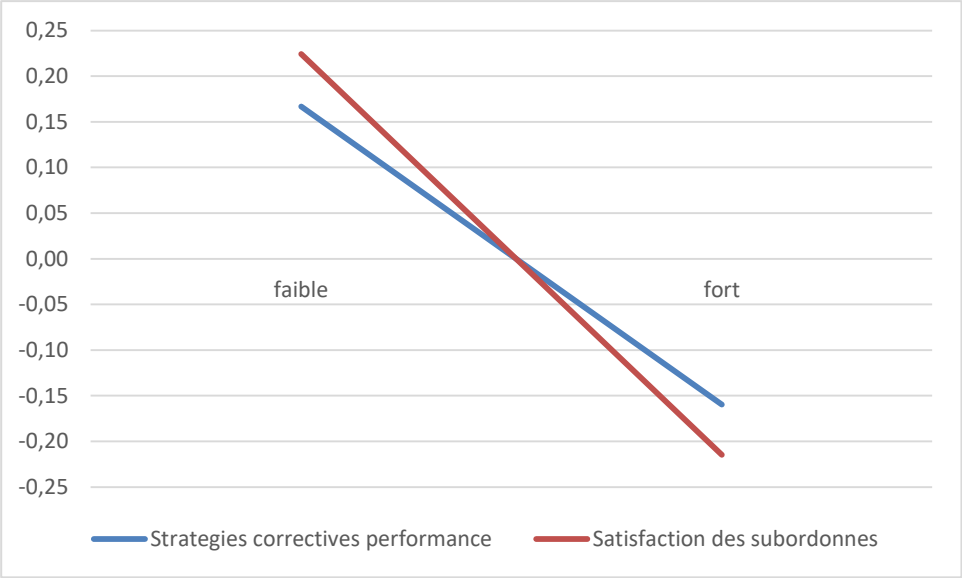
3.2.2 - Effet modérateur du biais des attributs sur les stratégies correctrices de la performance et de la satisfaction des subordonnées (Une analyse multivariée de covariance)

Une analyse multivariée de covariance a été utilisée pour mesurer l'effet du biais sur les variables médiatrices des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées. Le biais des attributs a un effet sur les stratégies correctives de la performance (F 9,350 ; p=,003) avec un R^2 de 6%. Le biais des attributs a un effet sur la satisfaction des subordonnées (F 15,893 ; p=,000) avec un R^2 de 10%. En splittant la variable biais des attributs.

Ce qui permet de valider les hypothèses h5a et h5b ; pour rappel, elles sont ainsi formulées :

- *h5a : Il existe un effet des attributs biaisés sur les stratégies correctives de la performance*
- *h5b : Il existe un effet des attributs biaisés sur la satisfaction des subordonnées*

Figure 23 : Moyennes des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées

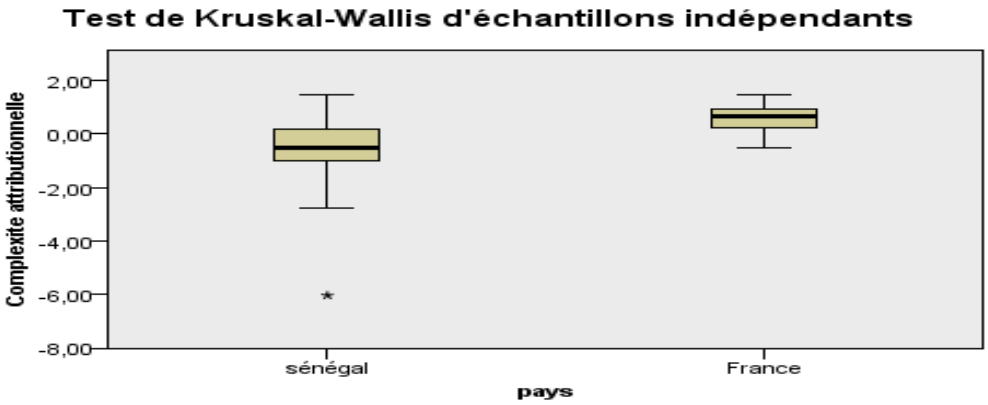


Plus le biais des attributs est important, moins les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnées sont importantes.

3.2.3 - Effet modérateur du pays sur les variables du modèle (une analyse de Kruskal et Wallis)

Un test non paramétrique de Kruskal et Wallis a été utilisé pour savoir s'il existe des différences entre le Sénégal et la France. Il n'existe pas de différences entre le Sénégal et la France concernant la perception de leadership (KW 0,004 p=0,949), les stratégies correctives de la performance (KW 0,692 p=0,405) et la satisfaction des subordonnées (KW 0,266 p=0,606). En revanche, il existe des différences concernant la complexité attributionnelle (KW 42,587 p=0,000) et l'exactitude des attributs (KW 8,889 p=0,003).

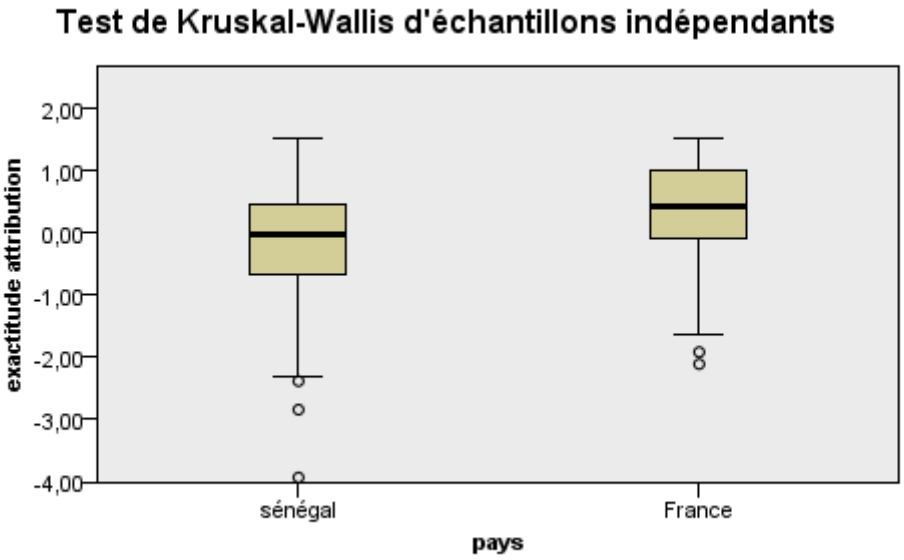
Figure 24 : Effet du pays sur la complexité attributionnelle



N total	137
Statistique de test	42,587
Degrés de liberté	1
Sig. asymptotique (test des deux côtés)	,000

1. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.
2. Aucune comparaison multiple nest effectuée car il y a moins de trois champs de test.

Figure 25 : Effet du pays sur l'exactitude des attributions



N total	136
Statistique de test	8,889
Degrés de liberté	1
Sig. asymptotique (test des deux côtés)	,003

1. Les statistiques de test sont réglées pour les ex aequo.
2. Aucune comparaison multiple nest effectuée car il y a moins de trois champs de test.

Les attributions sont plus complexes et exactes en France qu'au Sénégal.

Rappel des points-clés du chapitre 5

Nous avons dans ce chapitre procédé au calcul des différents paramètres pour chacune des variables constituant notre cadre d'analyse, à savoir : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, la perception du leadership, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et les attributs biaisés.

L'analyse factorielle effectuée permet de conclure sur la validation des dimensions qui composent la complexité attributionnelle qui représente une variance 53,74% et un alpha de Cronbach de 0, 827. Ce qui est très satisfaisant et valide la fiabilité du construit.

Pour l'exactitude des attributions, nous avons deux dimensions. L'exactitude attributionnelle positive qui permet d'expliquer 71,326 % de l'information avec un alpha de Cronbach de 0,898. Alors que l'exactitude attributionnelle négative qui permet d'expliquer 72,317% de l'information avec un alpha de Cronbach de 0,723. Ce qui permet de valider la structure factorielle à deux dimensions pour l'exactitude attributionnelle.

Toutefois compte tenu des liens entre les deux construits (attributions positives et négatives) qui ne sont pas discriminants, nous avons utilisé un construit de second ordre pour mesurer l'exactitude des attributions. Ce dernier permet d'expliquer 90,675% de variance avec une fiabilité de cohérence interne de 0, 897. Ce qui est très satisfaisant et valide la fiabilité du construit.

Pour les stratégies correctives de la performance, l'échelle montre après épuration un pourcentage de variance expliqué de 73,855% et une fiabilité de cohérence interne (alpha de Cronbach) de 0,881.

Pour la satisfaction des subordonnés, l'échelle montre une variance expliquée de 64,4% et un alpha de Cronbach de 0, 721.

Pour la perception du leadership, l'échelle montre une variance expliquée de 85,913% et un alpha de Cronbach de 0, 967 proche de 1.

Pour les attributions biaisées, l'échelle dégage une variance expliquée de 62,825% et un alpha de Cronbach de 0,851.

Concernant l'impact des caractéristiques de l'échantillon et du pays sur les variables du cadre d'analyse nous avons pour chacune des caractéristiques de l'échantillon à savoir le

sexe, le niveau d'expérience professionnelle, le niveau d'expérience de l'encadrement et le secteur d'activité, étudier l'impact sur les dimensions de l'exactitude des attributions, des stratégies correctives de la performance, de la satisfaction des subordonnées, de la perception du leadership et des attributions non biaisées.

Il a fallu dans un premier temps s'assurer que l'analyse par l'ANOVA est faisable grâce au test de Levene. Ensuite nous avons vérifié la significativité du test de Fisher et le tracé de la courbe d'évolution de la variable expliquée en fonction de la caractéristique sexe, niveau d'expérience professionnelle ou niveau d'expérience de l'encadrement.

Il apparait que Les résultats de l'ANOVA indiquent que le sexe n'a pas d'influence sur les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que l'expérience professionnelle n'a pas d'influence sur stratégie corrective de la performance, complexité attributionnelle et exactitude des attributions.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que l'expérience d'encadrement influence significativement sur les stratégies correctives de la performance, satisfaction des subordonnés, complexité attributionnelle et exactitude des attributions.

Les résultats de l'ANOVA indiquent que le secteur n'a pas d'influence sur perception du leadership et les attributions biaisées.

Pour la validation des échelles de mesure des différents construits et des hypothèses, nous avons effectué sous SPSS, une analyse factorielle confirmatoire. Des indicateurs de mesure absolus, incrémentaux et de parcimonie seront utilisés pour statuer sur la validité des échelles de mesure.

Cette démarche nous a conduits à tester les échantillons et de valider toutes les hypothèses. Les indices d'ajustement (GFI, AGFI et CFI) étant supérieurs à 0,95 ou proche de cette valeur, les RMSEA et SRMR étant inférieurs à 0,05 et la probabilité du chi² supérieur à 0,05, le modèle est correctement ajusté aux données.

Chapitre 6 : Discussions des résultats

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous nous sommes évertués à étudier l'influence de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions en prenant en compte les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership. Nous avons donc cherché à confirmer les processus du modèle théorique d'attributions (figure 3) et spécifiquement, chacune de nos hypothèses de recherche.

Nous y sommes parvenus en grande partie, mais surtout, nous avons démontré le principe que les subordonnés de leaders attributionnellement complexes considèrent que ceux-ci font des attributions exactes de leur performance. La complexité attributionnelle est une mesure plus fine de la complexité cognitive, qui relève uniquement du domaine des attributions Fletcher et al. (1986). Les individus attributionnellement complexes sont mieux armés pour développer des attributions à la fois relationnelles, internes et externes.

Nous avons aussi constaté un effet d'interaction de la complexité avec la distance hiérarchique. Cela indique que la complexité attributionnelle a une incidence forte sur l'exactitude des attributions des individus ayant une faible distance hiérarchique, mais aucune pour ceux qui ont une ne distance forte. Cet élément témoigne de variations intra-culturelles au sein des nations, qui peuvent être importantes pour comprendre le leadership et les rapports entre leaders et subordonnés Tung et Verbeke(2010).

La complexité attributionnelle renvoie à la capacité de discriminer et d'intégrer les dimensions liées au jugement social afin de comprendre le comportement social. Alors que les précédentes recherches sur le leadership ont examiné le rôle des attributions de leader, elle a négligé le rôle de complexité attributionnelle. Nous théorisons et trouvons un support pour une relation entre la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et les comportements de leadership. Les dirigeants qui étaient plus complexes dans leurs jugements sociaux, attribuent des causes externes et internes complexes au comportement et aux actions des autres, ont été vus comme plus transformationnel par leurs rapports directs.

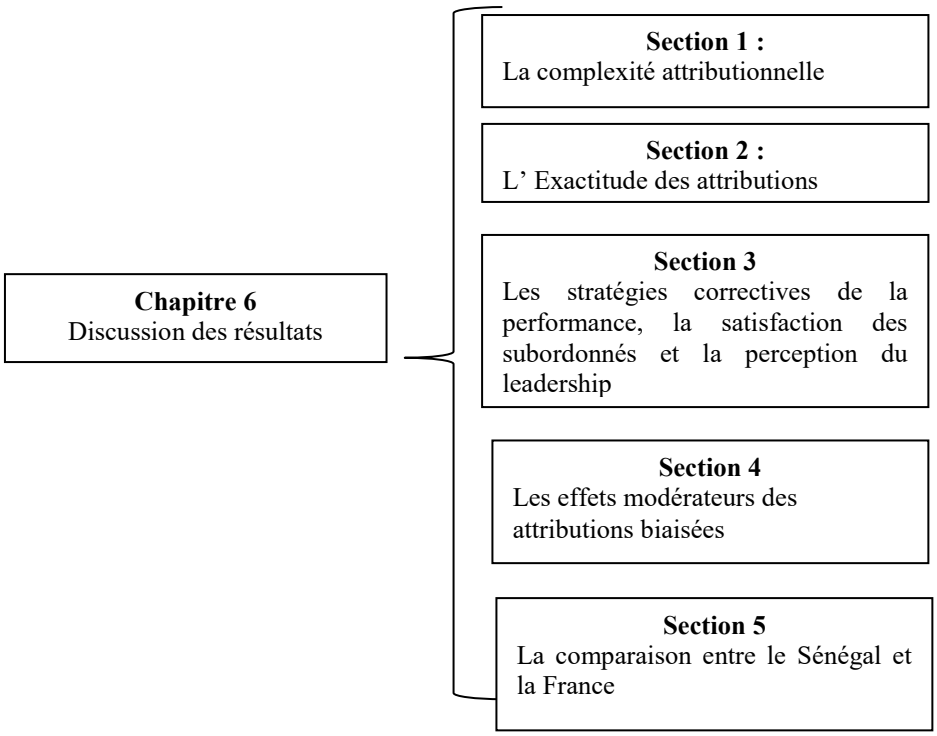
Nos résultats suggèrent que la complexité attributionnelle est une construction qui mérite d'être prise en compte dans les recherches sur l'exactitude des attributions et la perception du leadership.

À partir de notre revue de la littérature, de nos questions, objectifs et différentes hypothèses de recherche, nous allons procéder à la discussion des résultats obtenus.

La discussion portera sur :

- Les effets de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions (section1) ;
- Les effets de l'exactitude des attributions sur les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership(section 2) ;
- Les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership (section 3) ;
- Les effets du biais des attributions sur les stratégies correctrices de la performance et de la satisfaction des subordonnées (section 4) ;
- La comparaison entre le Sénégal et la France (Section 5).

Figure 26 : La schématisation du chapitre 6



Section 1 : **La complexité attributionnelle**

1.1 - **Effets de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions (h1)**

1.1.1 - Synthèse des résultats

h1: Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau synthétique suivant :

Encadré 1 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse h1

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire conformément à la démarche de Churchill.

Les résultats permettent de valider l'échelle de mesure de la complexité attributionnelle. Cette dernière est unidimensionnelle et comporte six items. Les indicateurs incrémentaux et de mesures absolues sont tous satisfaisants. La fiabilité de cohérence interne est aussi très satisfaisante, avec un alpha de Cronbach de 0, 827 supérieur à 0,8.

En ce qui concerne l'exactitude, elle est bidimensionnelle (exactitude attributionnelle positive et exactitude attributionnelle négative). Il s'agit d'un modèle de l'exactitude attributionnelle de second ordre. Les indicateurs de mesure incrémentaux et de mesures absolues sont corrects. La fiabilité de cohérence interne est très satisfaisante avec un alpha de Cronbach de 0,864 supérieur à 0,8.

Pour statuer sur l'hypothèse h1, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées.

Les résultats montrent une relation positive entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,384. Cela signifie que lorsque la complexité attributionnelle augmente de 1 la perception de l'exactitude augmente de 0.384.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente

de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse.

L'hypothèse h1 est validée

1.1.1 Discussion des résultats

La complexité attributionnelle est une mesure plus fine de la complexité cognitive, qui relève uniquement du domaine des attributions selon Fletcher et al. (1986). Les individus attributionnellement complexe sont mieux armés pour développer des attributions à la fois relationnelles, internes et externes.

Sur le plan théorique, le point de vue développé par Fletcher et ses collaborateurs (1986) est tout à fait cohérent avec les derniers développements dans le domaine des théories de l'attribution et évite les écueils de certaines conceptions plutôt étroites du processus attributionnelle. Les théories classiques ont toujours considéré que les dimensions internes et externes de l'attribution étaient inversement reliées ; certaines recherches (Bierbrauer, 1979) ont cependant démontré par la suite que cette conception était erronée et que les corrélations observées étaient non significatives. Or leur modèle considère justement ces deux dimensions de façon indépendante. Un autre exemple de la justesse de leur point de vue consiste en l'évaluation qu'ils proposent de la dimension temporelle.

Selon eux, les causes invoquées par les gens doivent être classées selon leur degré de récence. Cela rejoint l'étude de Wimer et Kelley (1982) qui démontre qu'une des dimensions importantes que les gens utilisent pour décrire leur attribution est la dimension « simple-complexe » et que celle-ci est directement reliée à la dimension temporelle.

Le modèle théorique proposé par Fletcher et ses collaborateurs (1986) rejoint aussi les réflexions de Kelley (1983) sur le sujet ; selon ce dernier, les dimensions qui ont été retenues dans les théories classiques de l'attribution sont loin d'être exhaustives et pertinentes lorsqu'on les regarde en fonction de la structure des propriétés causales. L'auteur suggère au chercheur de développer une méthodologie qui puisse permettre de tenir compte de cinq dimensions ou propriétés causales qui sont particulièrement importantes selon lui ; il s'agit des dimensions simple-complexe, proche-distant, passé-futur, stable-instable, actuel-potentiel.

Plusieurs échelles de mesures ont été proposées pour mesure la complexité attributionnelle. Dans le cadre de notre étude, l'analyse factorielle démontre l'émergence d'un facteur qui rend compte de 53, 74 de la variance. Chacun des six construits semble contribuer à la notion de complexité attributionnelle : en effet, les corrélations entre ces six dimensions sont toutes positives (r moyen de .40) et significatives ($p < .001$).

L'Attributional Complexity Scale (Fletcher et a/., 1986) est une échelle constituée de 28 items. Il y a quatre énoncés pour chacun des sept construits présentés précédemment. La moitié de ces items sont formulés de façon à représenter une réponse "complexe". Chacun de ces énoncés est évalué sur une échelle en 5 points allant de 1 (Pas du tout d'accord) à 5 (Tout à fait d'accord, en passant par 2 (pas d'accord), 3 (sans opinion), 4 tout à fait d'accord.

L'échelle ainsi constituée montre des qualités métrologiques très satisfaisantes : son coefficient de consistance interne est de .827 (alpha).

L'analyse confirmatoire met en évidence un modèle validé avec un chi-deux de 10,743, RMSEA de 0,038 et un CFI de 0,993.

On peut donc dire que les individus attributionnellement complexes sont mieux armés pour développer des attributions à la fois relationnelles, internes et externes. Ainsi, bien que la relation entre cette complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions n'ait rien de surprenant, la littérature ne s'est penchée, jusqu'à présent, ni sur l'exactitude des attributions, ni sur le rôle de la complexité attributionnelle. Notre étude apporte donc une contribution essentielle.

Outre l'importance de la complexité attributionnelle des leaders, nous constatons aussi un effet d'interaction de cette complexité avec la distance hiérarchique. Cela indique que la complexité attributionnelle a une incidence forte sur l'exactitude des attributions des individus ayant une faible distance hiérarchique, mais aucune pour ceux qui en ont une forte. Cet élément témoigne de variations intra-culturelles au sein des nations, qui peuvent être importantes pour comprendre le leadership et les rapports entre leaders et subordonnés (Tung et Verbeke, 2010).

Il reste toutefois à déterminer si la complexité attributionnelle aura un impact différent sur l'exactitude des attributions pour des cultures différentes en termes de relation au pouvoir. Notre étude démontre l'impact de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des

attributions, indépendamment de l'interaction avec la distance hiérarchique, ouvrant des possibilités intéressantes pour une recherche future.

Plutôt que de cibler les dimensions covariation de l'information et les attributions résultantes, ainsi que les comportements qu'elles induisent chez les leaders, comme l'a fait Martinko et al., 2007, nous nous sommes concentrés sur un modèle de traitement de l'exactitude des attributions et de ses conséquences. Nous constatons que ce modèle est largement corroboré.

Toutefois, on a pu le constater, la complexité attributionnelle est reliée à l'exactitude des attributions, avec la présence simultanée d'un effet d'interaction important avec la variable culturelle de la dimension distance hiérarchique. L'interaction entre la complexité attributionnelle et la distance hiérarchique est liée de manière significative à l'exactitude des attributions.

Nous interprétons cet effet d'interaction en suivant les recommandations d'Aiken et West (1991). Nous mettons tout d'abord en lumière qu'indépendamment de l'interaction, il existe un effet principal notable de la complexité attributionnelle des leaders sur la mesure par les subordonnés de l'exactitude des attributions des leaders. Nous observons également que la dimension distance du pouvoir et son interaction avec la complexité attributionnelle sont fortement reliées à l'exactitude des attributions.

Par ailleurs, nous avons constaté que malgré l'importance de la complexité attributionnelle (Lakshman, 2013 ; Sun et Anderson, 2012) et des attributions isomorphes (Triandis, 1975), ces aspects n'ont pas été analysés correctement et examinés de manière empirique dans les recherches existantes.

Il nous a semblé intéressant de contribuer à cette littérature en établissant le lien empirique entre la complexité attributionnelle et les attributions isomorphes (précises) dans deux pays. Nous avons aussi cherché à fournir des preuves empiriques à l'appui des arguments antérieurs (Chen et Van Velsor, 1996 ; Lakshman, 2013) que l'attribution est souvent le principal processus de médiation par lequel les dirigeants et les subordonnés interprètent et évaluent les comportements de chacun.

Tout d'abord, nous pouvons soutenir le fait que les managers attributionnellement complexes sont perçus comme faisant des attributions exactes pour l'exécution de leurs consignes par leurs subordonnés. La complexité de l'attribution est une mesure plus fine du

grain de complexité cognitive (Scott et al., 1979), relevant uniquement du domaine des attributions (Fletcher et al., 1986), avec une fiabilité et une validité bien établies. Les individus complexes sur le plan de l'attribution sont plus capables de réfléchir à la fois aux attributions internes et externes, aux interrelations complexes entre de multiples attributions internes telles que les attitudes, les croyances et les efforts.

Ils sont tout aussi capables d'opérer la séparation temporelle des causes (internes et externes) de tout épisode de performance spécifique. Les individus à forte complexité attributionnelle sont susceptibles d'utiliser un processus de raisonnement causal similaire à celui impliquant une logique dialectique (par exemple, Mac Nab et Worthley, 2012), entraînant une précision perceptuelle plus élevée. Ainsi, nous contribuons au développement de la littérature de la gestion qui ne s'est pas concentré sur l'exactitude des attributions dans des contextes de leadership.

Nous avons ainsi examiné le rôle de la complexité attributionnelle au sein des théories du leadership à ce jour. Nos résultats suggèrent que les managers qui ont un niveau élevé de complexité attributionnelle sont susceptibles de faire des attributions plus exactes et donc d'avoir un impact sur la perception du leadership. Ce processus comportemental a été identifié comme étant la clé du processus de médiation dans les interactions supérieur - subordonné dans des contextes internationaux (Lakshman, 2013).

Par conséquent, nos preuves sur la complexité attributionnelle, à partir d'un comportement centré sur les attributions, par opposition au trait des liens avec le leadership transformationnel (comme dans Sun et Anderson, 2012) sert de contribution fondamentale. Cependant, il est clair que la construction de la complexité attributionnelle mérite des enquêtes plus approfondies dans le contexte des études sur le leadership mondial, comme l'ont souligné Sun et Anderson (2012).

En résumé, l'échelle de Fletcher et de ses collaborateurs (1986) démontre de bonne qualités métrologiques : sa cohérence interne, sa stabilité temporelle, sa validité discriminante et convergente et enfin sa validité externe sont très satisfaisante et en font un instrument fiable. D'autre part, le modèle théorique qui lui sert d'assise semble cohérent avec les plus récents développements dans le domaine des théories de l'attribution et de la cognition sociale et permet une compréhension relativement nuancée et articulée de la notion de « complexité attributionnelle ».

Section 2 : **L'exactitude des attributions**

2.1 - **Effets d'une plus grande exactitude des attributions sur les stratégies correctives de la performance (h2a)**

2.1.1 **– Synthèse des résultats**

h2a : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives sont importantes

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau synthétique suivant :

Encadré 2 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèseh2a

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire conformément à la démarche de Churchill.

Les résultats permettent de valider l'échelle de mesure de l'exactitude attributionnelle, qui rappelons la est bidimensionnelle et comporte au total douze items, dont six pour l'exactitude attributionnelle positive et six pour l'exactitude attributionnelle négative. Les indicateurs incrémentaux et de mesures absolues sont tous satisfaisants. L'alpha de Cronbach est de 0, 86.

En ce qui concerne la variable stratégie corrective de la performance, elle est unidimensionnelle comportant quatre items. Les indicateurs de mesure incrémentaux et de mesures absolues sont corrects. La fiabilité de cohérence interne est très satisfaisante avec un alpha de Cronbach de 0,881 supérieur à 0,8.

Concernant le test de l'hypothèse h2a, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre l'exactitude des attributions et les stratégies correctives de la performance. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et les stratégies correctives de la performance. La valeur du coefficient de régression standardisée est de 0,626. Cela signifie que lorsque l'exactitude attributionnelle augmente de 1, les stratégies correctives de la performance augmentent de 0.626.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est

significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse.

L'hypothèse h2a est validée

2.1.2 – Discussion des résultats

Selon la théorie de l'attribution, les individus ont une tendance innée à donner un sens à leur entourage en agissant comme des **psychologues** naïfs (Heider, 1958). Lorsqu'ils sont confrontés à certains événements, ils cherchent à déterminer leurs causes. Par exemple, dans le contexte organisationnel, on peut se demander «pourquoi je me suis fait passer pour une promotion ».

Avec l'utilisation des attributions, ils tentent de rétablir le contrôle sur leur vie et d'améliorer leur capacité à prédire les événements futurs (Kelley, 1971, Thibaut et Walker, 1975). La théorie de l'attribution suggère qu'en répondant aux questions « pourquoi », les gens distinguent principalement les explications internes (auto) et externes (en dehors de soi), déterminant ainsi le lieu de causalité pour un événement (Allport, 1979/1954) ; Heider, 1958 ; Kelley, 1967). Si la cause d'un événement est considérée comme interne ou externe, elle influence systématiquement les comportements, les motivations, les cognitions et les affects des individus (Weiner, 1985).

Avant de passer à une discussion sur les implications pratiques de ces résultats, il est important de discuter de certaines des limites de la recherche elle-même. Par exemple, nous reconnaissons que les réponses dans le contexte de cette étude représentent des intentions comportementales et non un comportement réel.

Par conséquent, la corrélation entre l'attribution et la réponse peut être surestimée car les coûts réels de la mise en œuvre d'une réponse donnée ne sont pas évidents. Cependant, le fait que les réponses représentent des solutions de rechange disponibles pour les sujets dans leurs conditions de travail réelles pourrait, au moins en partie, compenser cet effet. Il existe des preuves suggérant que plus une attitude mesure spécifiquement, plus elle est susceptible d'être liée au comportement (Hall & Hall, 1976 ; Jaccard, King et Bomazal, 1977).

On pourrait discuter de la généralisation de tels stimuli dans des environnements réels et de la possibilité pour les personnes d'évaluer de manière réaliste leur réaction. Pour tenter de répondre à cette critique, nous avons analysé plusieurs autres études testant le modèle d'attribution en utilisant différentes méthodologies.

Deux de ces études sont des simulations de travail dans lesquelles des superviseurs sont embauchés, puis des données erronées concernant les performances de leurs subordonnés sont prises en compte. En fait, il a été présenté à un superviseur un subordonné peu performant et observer sa réaction. Dans une autre étude, il s'agissait de filmer un superviseur et un subordonné discutant d'un incident de mauvaise performance en tant que matériau de stimulation. Une quatrième étude a utilisé le jeu de rôle comme paramètre de stimulation. On trouvera un bref aperçu de cette recherche dans les travaux de Mitchell, Green et Wood.

Une troisième question à débattre porte sur le fait que les situations présentées comme matériaux de stimulation dans l'étude étaient extrêmes et sans ambiguïté. Le résultat était très grave ou pas grave, les attributions, internes ou externes, la cohérence, le caractère distinctif et les indications du consensus étaient toutes positives ou négatives lorsqu'elles ont été utilisées. Les dirigeants en exercice se voient rarement présentés un message aussi net. Il peut y avoir des explications internes et externes qui sont plausibles. La cohérence, le caractère distinctif et les indices consensuels risquent de ne pas être parfaitement intégrés. Nous reconnaissons ces points et beaucoup de ces questions sont discutées par Green et Mitchell (1979).

Notre recherche visait à démontrer que de tels processus d'attribution se produisent et peuvent avoir un impact important sur les stratégies correctives de la performance. Nous pensons que lorsque nous effectuons des recherches dans des situations transnationales, nous aurions plus d'incertitude quant aux attributions, et probablement une plus grande dépendance à l'égard des politiques organisationnelles.

Deux conclusions majeures ont été révélées dans notre étude. Premièrement, comme le prédisent Green et Mitchell (1979), les dirigeants et leurs subordonnés se sont eux-mêmes servis de leurs responsabilités pour une meilleure performance du groupe. Les dirigeants ont attribué une performance médiocre à des facteurs internes aux subordonnés, tandis que les subordonnés ont attribué une performance médiocre aux facteurs internes à leurs dirigeants.

Deuxièmement, les supérieurs ont jugé plus approprié de former le subordonné après une performance de groupe faible plutôt que de le sanctionner. Les analyses statistiques ont indiqué que les différences de notation de ces actions étaient dues à l'exactitude des attributions et pas par les différences de rôle en soi.

Ainsi, il semble que les dirigeants soient enclins à attribuer une performance médiocre à des facteurs internes, ce qui les amène à évaluer les actions de supervision qui se concentrent sur les subordonnés comme hautement appropriées. Les subordonnés, en revanche, ont tendance à attribuer la médiocrité des performances du groupe à des facteurs internes au leader et donc à juger les actions de supervision qui leur sont dirigées comme étant inapproprié.

Contrairement aux prévisions, les supérieurs et leurs subordonnés dans les conditions de performances optimales ne se sont pas auto-améliorés ni n'ont divergé dans l'évaluation des actions de supervision. Une explication de ces effets est que les dirigeants et les subordonnés ont un schéma causal multiple suffisant (Kelley, 1972) pour la performance médiocre du groupe. Ils croient que la performance médiocre peut être produite par des insuffisances des subordonnés. Pour des performances de groupe élevées, ils croient que la haute performance ne peut être produite que lorsque le chef et ses subordonnés s'acquittent correctement des tâches qui leur sont assignées.

Le schéma causal multiple n'empêcherait pas les supérieurs et leurs subordonnés de faire des attributions protégeant l'estime après des performances faibles du groupe, mais le schéma causal multiple nécessaire aurait tendance à interdire les attributions améliorant l'estime après des performances élevées.

Les résultats pourraient également être pris en compte dans le contexte des différences acteur-observateur, ou de la tendance d'un observateur à attribuer la performance d'un acteur à des facteurs internes, alors que les acteurs ont tendance à attribuer leur performance à des facteurs externes (Jones, 1979). Par exemple, Gioa et Sims ont constaté que les dirigeants dans une interview d'évaluation des performances de jeu de rôle attribuaient des performances élevées ou faibles au subordonné à des facteurs internes, tandis que les subordonnés attribuaient leurs propres performances à des facteurs externes.Bien que des différences similaires d'acteurs à observateurs aient pu se produire dans la présente étude, plusieurs facteurs s'opposent à cette interprétation.

Premièrement, et c'est le plus important, l'effet principal du rôle n'est significatif ni sur la mesure d'attribution ni sur l'attribution.

Deuxièmement, contrairement aux recherches antérieures (Gioia et Sims, 1985), les supérieurs et les subordonnés de la présente étude s'acquittaient de la tâche et étaient donc des « acteurs ».

Troisièmement, plusieurs personnes se sont interrogées sur l'omniprésence des différences entre acteurs et observateurs (Harvey et McGlyn, 1982; Harvey, Town et Yarkin, 1981).

Comme on peut le constater, les interactions prévues entre le rôle et le niveau de performance représentaient un pourcentage relativement faible de la variance dans les attributions et la notation des supérieurs. Avant de considérer ces effets comme sans importance, plusieurs points doivent être considérés.

D'abord, la variance prise en compte n'est pas synonyme d'utilité pratique. Des recherches antérieures sur la sélection du personnel ont montré que les prédicteurs expliquant une faible variance pouvaient entraîner des économies de travail considérables et une productivité accrue (Schmidt, Hunter, McKenzie et Muldrow, 1979).

Ensuite, les indices de variance pris en compte peuvent être trompeurs lorsque de petites influences jouent pour produire un résultat significatif (Abelson, 1985). Ainsi, même si les partis pris égoïstes ne représentent qu'un faible pourcentage de la variance dans les attributions et les actions de chaque dirigeant, ce biais pourrait avoir une incidence négative sur l'efficacité organisationnelle.

Nos résultats suggèrent que les préjugés égoïstes inciteront les dirigeants à choisir des actions de supervision qui s'adressent aux subordonnés lorsque la performance du groupe est faible. Une telle stratégie peut être dysfonctionnelle dans certaines situations. Par exemple, si un sous-marin a des performances médiocres en raison d'un manque de matières premières, le superviseur doit alors diriger sa réponse vers l'environnement ; par exemple, commander plus de matières premières. Traiter ou punir le subordonné dans cette situation n'augmentera pas la productivité, mais risquera de provoquer un conflit entre le dirigeant et son subordonné, un mécontentement subordonné et un accroissement du turnover.

Les résultats ont également des implications pour la formation au leadership. Des programmes de modifications d'attribution pourraient être élaborés pour former les dirigeants à éviter les préjugés égoïstes. Cela pourrait être accompli en présentant aux dirigeants des scénarios et / ou des didacticiels sur des situations réelles, en leur demandant d'avoir des attributions pour la performance du groupe, puis en fournissant des informations en retour sur l'exactitude de ces attributions

Par ailleurs, les dirigeants pourraient jouer un rôle dans la position de subordonné afin de mieux appréhender les tendances d'attribution du côté de la commande. Un tel programme est réalisable (Dweck, 1975) et permettrait aux dirigeants d'avoir des attributions plus précises, de sélectionner des actions de substitution plus appropriées et d'accroître les performances des groupes de travail.

Bien que l'étude soit présente dans une simulation de travail et qu'elle soit donc beaucoup plus réaliste que l'étude typique sur le leadership attributif des « personnes du papier » (Green & Liden, 1980), plusieurs aspects du cadre d'analyse étaient différents d'un pays à l'autre.

Tout d'abord, il était évident que les subordonnés étaient des étudiants de formation continue avec peu d'expérience professionnelle parfois, en particulier à des postes de supervision. Deuxièmement, la durée de l'interaction supérieur-subordonné était beaucoup plus courte que celle trouvée dans les groupes de travail. Troisièmement, les mesures de surveillance mentionnées dans l'étude étaient, au mieux, des intentions comportementales et non des comportements réels. Quatrièmement, les supérieurs et subordonnés de notre étude ont été invités à noter des attributions au moyen du questionnaire. Cette procédure ne démontre pas que les supérieurs et les subordonnés s'engagent spontanément dans une activité d'attribution, mais d'autres recherches sur la théorie de l'attribution corroborent cette hypothèse (Hastie, 1984).

Malgré les différences ci-dessus, les recherches en laboratoire peuvent améliorer notre compréhension des comportements qui se produisent dans des contextes organisationnels. La recherche en laboratoire peut sembler avoir une généralisation limitée en surface, mais elle constitue un fondement solide de la compréhension théorique du processus qui sous-tend le comportement. C'est cette compréhension qui sert de base aux prévisions et aux interventions dans d'autres contextes. Nous espérons que la compréhension des biais

égoïstes acquise dans la présente étude sera utile au développement et à l'application future de la théorie.

2.2 - Effets d'une plus grande exactitude attributionnelle sur la satisfaction des subordonnés (h2b)

2.2.1 - Synthèse des résultats

H2b : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnées est importante.

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau de synthèse suivant :

Encadré 3 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse H2b

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire conformément à la démarche de Churchill. Les résultats permettent de valider l'échelle de mesure de l'exactitude attributionnelle, qui rappelons la est bidimensionnelle et comporte au total douze items, dont six pour l'exactitude attributionnelle positive et six pour l'exactitude attributionnelle négative. Les indicateurs incrémentaux et de mesures absolues sont tous satisfaisants. L'alpha de Cronbach est de 0, 86. En ce qui concerne la variable satisfaction des subordonnés, elle est unidimensionnelle comportant trois items. Les indicateurs d'incrémentaux et de mesures absolues sont corrects. La fiabilité de cohérence interne est correcte avec un alpha de Cronbach de 0,721.

Concernant le test de l'hypothèse H2b, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre l'exactitude des attributions et la satisfaction des subordonnés. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et la satisfaction des subordonnés. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,297. Cela signifie que lorsque l'exactitude des attributions augmente de 1, la satisfaction des subordonnés augmente de 0.297. Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse. ***L'hypothèse h2b est validée.***

2.2.2 – Discussion des résultats

Des études portant sur les différences perceptuelles entre les supérieurs et les subordonnés ont trouvé qu'un désaccord existe sur un certain nombre de dimensions, notamment les devoirs et les responsabilités des subordonnés (Baird et Diebolt, 1976), les problèmes d'emploi des subordonnés (Graen et Schiemann, 1978), et de communication entre supérieurs et subordonnés (Hatfield et Huseman, 1982).

Un domaine qui a reçu relativement peu d'attention dans la littérature concerne les attributions et soulève une question importante portant sur les comportements des supérieurs et des subordonnés. Alors que les preuves suggèrent que les supérieurs présentent des attributions différentes de celles de leurs subordonnés (Bradley, 1978 ; Jones et Nisbett, 1972), peu ou pas d'études ont mesuré les différences d'attribution. En outre, on sait peu de choses sur l'effet modérateur potentiel de la relation superviseur-subordonné, la qualité sur les différences d'attribution ou les conséquences organisationnelles de telles différences. Ainsi, la présente étude a porté sur les différences d'attribution entre les supérieurs et les subordonnés en fonction de la qualité LMX et a exploré la relation entre les différences d'attribution et les résultats du travail des subordonnés.

Le rôle du processus d'attribution dans le contexte du leadership a considérablement attiré l'attention au cours des dernières années. Par exemple. Green et Mitchell (1979) ont décrit un processus par lequel les dirigeants attribuent la performance du subordonné à des causes internes comme la capacité et l'effort ou à des causes comme la difficulté de la tâche et la chance. Les dirigeants utilisent ensuite ces attributions pour formuler des réponses au comportement des subordonnés. Les propositions de base du modèle ont été soutenues par Green et Liden (1980), Mitchell et Wood (1980) et Mitchell et Kalb (1982).

Un aspect intéressant du modèle de Green et Mitchell (1979) est que le processus d'attribution peut être modéré par un certain nombre de biais systématiques (Mitchell, Green et Wood, 1981). L'effet de tels préjugés est de faire en sorte que les dirigeants fassent des attributions qui peuvent différer de celles de leurs subordonnés.Par exemple, le biais acteur-observateur (Jones et Nisbett, 1972) et le préjugé égoïste (Bradley, 1978) suggère que, en ce qui concerne les attributions pour la mauvaise performance, les subordonnés devraient faire des attributions externes pour l'échec alors que les supérieurs devraient faire des attributions internes.

En effet, les recherches menées par Mitchell et Wood (1980) et Soulier (1978) ont révélé des résultats compatibles avec cette proposition. Bien que, le cas échéant, les chercheurs ont mesuré les différences d'attribution entre les leaders et les membres, un certain nombre de chercheurs ont suggéré que de telles différences existent et peuvent contribuer à des perspectives divergentes entre supérieurs et subordonnés (Green et Mitchell, 1979, Martinko et Gardner, 1987, Mc Elroy, 1982; Mitchell et al., 1981).

Alors que les supérieurs et subordonnés peuvent arriver à différentes interprétations d'événements, la mesure dans laquelle leurs attributions diffèrent peut dépendre, en partie, de leur relation. Une manière utile de conceptualiser la relation leader-subordonné est fournie par la théorie de l'échange leader-membre (LMX). Les partisans de cette approche émettent l'hypothèse que les leaders différencient les membres de leur unité de travail en groupes (Dansereau, Graen et Haga, 1975). Le comportement du leader envers les membres de l'endogroupe est caractérisé par une confiance élevée, un plus grand soutien, une interaction fréquente, et plus de récompenses, tandis que le comportement du leader vers l'extérieur se caractérise par une faible confiance, moins de soutien, une interaction peu fréquente et moins de récompenses.

Comme noté par Heneman et al. (1989), les différences d'attribution pourraient être moins fréquentes pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il a été suggéré que tout facteur qui rend le leader psychologiquement plus proche des membres du groupe augmente la tendance du chef à faire des attributions semblables aux auto-attributions des membres (Martinko et Gardner, 1987 ; al., 1981). Puisque le statut de l'endogroupe peut être un facteur qui augmente la proximité psychologique, les leaders peuvent faire des attributions ressemblant à celles des membres de l'endogroupe. Deuxièmement, la recherche sur la dynamique de groupe (Homans, 1950) a constaté que les niveaux croissants de communication et d'interaction entre les membres du groupe entraînent une plus grande homogénéité des sentiments.

En fait, les leaders interagissent plus fréquemment avec l'endogroupe (Dansereau et al., 1975) et les dirigeants et les membres de l'endogroupe ont des interprétations similaires de la causalité pour le comportement de l'endogroupe. Enfin, les dirigeants peuvent faire plus d'attributions favorables aux membres de l'endogroupe afin de maintenir des niveaux élevés d'engagement, puisque les chefs dépendent de l'endogroupe pour accomplir des tâches critiques (Graen, 1976).

Alors que la littérature sur les différences perceptuelles entre superviseurs et subordonnés indique que ce désaccord existe quant à un certain nombre de facteurs de travail des subordonnés (Baird et Diebolt, 1976 ; Hatfield et Huseman, 1982 ; Graen et Schiemann, 1978), relativement peu d'attention a été consacré à l'examen de l'effet de la qualité LMX sur ces différences.

Un objectif secondaire de l'étude était d'explorer les conséquences possibles de l'exactitude des attributions en cas de faiblesse de la satisfaction des subordonnés. La littérature de congruence perceptuelle indique qu'entre le supérieur et le subordonné l'accord est positivement lié aux résultats importants, y compris les évaluations des superviseurs sur les subordonnés (Wexley, Alexander, Greenawalt et Couch, 1980) et la satisfaction des subordonnés. Effectivement, plus l'accent est mis sur les variables de résultats plus il est nécessaire d'approfondir la recherche sur la congruence, puisque l'identification des divergences perceptives n'a de valeur que dans la mesure où ces divergences ont des implications pour le fonctionnement organisationnel. Ainsi, la présente étude a examiné la relation entre l'attribution et la satisfaction au travail des subordonnés et les perceptions de leadership.

Pour les dyades membres de l'équipe dirigeante caractérisées par une plus grande similarité d'attribution, le comportement du leader pourrait être considéré comme plus équitable par ses subordonnés. De plus, des similitudes d'attribution entre les supérieurs et les subordonnés pourraient être associées à une plus grande satisfaction au travail.

Cependant, les attitudes professionnelles subalternes peuvent ne pas être aussi positives, relativement parlant, dans les dyades caractérisées par de plus grandes différences d'attribution. Dans la mesure où conflit d'attribution existe, les subordonnés pourraient percevoir le même comportement de leader comme plus arbitraire et injuste. De plus, les subordonnés qui diffèrent des leaders dans leurs analyses causales des événements pourraient également connaître moins de satisfaction au travail. Ainsi, l'attente était que l'attribution serait positivement liée à la satisfaction des subordonnés et aux perceptions du leadership.

Le but final de la présente étude était d'examiner si la tendance des supérieurs à faire des attributions plus exactes pour la performance et la satisfaction des membres du groupe (Heneman et al., 1989) serait généralisée à un plus large éventail de comportements des subordonnés. Étant donné que les dirigeants font des attributions pour le comportement en

plus de la performance du travail, plusieurs dimensions du comportement des subordonnés ont été sélectionnées pour l'enquête. Ces dimensions, identifiées par Dienesch et Liden (1986) comprennent : (1) la loyauté ; (2) l'affect, ou la quantité d'attraction interpersonnelle exposée par le membre vers le chef, et (3) les contributions, ou la qualité et la quantité de tâches liées à l'activité. Selon Dienesch et Liden, le comportement des subordonnés le long de ces dimensions sont très appréciées par les leaders. Par conséquent, la loyauté, l'affect et les contributions peuvent être conceptualisés comme des « monnaies» (Dienesch et Liden, 1986, p.625) qui sont commercialisés par des subordonnés en échange du soutien et des récompenses du leader. Les contributions en retour des résultats fournis par les subordonnés confirment l'exactitude des attributions du supérieur comme un échange social (Hollander, 1978).

2.3 - Effets d'une plus grande exactitude des attributions sur la perception du leadership (h2c)

2.3.1 – Synthèse des résultats

h2c : Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception de leadership est forte

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau synthétique suivant :

Encadré 4 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse h2c

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire conformément à la démarche de Churchill.

Les résultats permettent de valider l'échelle de mesure de l'exactitude attributionnelle, qui rappelons là, est bidimensionnelle et comporte au total douze items, dont six pour l'exactitude attributionnelle positive et six pour l'exactitude attributionnelle négative. Les indicateurs incrémentaux et de mesures absolues sont tous satisfaisants. L'alpha de Cronbach est de 0, 86.

En ce qui concerne la variable perception du leadership, elle est unidimensionnelle comportant six items. Les indicateurs d'incrémentaux et de mesures absolues sont corrects. La fiabilité de cohérence interne est très satisfaisante avec un alpha de Cronbach de 0,967 supérieur à 0,9.

Concernant le test de l'hypothèse H2c, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre l'exactitude des attributions et la perception du leadership. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et la perception du leadership. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,242. Cela signifie que lorsque l'exactitude attributionnelle augmente de 1, la perception du leadership augmente de 0.242.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse.

L'hypothèse h2c est validée.

2.3.2 – Discussion des résultats

Une attribution est une **inférence** ayant pour but d'expliquer pourquoi un évènement a eu lieu ou encore essaie de déterminer les dispositions d'une personne (Harvey et Weary, 1981). La question que l'on se pose peut porter autant sur nos propres comportements que sur ceux des autres. L'explication donnée à la suite de la question devient alors la cause perçue d'un événement ou d'un comportement, ce qui correspond à une attribution.

Il est possible d'émettre des attributions dans une multitude de situation. De façon générale, on distingue trois types d'attributions. Un premier type porte sur la recherche élaborée des causes d'un événement on parle alors d'attributions causales. Les raisons utilisées afin d'expliquer un succès ou un échec selon l'approche de Wiener ou encore d'expliquer un manque de contrôle sur l'environnement (voir la théorie de la résignation acquise d'Abramson, Seligman, 1978) représente de tels types d'attributions

Le processus de formation d'impression représente un autre aspect des phénomènes attributionnels. Ceci correspond au fait d'émettre des inférences concernant une personne afin de découvrir comme elle est vraiment. Ce second type d'attribution est communément appelé attribution dispositionelles.

Le troisième type d'attribution porte sur l'attribution de responsabilité. Ce type d'attribution est peut-être le plus difficile à cerner car il revêt au moins trois significations ; soit les aspects de responsabilité relative a un effet produit, la responsabilité légale et la responsabilité morale (Shaver, 1975). Ce dernier type d'attribution de responsabilité porte surtout sur un jugement de valeur fait par une personne concernant la responsabilité d'une autre personne, jugement qui n'est pas nécessairement congruent avec les faits. Selon Shaver, ce dernier type d'attribution de responsabilité semble plus utilisé par les théoriciens que les deux premiers.

Dans notre étude, nous examinons si les dirigeants qui présentent une plus grande exactitude attributionnelle dans leurs jugements sociaux sont perçus par les autres comme ayant un impact plus important sur la perception du leadership. Ce sont des dirigeants qui s'engagent dans des spéculations causales plus sophistiquées sur le comportement des autres, tenant compte d'un plus grand nombre de considérations et de possibilités alternatives, perçu par leurs adeptes comme étant des leaders.

Ceci est une question importante parce que les jugements sociaux et les interactions sociales sont fondamentaux pour plusieurs courants de recherche sur le leadership, tels que les travaux sur l'échange leader-membre (LMX) (par exemple, Martinko et al., 2007a) et les réseaux sociaux de dirigeants (par exemple, Balkundi et Kilduff, 2005; McElroy et Shrader, 1986).

En effet, le leadership est un phénomène intrinsèquement social, et la capacité de comprendre et de réagir efficacement à un comportement social complexe est considérée comme un comportement typique des leaders en transformation (Walter et Bruch, 2009).

Pourtant, bien que l'importance du jugement social pour les leaders en transformation ait été reconnue (Lindebaum et Cartwright, 2010), la nature de ce jugement social n'est pas toujours bien compris. Nous suggérons que la complexité attributionnelle soit un jugement spécifique présenté par les leaders transformationnels. Nous soutenons que l'examen et l'établissement du lien entre l'exactitude des attributions et le leadership transformationnel a des implications importantes pour la recherche sur le leadership transformationnel et les attributions.

L'exactitude des attributions a également des implications pour la sélection, la formation et le développement des leaders transformationnels. Par exemple, si on découvre que

l'exactitude des attributions est liée aux dimensions du leadership transformationnel, alors il peut être intéressant de considérer l'attribution comme l'un des critères de sélection des rôles de leadership. Un élément important du développement du leadership transformationnel peut donc s'appuyer sur des méthodes de formation qui renforcent la complexité attributive des leaders potentiels, les chercheurs ont suggéré que les individus peuvent développer des attributions plus exactes par le biais d'une éducation et d'une formation centrées sur le jugement et la perception sociale (Fletcher et al., 1986; Townsend et al., 2002).

L'objectif principal de notre étude étant d'étudier la relation entre l'exactitude des attributions et la perception du leadership, conformément à nos prédictions théoriques, nous avons constaté que les leaders avec une grande exactitude des attributions ont été jugés par leurs subordonnés comme ayant un niveau de charisme élevé et une prise en compte individualisée des dimensions du leadership transformationnel. Nos résultats corroborent notre argument selon lequel la complexité attributionnelle est un aspect de la complexité cognitive spécifique à un domaine qui sous-tend chacune des dimensions du leadership transformationnel.

Notre discussion sur l'influence de l'exactitude des attributions sur la perception du leadership nous amènera à envisager les implications possibles pour la recherche future. Conformément aux conclusions d'Estay et al. (2015), nous avons constaté que les femmes avaient un niveau d'exactitude attributionnelle plus élevé en France qu'au Sénégal. Nos résultats confirment la généralisation de résultats de Fletcher et al., notre échantillon étant constitué d'étudiants de premier cycle et de second cycle de la formation continue. Comme les femmes en question semblent avoir l'avantage de la plus grande exactitude, elles pourraient être plus enclines à un développement d'un leadership transformationnel. Notre étude contribue donc à la littérature qui suggère que les femmes ont certains avantages en matière de leadership par rapport aux hommes dans les rôles de direction (Bass et al., 1996).

Comme toutes les études, la nôtre présente à la fois des forces et des limites. Une force particulière de notre étude est l'utilisation de données multi-sources, où l'exactitude des attributions a été évaluée sur les supérieur hiérarchique et la perception du leadership a été mesurée par rapport à leurs subordonnés directs. Les participants à notre étude appartiennent à une grande variété de secteurs d'activité et de tailles d'entreprises, et avait

une variété d'études et d'expériences de travail, ce qui suggère que nos résultats ne soient pas limités au secteur ou à la taille de l'entreprise. Cependant, une partie de notre échantillon provient du Sénégal, un pays d'Afrique subsaharienne, ce qui peut avoir des différences importantes d'un pays comme la France. Une limite potentielle de notre étude est que nous avons demandé aux supérieurs hiérarchiques de choisir au hasard un de leurs subordonnés directs pour évaluer la perception du leadership. Il y a la possibilité que les supérieurs aient sélectionné des subordonnés qui noteraient favorablement leur style de leadership.

Cependant, même si cela se produisait, il ne pourrait pas obligatoirement influencer les relations que nous avons prédites entre le leadership et l'exactitude des attributions. Par précaution, nous avons demandé aux subordonnés directs de répondre avec honnêteté et autant que possible d'essayer de limiter les éventuels biais. L'assurance a été donnée au supérieur que toutes les réponses seraient gardées anonymes.

Le fait que notre étude n'ait pas exploré explicitement les processus à l'origine des relations entre exactitude des attributions et perception du leadership est une autre limite. Bien que la recherche de processus puisse être difficile, il serait clairement souhaitable que les recherches futures puissent les examiner.

Compte tenu de notre argument selon lequel les dirigeants ayant une CA élevée sont moins susceptibles de souffrir de prévisibles biais, et ainsi rendre moins précis les attributions causales pour les événements, nous suggérons que dans le futur, la recherche sur l'attribution des leaders puissent inclure l'exactitude des attributions en tant que modérateur potentiel.

Une telle recherche pourra tester de manière empirique la relation entre l'attribution du leader (c'est-à-dire attribution causale à des événements spécifiques) et la perception du leadership, et examiner si le niveau d'exactitude attributionnelle du leader est associé à un style de leadership particulier. Si des études empiriques confirment notre constatation selon laquelle les dirigeants avec une exactitude attributionnelle élevée sont moins susceptibles de souffrir de biais d'attribution lors de l'attribution causale à des événements, les recherches futures sur la perception du leadership devrait prendre en compte l'influence que peut avoir la complexité attributionnelle sur :(a) le traitement de l'information des dirigeants à l'aide de schémas cognitifs complexes, (b) leur comportements avec des rapports directs, et (c) leur évaluation et correction de leurs performances. En outre, il

serait également utile de voir comment l'exactitude des attributions pourrait affecter les attitudes et motivation des subordonnés directs.

Section 3 : **Les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership**

3.1 - **Effets des stratégies correctives sur la satisfaction des subordonnés (h3a)**

3.1.1. Synthèse des résultats

H3a : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la satisfaction des subordonnées est forte

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau synthétique suivant :

Encadré 5 : Synthèse des résultats du test de l'hypothèse h3a

À la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire conformément à la démarche de Churchill.

Les résultats permettent de valider l'échelle de mesure des stratégies correctives de la performance qui comporte quatre items. Les indicateurs incrémentaux et de mesures absolues sont tous satisfaisants. L'alpha de Cronbach est de 0, 86.

En ce qui concerne la satisfaction des subordonnés, elle est unidimensionnelle comportant trois items. Les indicateurs de mesure incrémentaux et de mesures absolues sont corrects. La fiabilité de cohérence interne est très satisfaisante avec un alpha de Cronbach de 0,721 supérieur à 0,7.

Concernant le test de l'hypothèse h3a, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,41. Cela signifie que lorsque les stratégies correctives de la performance augmentent de 1, la satisfaction des subordonnés augmente de 0.41.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente

de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse

L'hypothèse h3a est validée

3.1.2. Discussion des résultats

Les relations entre leaders et subordonnés sont améliorées par des attributions exactes Sillars (1981). Elles permettent aux leaders de développer des stratégies de correction des déficiences de performance (Stratégie Correctives de Performance, PCS) qui favorisent l'estime de soi des subordonnés et contribuent à élever leurs niveaux de satisfaction et de motivation. Les stratégies de correction et d'amélioration de performance élaborées par les leaders sont considérées de façon positive par les subordonnés, au sens où elles réduisent l'incertitude et renforcent leur estime personnelle.

Traiter la satisfaction des subordonnés à partir de l'importance des stratégies correctives de la performance est devenue une question importante dans la littérature actuelle portant sur le comportement organisationnel. Les travaux de (Fisher, 1979 ; Green & Mitchell, 1979) ont mis l'accent sur ce problème. L'intérêt de ce sujet surtout dans les pays en voie de développement supposés peu performant est une préoccupation théorique et pratique. Par exemple, en ce qui les concerne, le licenciement qui peut résulter de l'insatisfaction a à la fois des conséquences et des coûts financiers importants. De même, le fait de ne pas récompenser les exécutants entraîne un comportement toujours inférieur aux normes.

L'objet de notre recherche était d'enquêter sur l'influence que peut avoir les stratégies correctives de la performance sur la satisfaction des subordonnés. Cet objectif se concentre sur le comportement du supérieur hiérarchique et des actions à mener pour corriger les performances du subordonné.

Nous avons traité les stratégies correctives de la performance comme un processus en deux phases. La première phase examine comment les superviseurs réagissent aux mauvaises performances et quels facteurs influencent ou provoquent leurs réponses. Un ensemble de données théoriques et des articles empiriques sur ce sujet ont été écrits par Mitchell et ses collègues (Green & Mitchell, 1979 ; Mitchell, Green et Wood ; Mitchell & Wood, 1980).

Ces auteurs soutiennent que les superviseurs, face à un subordonné peu satisfait, réagit de différentes manières. Tout d'abord, un cas particulier de faible satisfaction est susceptible d'influencer un ensemble complet de jugements et de comportements du superviseur. Les jugements et les croyances les plus étroitement liées au comportement du subordonné impliquent le jugement du supérieur hiérarchique sur le niveau de satisfaction du subordonné (c'est-à-dire, en quoi il n'est pas satisfait) et ses convictions quant aux raisons du niveau de satisfaction observé. Les analyses causales de la performance le succès et l'échec ont été traités dans la psychologie sociale par les théoriciens de l'attribution (Jones et Davis, 1965 ; Kelley, 1967).

L'influence la plus évidente sur ces attitudes, croyances et jugements des supérieurs à propos des subordonnés est leur niveau de performance. Par conséquent, la présente étude s'est penchée sur la satisfaction des subordonnés et évaluer ses effets à partir des attitudes de supervision. Mitchell et Green (1978) ont également suggéré que l'interdépendance des supérieurs avec les subordonnés peut influencer la gravité des réponses des superviseurs dans un large éventail de réponses. Cette notion est issue des travaux de Jones et Davis (1965) sur la pertinence hédonique. Adaptée à la relation supérieur-subordonné, la pertinence hédonique suggère que, si les supérieurs sont en quelque sorte dépendants de leurs subordonnés, ils doivent avoir une perception de la satisfaction de leurs subordonnés qui est biaisée. En outre, s'agissant des personnes peu satisfaites, elles devraient avoir tendance à être moins performante. Ainsi, les quatre principaux items sélectionnés sont liés aux capacités de remédiation des supérieurs.

Concernant les subordonnés, nous avons supposé que pour avoir un impact sur eux, le superviseur doit réagir par rapport à leur comportement. Les réponses les plus fréquentes sont une forme de retour d'information fournie au subordonné. Idéalement le subordonné modifiera son comportement de telle sorte que la satisfaction puisse s'améliorer. Ilgen et al. (1979) ont identifié plusieurs caractéristiques des paramètres de retour qui influencent les réponses à cela. En particulier, ils ont souligné que la performance est une combinaison complexe de la source de rétroaction jumelée avec la nature du message de retour lui-même.

Premièrement, en ce qui concerne les sources interpersonnelles, l'un des traits les plus saillants est son pouvoir sur les récompenses et les sanctions reçues ou prévues par le subordonné (Ilgen et al. 1979). Pourtant, malgré sa présence, la littérature a examinée

comment le pouvoir va interagir avec les commentaires pour influencer les réponses à cela. Par exemple, la littérature sur l'organisation de la communication implique qu'il peut être difficile de communiquer avec précision des commentaires négatifs à tous les niveaux de l'organisation (Maier, Hoffman, & Read, 1963 ; Porter et Roberts, 1976). En fait, Hackman et Lawler (1971) ont trouvé peu ou pas d'accord entre supérieurs et subordonnés sur la quantité et le type de commentaires disponibles pour le subordonné. Ces données appuieraient la thèse selon laquelle un pouvoir de surveillance élevé aurait une incidence négative sur les réponses des subordonnés à la rétroaction. Pourtant, Ilgen et al (1979) ont avancé le contraire. Ils ont émis l'hypothèse que les superviseurs avec un pouvoir élevé seraient plus convaincants.

En raison de l'attention accrue et les interactions possibles, les réponses aux réactions des supérieurs devraient être plus efficientes. Par conséquent, étant donné l'ambiguïté de la littérature l'un des principaux objectifs des recherches ultérieures devrait être d'enquêter sur l'effet du pouvoir de supervision sur la réponse du subordonné.

L'analyse approfondie de nos résultats permet de constater que les réactions des superviseurs étaient fortement influencées par l'efficacité de leurs subordonnés qui reproduisent les découvertes d'autres (Fodor, 1976 ; Mitchell & Wood, 1980). Les supérieurs ont attribué la satisfaction à des causes plus positives (par exemple, les efforts faits), avaient une attitude plus positive à leur égard en tant qu'individus, ont indiqué qu'ils avaient un engagement fort, une démarche de soutien et de conseils.

L'effet de dépendance sur le superviseur nous a paru intéressant par rapport aux réponses pour améliorer la satisfaction mais aussi la performance. Bien que ces résultats ne soient pas particulièrement forts, il y a une nette tendance pour les superviseurs à croire que leurs réactions améliorent significativement la satisfaction de leurs subordonnés. Cela a été indiqué en premier lieu par le fait que les subordonnés peu satisfaits en sont conscients et acceptent de prendre en compte les actions de corrections de leurs supérieurs.

Peut-être que sous cet angle, de tels comportement conduisent les subordonnés à accepter les démarches d'amélioration de leurs supérieurs et qu'en fait cela soit perçu comme un facteur d'amélioration de la performance. Notre compréhension en cela est renforcée par le fait qu'ils perçoivent dans ces cas la faiblesse de leurs performances.

Les données indiquent que les superviseurs dont leurs actions dépendent en partie du niveau de satisfaction de leurs subordonnés réagiront d'une manière plus positive et utile envers eux même quand les remédiations ne fonctionnent pas aussi bien que le superviseur le souhaiterait.

Ainsi, la notion de pertinence hédonique décrite par Jones et Davis (1965) et développée par Green et Mitchell (Green & Mitchell, 1979 ; Mitchell & Green, 1978) fourni une explication raisonnable aux réponses des superviseurs. Notre seule réserve à propos de cette inférence serait qu'il existe différents types d'interdépendance. Plus précisément, dans l'expérience que nous avons vécue, le superviseur raisonne uniquement dans le cadre de la relation de dépendance hiérarchique et ne s'interroge pas sur toutes les raisons susceptibles d'influencer le subordonné. Dans la situation où la mauvaise performance du subordonné a déjà clairement et sans ambiguïté une répercussion négative sur le superviseur, nous soupçonnons que le superviseur soit peut-être plus répressif envers le médiocre subordonné.

Plusieurs des attitudes et des croyances des subordonnés qui se croyaient mal compris ont été affectés par le pouvoir du superviseur de proposer des actions correctives, mais leur satisfaction peut ne pas être affectée. Les raisons les plus probables de l'absence d'effets peuvent être centrées sur la façon dont le superviseur traite le subordonné.

Les résultats les plus intéressants ont porté sur la perception par les subordonnés de leurs propres efforts et leurs jugements sur leur superviseur. Tout d'abord, ils ont conscience de la faiblesse de leurs performances à tel point que l'effort perçu correspond à l'effort réel, aux tâches qui permettent des changements dans les efforts pour apporter une contribution majeure à la performance.

Les données indiquent qu'en général, les effets positifs de réactions des superviseurs sont bénéfiques à l'augmentation du niveau de satisfaction. Quand les commentaires étaient spécifiques, la qualité de la supervision et l'expertise du supérieur ont été notés comme significativement plus élevé. Cette généralisation ou effet de propagation, similaire à celui observé pour la satisfaction au travail à travers les objets d'attitude (Cherrington, 1973), est important pour les superviseurs car cela indique que, par la nature de la rétroaction, les superviseurs peuvent gagner le respect aux yeux de leurs subordonnés.

À un niveau plus théorique, la généralisation montre que la démarcation entre la nature de rétroaction en soi et la source est moins distincte que ce qui avait été impliqué à partir de discussions précédentes de commentaires.

Les données actuelles indiquent que la fusion des deux ensembles entraîne des changements dans la perception des caractéristiques de la source qui sont importantes pour un feedback et un leadership efficaces. Bien que les deux ensembles soient conceptuellement distincts, ils peuvent ne pas être perceptuels pour le destinataire de la rétroaction. Les superviseurs ont tendance à être perçus comme offrant des solutions pertinentes et leurs subordonnés semblent généralement satisfaits des réactions de leurs supérieurs.

L'explication la plus probable est que le pouvoir créé une attente pour un comportement plus responsable du leader et que la rétroaction générale a été considérée comme un moyen responsable pour le superviseur de se comporter correctement. Deux points pertinents pour les deux phases de l'enquête nécessitent une discussion plus approfondie.

Premièrement, bien qu'il y ait clairement deux phases distinctes de l'étude, elles n'étaient pas complètement séparés les uns des autres. Comme mentionné, les manipulations de pouvoir et d'interdépendance initialement (et brièvement) ont été discutés avec les supérieurs et les subordonnés. On pourrait se demander si la gestion du pouvoir a influencé les superviseurs et le comportement des subordonnés ? Nous ne croyons pas que ces effets étaient un problème pour trois raisons. Tout d'abord, l'analyse complémentaire des données n'a montré aucun effet significatif. Deuxièmement, il n'y avait pas théoriquement des raisons de s'attendre à de tels effets. Troisièmement, la manipulation mutuelle dans la présence de tous les acteurs n'était que l'une des trois occasions où l'indépendance des items a été appliquée.

Un dernier problème concerne la validité externe de la recherche. (Streufert et Swezey, 1986) soulignent que le degré de généralisation entre la recherche en laboratoire et sur le terrain dépend de la nature des conditions, conditions aux limites étiquetées, qui sont partagés entre les deux paramètres. En l'espèce, trois facteurs auraient dû fournir des conditions similaires aux conditions de travail.

Premièrement, la tâche représentait une tâche administrative qui nécessite le traitement d'informations simples. Deuxièmement, les superviseurs étaient des cadres ayant un niveau

d'expérience élevé. Par conséquent, la généralisation à travers des facteurs semble raisonnable en ce qui concerne les supérieurs. Cependant, les réponses exigées d'eux étaient telles qu'ils auraient dû être relativement indépendant.

Un autre problème connexe de validité externe concerne la mesure dans laquelle les réponses des superviseurs et des subordonnés se produiraient naturellement dans un contexte organisationnel. La question qui s'impose est de savoir dans quelle mesure quels superviseurs répondraient naturellement avec une analyse d'attribution à un subordonné médiocre ou si notre mode de questionnement a incité de telles réponses ?

D'autres recherches semblent suggérer que les attributions ne se produisent pas spontanément. Par exemple, les études de Mitchell et Wood (1980) ont montré des incidents critiques de mauvaise performance pour des infirmières surveillantes et leur ont demandé de préciser les causes. La distinction externe était évidente et il y avait un fort accord parmi les subordonnés quant à la manière de classer certaines causes.

Pour les subordonnés, nous ne connaissons aucune donnée de terrain avec laquelle comparer nos résultats pour en déduire la validité externe. Le maillon le plus faible du processus de généralisation concerne la nature des réactions des superviseurs face aux mauvaises interprétations. La littérature sur la perception de l'individu (Hamilton, 1979) montre que les réponses stéréotypées diminuent avec de plus grandes quantités d'informations sur le stimulus.

Les réponses du superviseur face à une médiocre satisfaction supposent un biais potentiellement dommageable pour les interactions et les évaluations futures. L'implication évidente est que les superviseurs doivent essayer de limiter leurs évaluations à la question spécifique à traiter et de donner les rétroactions pour les problèmes. En rendant ses commentaires plus spécifiques et focalisés, les subordonnés devraient avoir tendance à être plus réceptifs à ce retour.

Les résultats de l'interdépendance sont conformes à d'autres conclusions sur le pouvoir social. Kipnis (1972), a montré que l'augmentation de la distance hiérarchique augmente la distance psychologique entre le superviseur et le subordonné ce qui entraîne un comportement répressif et des attributions égoïstes. Rendre le subordonné et le superviseur interdépendants semble réduire une partie de cette distance et conduit à des réponses plus encourageantes (moins négatives) de la part du supérieur.

3.2 - Effets des stratégies Correctives de la Performance sur perception du leadership (h3b), et effets de la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership (h4)

3.2.1 – Synthèse des résultats

h3b : Plus les stratégies correctives de la performance sont importantes, plus la perception du leadership est forte

h4 : Plus la satisfaction des subordonnées est forte plus la perception du leadership est forte

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau synthétique suivant :

Encadré 6 : Synthèse des résultats du test des hypothèsesh3b et h4

A la suite de l'analyse factorielle exploratoire, nous avons mené une analyse factorielle confirmatoire conformément à la démarche de Churchill.

Les résultats permettent de valider l'échelle de mesure des stratégies correctives dela performance qui comporte quatre items. Les indicateurs incrémentaux et de mesure absolue sont tous satisfaisants. L'alpha de Cronbach est de 0, 86.

Les résultats permettent aussi de valider l'échelle de mesure de la satisfaction des subordonnés, qui rappelons là est unidimensionnelle et comporte au total trois items. Les indicateurs incrémentaux et de mesures absolues sont tous satisfaisants. L'alpha de Cronbach est de 0, 721.

En ce qui concerne la variable perception du leadership, elle est unidimensionnelle comportant six items. Les indicateurs de mesure incrémentaux et de mesures absolues sont corrects. La fiabilité de cohérence interne est très satisfaisante avec un alpha de Cronbach de 0,967 supérieur à 0,9.

Concernant le test de l'hypothèse h3b, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership. La valeur du coefficient de régression standardisé est de

0,384. Cela signifie que lorsque les stratégies correctives de la performance augmentent de 1, la perception du leadership augmente de 0.384.

Concernant la valeur de t de Student, la relation hypothétique est statistiquement différente de zéro, la valeur du « t » est supérieure à 1,96. Nous concluons donc que la relation est significative. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider l'hypothèse

L'hypothèse h3b est validée.

Concernant le test de l'hypothèse h4, nous avons effectué, une analyse de la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership. La valeur du coefficient de régression standardisé est de 0,384. Cela signifie que lorsque les stratégies correctives de la performance augmentent de 1, la perception du leadership augmente de 0.384.

L'hypothèse h4 est validée

3.2.2 – Discussion des résultats

Pour la perception du leadership et son efficacité, nous utilisons la théorie du leadership implicite (Lord et Maher, 1991). Cette approche est aussi celle utilisée par Global Leadership and Organisational Behavior Effectiveness (GLOBE) pour déterminer quels traits et comportements sont universellement souhaitables et lesquels sont culturellement contingent. Cependant, au lieu de nous concentrer uniquement sur les traits et les comportements, nous incluons également la nature des attributions (par exemple, isomorphes ou exactes vs contrastif et non biaisé culturellement) pour examiner de manière empirique leur opportunité dans des contextes transnationaux.

Tout d'abord, après GLOBE, nous définissons le leadership comme «la capacité d'un individu d'influencer, de motiver et de permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres » (House et al., 2004). Ensuite, après

GLOBE (House et al., 2004) et la littérature plus vaste sur le leadership (par exemple, Yukl, 2006), nous définissons l'efficacité du leadership comme un composite des stratégies correctives de la performance, de la satisfaction des subordonnés, et l'acceptation du leader comme de la perception du leadership, reflétant ainsi la mesure dans laquelle les subordonnés considèrent leurs supérieurs comme produisant un leadership adéquat.

Une force majeure des modèles d'attributions traditionnels du leadership est qu'ils considèrent le traitement de l'information comme un aspect important du leadership. Plus spécifiquement, ils considèrent les leaders comme des scientifiques qui recherchent des indices informatifs expliquant les relations de cause à effet affectant divers aspects de travail. Alors que les modèles existants se concentrent sur des processus d'attribution naïfs utilisant des méthodes cognitivement plus simples.

Notre modèle se concentre sur les processus d'attribution utilisant des schémas cognitivement complexes (voir Fletcher et al., 1986). Chaque épisode comportemental est susceptible de résulter à la fois des causes dispositionelles des subordonnées et des causes externes du système. Au cas où un responsable décide de choisir une parmi ces deux causes sans trop de délibération, il / elle utilisera probablement des schémas simples. D'un autre côté, si un responsable recherche des informations plus détaillées liés à des facteurs qui augmentent certaines causes tout en prenant en compte des facteurs qui négligent d'autres, il / elle est susceptible d'utiliser des schémas complexes.

Nous les décrivons plus complètement dans ce qui suit. Un tel processus de recherche d'indices informationnels peut réduire l'incertitude inhérente à de nombreux processus de gestion. Cette réduction de l'incertitude est un aspect important du leadership (voir Lakshman 2013). L'analyse attributionnelle de l'expérience constitue le principal déterminant de la perception de l'auto-efficacité. Elle se traduit par une augmentation de la motivation et donc de la performance (voir Bandura, 1986 ; Gist and Mitchell, 1992).

Ainsi, l'approche d'attribution globale à la théorisation du leadership est très utile. De plus, des recherches récentes ont mis en évidence l'importance de la complexité attributionnelle dans un cadre de leadership transformationnel en identifiant un lien clé entre eux, tout en suggérant que les leaders en transformation ne sont peut-être pas marqués par des biais d'attribution comme suggéré généralement (Sun et Anderson, 2012). Il y a aussi un corpus de littérature reliant le leadership transformationnel à de multiples mesures de l'efficacité

du leadership y compris la satisfaction des subordonnés, la motivation, l'acceptation du leader et la performance (par exemple Howell et Avolio, 1993 ; Judge et Bono, 2000).

À travers ce lien vers le leadership transformationnel, la complexité attributionnelle a été associée à des comportements de leaders globalement appréciés, identifiés par GLOBE (Den Hartog et al., 1999) dans le domaine charismatique / transformationnel. Ces travaux de recherche ne parviennent pas à examiner directement le lien empirique entre complexité attributionnelle, exactitude des attributions précises (isomorphes), et les comportements de leader qui en résultent.

Le modèle d'attribution de leadership testé ici se concentre sur des constructions clés du leadership telles que la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions du leader, les variables médiatrices tels que les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la variable de résultat telle que la perception du leadership.

L'information principale fournie selon le modèle, le traitement de l'information scientifique par des managers à forte complexité attributionnelle donne des résultats précis. L'exactitude de ces attributions les aide à concevoir et à utiliser des stratégies correctives pour améliorer les performances des subordonnés. La conception qui se fonde sur l'utilisation des stratégies d'amélioration efficace des performances agit comme une variable médiatrice clé qui influence à la fois la performance, la satisfaction du subordonné mais aussi la perception du leadership.

Ainsi, une complexité attributionnelle élevée du supérieur crée une perception favorable de leadership par son impact sur la performance et la satisfaction des subordonnés. Ces relations sont sujettes à des différences culturelles, plus particulièrement liées à la dimension de la distance hiérarchique.

Dans cette étude, nous nous concentrons uniquement sur l'influence des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership, bien que nous examinions son opportunité dans deux contextes différents. Pour les comportements liés aux différences culturelles, Lakshman (2013) a emprunté la notion d'attributions isomorphes de la recherche sur les assimilateurs de culture (par exemple, Landis et Wasilewski, 1999) un indicateur de l'exactitude des attributions. Pour les attributions liées aux stratégies correctives de la performance, Lakshman (2013) a mis l'accent sur le traitement de l'information par les dirigeants, en poursuivant une analyse

qui cherche à augmenter et à actualiser les schémas de causalité (Kelley, 1972) qui conduiront à des attributions précises du comportement des subordonnés.

Néanmoins, il est possible pour les gestionnaires d'analyser ces multiples causes et aboutir à des attributions plus raisonnables (ou plus précises). Certains chercheurs (Forsterling et Morgenstern, 2002, par exemple) ont défini l'exactitude des attributions dans le contexte de schémas simples fondés sur le principe de covariation de Kelley (1972) en tant que niveau de congruence avec les informations de covariations antécédentes. Le principe de covariation de Kelley identifie trois grandes catégories d'informations pouvant aider un responsable à déchiffrer le comportement des subordonnés à savoir le caractère distinctif, la cohérence et le consensus.

La spécificité fait référence au caractère unique du comportement dans la réponse à une tâche spécifique, indiquant si le subordonné a effectué la même chose pour toutes les tâches ou de la même manière que sur la tâche en question. La cohérence fait référence à la constance de son subordonné et le modèle de comportement dans le temps ou à travers des situations données. Le consensus fait référence à la similitude du comportement des autres au comportement du subordonné en question, indiquant si de nombreux subordonnés ont effectué de manière similaire la même tâche.

Cependant, même Kelley (1972) a suggéré que tous les modèles de données le long des trois dimensions de la covariation conduisent à des attributions claires en raison de la simplicité de ces schémas. Par conséquent, une définition légèrement différente de la précision d'attribution est nécessaire.

Les comportements interactifs des leaders et la sélection des comportements de communication sont améliorés à la suite d'attributions exactes précises (par exemple, Lakshman, 2013), comme indiqué précédemment. Les comportements de rétroaction sont également susceptibles d'être plus immédiats. Les attributions auto-internes pour les performances médiocres des unités ou des organisations sont également susceptibles de permettre aux dirigeants de développer des stratégies de correction des insuffisances de la performance. Tous ces comportements sont susceptibles d'aider à « l'estime de soi », à améliorer les tendances des subordonnés à mieux faire, à contribuer ainsi de manière positive à l'auto-efficacité et à la satisfaction et la motivation des subordonnés.

Plus précisément, le développement de leader de stratégies d'intégration visant à améliorer les performances sont susceptibles d'être perçues positivement par les subordonnés, ils contribuent à la réduction de l'incertitude et à l'amélioration de l'estime. Par conséquent, une conception efficace et l'utilisation des stratégies correctives de la performance est susceptible d'avoir une relation positive avec la perception du leadership.

Des niveaux positifs de ces attitudes des subordonnées, telles que la satisfaction, sont susceptibles d'améliorer les spirales efficacité-performance (Lindsley et al., 1995), améliorant ainsi les performances des subordonnés et des unités, en plus d'améliorer les perceptions du leadership (Phillips et Lord, 1981).

Nous nous attendons à un impact différentiel modérateur de la distance hiérarchique par rapport aux stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnés car ils ont un impact sur la perception du leadership. Encore une fois, bien que ces deux variables soient susceptibles d'être universellement souhaitables, la manière dont les comportements correspondants sont vus et perçus sont susceptibles d'être différents entre une culture à faible distance hiérarchique et une culture à forte distance hiérarchique.

Premièrement, en ce qui concerne les stratégies correctives de la performance, nous nous attendons à ce qu'elles soient plus susceptibles de prévaloir dans les cultures à forte distance hiérarchique, particulièrement aux niveaux intermédiaires de gestion et donc considérer comme plus acceptable et précieuses dans ces cultures. Dans un tel contexte qui est le cas du Sénégal, les subordonnés s'attendent à ce qu'on leur dise ce qu'il faut faire. Bien que les stratégies correctives de la performance peuvent encore être importantes dans les cultures à faible distance hiérarchique, elles peuvent ne pas être aussi importantes que les messages sous-jacentes (ou message véhiculé) tels que l'encouragement, le sens positif et la communication. Ainsi, les stratégies d'amélioration de la performance peuvent avoir un impact plus fort sur les perceptions du leadership dans le contexte à forte distance hiérarchique par rapport au contexte à faible distance hiérarchique.

Deuxièmement, nous nous attendons à ce que le contraire soit vrai en ce qui concerne l'impact de la satisfaction sur la perception du leadership. En d'autres termes, l'impact de la satisfaction des subordonnés sur les perceptions du leadership, fondé sur la littérature nord-américaine, reflète sa valeur relative dans les cultures de faible distance hiérarchique plus donc que dans les cultures à forte distance hiérarchique malgré son aspect universel.

Outre cet effet sur leurs propres comportements, la précision des attributions faites par Les dirigeants sont également susceptibles d'impressionner leurs subordonnés et d'entraîner une perception favorable du leadership.

Cependant, la conception efficace et l'utilisation de stratégies d'amélioration de la performance sont susceptibles d'impressionner de manière indépendante les subordonnés et dans les perceptions favorables du leadership. Par conséquent, l'impact des attributions sur le leadership est susceptible d'être médiatisé par la variable comportementale d'amélioration de la performance et la variable attitudinale de la satisfaction des subordonnés.

Section 4 : **Les attributions biaisées**

4.1 - **Les attributions managériales qui sont affectés par des biais (de genre, culturel) et leurs effets positifs sur les stratégies correctives de la performance (h5a) et la satisfaction des subordonnés (h5b)**

h5a : Il existe un effet des attributions biaisées sur les stratégies correctives de la performance

h5b : Il existe un effet des attributions biaisées sur la satisfaction des subordonnées

4.1.1 - Synthèse des résultats

L'analyse des résultats a permis de dresser le tableau de synthèse suivant :

Encadré 7 : Synthèse de l'analyse multi variée de covariance

Une analyse multi variée de covariance a été utilisée pour mesurer l'effet du biais sur les variables médiatrices des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées. Le biais des attributs a un effet sur les stratégies correctives de la performance (F 9,350 ; p=,003) avec un R^2 de 6%. Le biais des attributs a un effet sur la satisfaction des subordonnées (F 15,893 ; p=,000) avec un R^2 de 10%. En splittant la variable biais des attributs.

Ce qui permet de valider les hypothèses h5a et h5b.

Les hypothèses h5aet h5b sont validées.

4.1.2 - Discussion des résultats

Face aux performances insuffisantes d'un subordonné, le leader tente d'en identifier les origines et utilise ses expériences et ses valeurs pour attribuer des causes à la faiblesse de ces résultats. Le processus attributionnel est qualifié de simple si le leader recherche les causes essentiellement dans le comportement des subordonnés (manque de compétences, implication insuffisante...), il devient complexe si les origines sont étudiées de façon globale, en intégrant à la fois la dimension interne et des éléments externes ou environnementaux (changement de l'environnement, ressources insuffisantes...), voire

relationnels (communication entre le leader et le subordonné, niveau de sympathie…). La recherche approfondie des causes conduit à des attributions plus exactes, et les biais d'attributions se rencontrent lorsque le leader a une approche limitée de l'investigation des causes de résultats médiocres. La performance est appréciée ici selon le point de vue subjectif du leader ; nous ne nous intéressons pas à une réalité prétendue objective de la performance, seules les perceptions sont examinées.

L'approche attributionnelle dominante de la théorie du leadership est focalisée sur des biais managériaux : biais lié au genre, attributions internes biaisées, réponses biaisées à l'employé dont on souhaite corriger les problèmes de performance et ceux liés à une incapacité induite par l'organisation. Ces biais peuvent créer des spirales de mauvaises performances, l'apprentissage d'incapacités, et des effets qui contribuent à dégrader la position du leader face à ses subordonnés en se traduisant par une perte de crédibilité et de respect.

Les biais d'attributions proviennent de perceptions différentes des causes de mauvaise performance. Le subordonné les attribue à des éléments externes, le leader s'intéresse davantage aux raisons internes. Certaines études ont relevé des limites liées aux attributions biaisées et ont suggéré d'orienter la recherche vers les attributions positives en définissant la notion d'exactitude des attributions.

Le modèle attributionnel est dans la ligne de l'approche positive du leadership. Il utilise un cadre théorique existant qui considère le leadership comme étant essentiellement le résultat de perceptions positives par les subordonnés. Les attributions exactes renvoient ainsi à l'idée d'une appréciation plus objective de la performance, le leader attribuant une performance faible à la fois à des causes internes, externes et relationnelles.

La recherche indique que les biais attributionnels tendent à aggraver le conflit interpersonnel et perturbent la communication entre leaders et subordonnés Ensari et Miller (2005),Försterling et Morgenstern (2002), Moss et Martinko (1998). On peut en déduire que les leaders doivent éviter tous les types de biais – de genre (par exemple supposer que le recrutement d'une femme perturberait un service en cas de grossesse) et culturel (considérer que certaines ethnies sont plus travailleuses que d'autres) – en particulier dans le contexte des attributions de la performance (identification des causes de la performance).

Des attributions biaisées peuvent retarder le feedback Larson(1989) et déformer le contenu Moss et Martinko (1998), supprimant ainsi un feedback constructif qui pourrait être décisif pour l'amélioration des subordonnés. Lorsque ces attributions sont dépourvues de biais, en revanche, le feedback et les stratégies de correction de performance risquent moins de subir des retards ou des déformations, et ils sont davantage susceptibles d'être utilisés de manière efficace Offermann et al. (1998).

Donc, ce modèle met l'accent sur les attributions qui se rapportent positivement à l'efficacité managériale, y compris des aspects tels que la construction de la confiance, la construction de la crédibilité, et permettant à ses subordonnés d'effectuer et contribuer à la performance organisationnelle globale.

En revanche, les attributions biaisées conduisent à l'érosion de confiance et la crédibilité comme suggéré plus tôt, conduisant ainsi à de plus mauvaises performances. Sur la base de ce qui précède, on peut faire valoir que les gestionnaires qui font des attributions inexactes peuvent ne pas être perçus positivement et sera inefficace pour améliorer les performances de leurs subordonnés.

Une revue de la littérature qui examine les perceptions des subordonnés et les réactions aux attributions inexactes et biaisées (par exemple, Gavin et al., 1995, Liden et al., 1988, Liden et Mitchell, 1985) révèle que de telles attributions sont susceptibles d'être perçues comme injustes et entraînent une insatisfaction parmi les subordonnés. Dobbins et Russell (1986) suggèrent que les préjugés attributionnels égoïstes susceptible d'entraîner des désaccords entre le supérieur et les subordonnés, la perte de confiance dans le groupe de travail, la perte de crédibilité, et l'insatisfaction subalterne et le roulement. Lindsley et ses collègues (1995) signalent des conséquences des attributions défavorables et imprécises des managers sur les réactions émotionnelles de subordonnés, conduisant à des spirales de performance-efficacité à la baisse. Larson (1989) note que les gestionnaires ayant une réticence générale à fournir une rétroaction négative, évitent ainsi de donner de tels retours, retardent autant que possible le feedback élevé (voir aussi Ensari et Miller, 2006 ;Martinko, 1998; Sillars, 1981) et la déforme lorsqu'il n'est plus possible de retarder le tout, dans le but d'éviter certaines des conséquences désagréables et négatives d'une telle rétroaction.

Moss et Martinko (1998) ont suggéré que les attributions internes dirigées vers des subordonnés ou des attributions biaisées sont des facteurs qui provoquent ce retard dans la

rétroaction (latence), la distorsion de la rétroaction, et, plus important encore, les comportements interactifs négatifs avec des subordonnés dans des contextes de performance médiocres (voir aussi Gavin et al., 1995; Offermann et al., 1998).

Cependant, il n'est pas évident que retarder ou déformer la rétroaction soit bénéfique pour les subordonnés. Au lieu de cela, l'appréhension peut être plus importante de même que l'incertitude des subordonnés (Larson, 1989). Au contraire, Forsterling et Morgenstern (2002) suggèrent qu'il est fonctionnel de faire plus d'attributions réalistes et plus précises. Dans leur étude, les participants ont mieux réparti les ressources quand ils ont été amenés à faire des attributions plus exactes. De telles décisions ont été suivies de comportements fonctionnels et en ligne avec les attributions plus exactes, qui ont tous abouti à des niveaux plus élevés de performance. Ainsi, Forsterling et Morgenstern (2002) concluent, dans le contexte de leur modèle d'attribution intégrative, que c'est bénéfique de faire des attributions plus réalistes ou plus exactes.

La littérature suggère que des attributions exactes sont susceptibles de conduire à des comportements fonctionnels. Cela aboutit à la conception et à l'utilisation efficaces des stratégies correctives de la performance (par exemple Miller et al., 1982, Sillars, 1981). Les gestionnaires complexes en matière d'attribution qui se chargent du traitement approfondi de l'information peuvent arriver à des attributions plus exactes (Lakshman, 2013), identifiant des causes internes complexes et causes externes complexes en cours de route (Sun et Anderson, 2012).

Ces évaluations fournissent à ces personnes plus d'informations et plus de confiance dans leurs comportements, de minimiser la possibilité de comportements de sevrage et la latence de la rétroaction. Sillars (1981) suggère que des attributions exactes conduisent à des comportements interactifs positifs, des interprétations positives des comportements des subordonnés et, surtout, de la formulation et la mise en œuvre de stratégies d'intégration pour corriger les déficiences de performance. Le modèle prédit que des attributions exactes facilitent les comportements interactifs positifs et les résultats dans un environnement de faible incertitude pour les subordonnés qui sont susceptibles de renforcer l'affect et les attitudes positives.

Section 5 : **La comparaison entre le Sénégal et la France**

Nos résultats suggèrent que les dirigeants qui manifestent un niveau élevé de complexité attributionnelle sont susceptibles de faire des attributions plus précises et ainsi avoir un impact sur la perception du leadership à travers un processus comportemental. Ce processus comportemental a été identifié comme la clé du processus de médiation dans les interactions leader-subordonné dans des contextes internationaux (Lakshman, 2013).

Par conséquent, notre preuve pour la complexité attributionnelle, à partir d'une approche comportementale basée sur les attributions, par opposition au leadership transformationnel (comme dans Sun et Anderson, 2012) sert de critique et de contribution à notre étude. Cependant, ce qui est clair c'est que la construction de la complexité attributionnelle mérite davantage d'enquêtes dans le contexte des études sur le leadership au niveau mondial, comme dûment souligné par Sun et Anderson (2012). Du point de vue de la gestion internationale, de telles enquêtes doivent se concentrer davantage sur les processus d'attribution.

Nous contribuons également à la littérature sur le leadership en utilisant un cadre de théorie du leadership implicite (comme dans GLOBE) et l'identification et la distinction entre les attributions souhaitables et indésirables dans deux pays. Les subordonnés en France et au Sénégal semblent préférer les attributions exactes (isomorphes) et impartiales, bien que la manière dont ceci est perçu comme étant différent en fonction des orientations culturelles.

Nous constatons que notre modèle de complexité attributionnelle et les comportements de leader interactifs liés à la précision d'attribution est largement pris en charge dans les deux cultures examinées. Des comportements importants de leadership, dans le sens du comportement de la citoyenneté interpersonnelle (ICB) identifiés récemment dans cette littérature (voir Lakshman, 2013), sont les résultats immédiats de l'exactitude des attributions.

Dans cette étude, nous avons étudié le rôle des stratégies correctives de la performance (PCS) (voir Sillars, 1981) développées et communiquées par les supérieurs et nous avons a constaté que ceux-ci sont le résultat de l'exactitude des attributions et qu'ils ont un impact sur le leadership.

De plus, les variables attitudinales telles que la satisfaction des subordonnés influencent la relation entre l'exactitude des attributions et la perception du leadership.

Nous contribuons donc également à développer et démontrer le support d'un modèle de processus d'exactitude des attributions menant aux perceptions de leadership discutées dans la littérature (Chen et van Velsor, 1996 ;2013 ;Triandis, 1975). En examinant et en montrant des preuves de l'impact de la distance hiérarchique, nous contribuons également à la littérature de la gestion interculturelle sur le leadership.

Une grande partie de nos arguments sur des attributions précises étaient basées sur la littérature nord-américaine dominante, qui est intrinsèquement faible dans la distance hiérarchique. Conformément à cet argument, nous avons trouvé, par exemple, que les attributions exactes ont un impact plus fort sur la satisfaction des subordonnés dans les cultures à faible distance hiérarchique que dans les cultures à forte distance hiérarchique. Une telle satisfaction des subordonnés à son tour aura probablement un impact plus fort sur la perception du leadership (donc plus souhaitable) dans les cultures à faible distance hiérarchique.

Nos résultats suggèrent que des attributions exactes joueraient un rôle relativement moindre dans les interactions avec les subordonnés dans les cultures à forte distance hiérarchique, bien qu'il soit susceptible d'être important dans un sens absolu dans toutes les cultures. De plus, nos résultats suggèrent également que, bien que la satisfaction des subordonnés soit importante dans toutes les cultures, elle peut être plus importante dans un pays ou la distance hiérarchique est forte. Nous pensons que cela est principalement dû au fait que les subordonnés dans un tel contexte de distance hiérarchique forte sont plus respectueux de la hiérarchie et moins susceptibles de remettre en question les jugements des supérieurs. LE cas du Sénégal est révélateur sur cet aspect. L'exactitude des attributions faites par les supérieurs et la satisfaction des subordonnés jouent un rôle relativement plus faible dans les cultures à forte distance hiérarchique que dans celles où elle est faible.

Nous avons également constaté qu'en Afrique les stratégies correctives de la performance étaient plus susceptibles d'être menées par les supérieurs en position de distance hiérarchique forte et relativement plus souhaitable dans ces contextes que dans d'autres. Dès lors, il semble que les comportements de leader visant à améliorer la performance grâce à la rétroaction soient plus appréciés dans les cultures à forte distance hiérarchique.

Ces variations dans les comportements du leader à travers les différences de cultures sont relativement nouvelles dans la littérature et contribuent ainsi au développement d'une base de connaissances plus forte dans le contexte international.

Malgré ces différences culturelles, il convient de noter, que les attributions exactes et les attributions non biaisées, ainsi que les variables comportementales médiatrices, sont également souhaitables dans les deux cultures examinées. Ces relations doivent être examinées dans d'autres cultures avec différents degrés de distance de pouvoir et d'autres dimensions de valeur culturelle.

Notre intention n'est pas de prendre part au débat qui oppose les culturalistes ou les tenants de ce domaine. Outre les ressources humaines, la culture est considérée comme étant un avantage concurrentiel (Schneider et Barsoux, 2003 ; Schuler et Rogovsky,1998 ; Schuler, Budhwar et Florkowski,2002). Aussi, (Porter, 1990) mentionnait que les nations tirent des avantages concurrentiels d'un ensemble de facteurs propres aux territoires. Ce qui nous amène à comparer le Sénégal et la France en partant des résultats de notre recherche. Les tenants de l'approche culturaliste soutiennent que la culture d'une société influencerait le fonctionnement des organisations ou tout au moins en constitue une dimension importante pour son fonctionnement. Ainsi, (Hofstede, 1991), (D'Iribarne ,1989), (Hall, 1959, 1969), (Trompenaars et Hampden-Turner, 1997) et (Schwartz, 1992, 1994), (Spencer-Oatey ,2000) et (Dahl, 2004) soutiennent la divergence culturelle et soulignent que les différences nationales ont un effet sur l'économique et la gestion à l'échelle nationale.

Nous nous servirons du modèle de Hofstede comme cadre de référence pour trouver une origine à ce qui pourrait expliquer certains résultats obtenus, nonobstant les nombreux courants qui à l'heure actuelle ne militent pas en faveur de cette approche. En ce qui concerne Hofstede, bien que son approche puisse soulever certaines controverses, nombreuses sont les recherches qui se sont inspirées de ses travaux. Nous rappelons ci-après une définition des paramètres[3] qui structurent le modèle :

- La distance hiérarchique, c'est-à-dire le degré d'inégalité en matière de pouvoir et d'autorité qu'un membre d'un groupe accepte et auquel il s'attend entre son supérieur hiérarchique et lui-même. Ainsi, les membres d'une société au sein de laquelle la distance hiérarchique est élevée acceptent l'ordre hiérarchique établi et

[3] Source : actformation.ch

leur place au sein de cette hiérarchie sans remettre celle-ci en question. A contrario, dans une société dont la distance hiérarchique est faible, les individus ont davantage tendance à soulever des interrogations sur ces inégalités de pouvoir tout en cherchant à les réduire ;

- L'individualisme/le collectivisme (communautarisme), soit la dimension selon laquelle le « je » prime avant le « nous » dans certaines sociétés et les autres où les intérêts du groupe passent avant les intérêts personnels des membres de ce groupe ;
- L'approche masculine/féminine, c'est-à-dire la tendance pour une société à privilégier la compétitivité et les rapports de force à l'harmonie et la recherche de consensus (on parle alors de société masculine) ou vice-versa (société dite féminine) ;
- Le contrôle de l'incertitude, c'est-à-dire le degré de tolérance des membres d'un groupe vis-à-vis de situations incertaines ou ambiguës. En d'autres termes, il s'agit de comprendre si la société en question adopte une attitude contrôlée, réfractaire à l'inconnu ou au contraire, une attitude détendue vis-à-vis de ce qu'on ne peut prédire et de ce qui pourrait arriver.
- L'orientation à long terme/court terme. Cette nouvelle dimension vise à distinguer les sociétés qui possèdent une vision à long terme, encourageant les efforts présents en vue de se préparer de manière adéquate pour le futur, à celles ayant une vision à court terme, privilégiant davantage les traditions et les normes en l'état aux dépends de toute forme de changement qu'elles jugent avec méfiance.
- La dimension plaisir/modération vient compléter les précédentes au sein d'une nouvelle édition de l'ouvrage « Cultures et Organisations » de Hofstede, à nouveau sur la base des recherches de Michael Minkoy qui oppose les sociétés capables de satisfaire les besoins et désirs personnels des individus aux sociétés régies par des normes sociales strictes et prônant la régulation des pulsions de ses membres, autrement dit la modération.

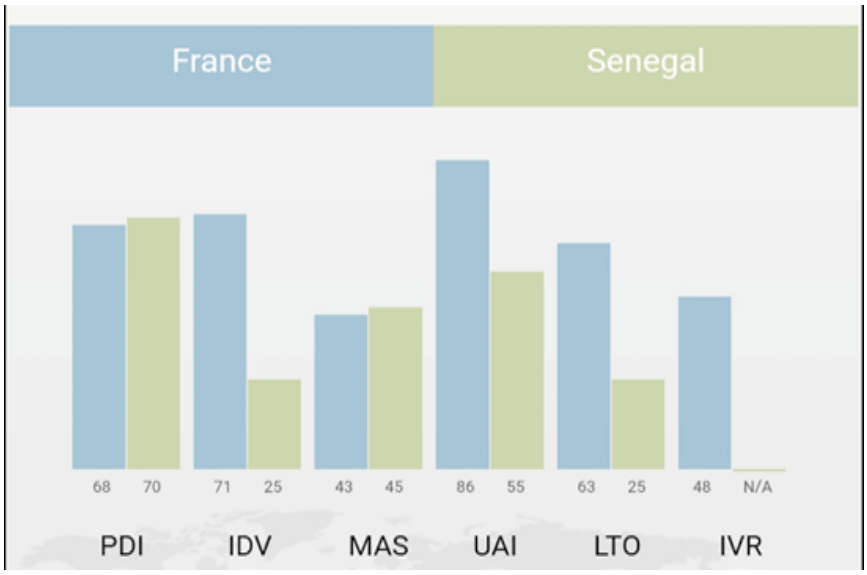
Ces six dimensions culturelles éditées par Hofstede nous permettent donc de comprendre le fonctionnement des différentes cultures nationales que l'on peut retrouver au sein d'une entreprise et plus particulièrement comment ses dimensions se traduisent en matière de

management. En effet, un salarié issu d'une société où la distance hiérarchique est élevée, comme dans les pays les pays arabes et les pays africains par exemple, s'attendra probablement à l'existence d'une structure pyramidale stricte au sein de l'entreprise et à un encadrement important de la part de ses supérieurs. Ce qui dans certains cas pourrait brider et contraindre l'élan des collaborateurs en matière de créativité et d'innovation. Un collaborateur provenant d'une société dite individualiste, pourra quant à lui chercher davantage à accroître sa liberté d'action dans l'entreprise.

Par ailleurs, un niveau élevé de contrôle de l'incertitude peut se traduire dans la sphère professionnelle par la mise en place de procédures strictes et d'outils de prévision pour garantir discipline et stabilité au sein de l'organisation. Ces profils professionnels sont autant d'exemples qui illustrent l'influence que la culture nationale exerce sur le comportement des employés en entreprise et sur les valeurs cardinales qu'ils s'évertuent à incarner.

Pour autant les résultats récoltés par Hofstede ne constituent pas une science exacte, car d'autres facteurs comme la personnalité de l'individu, son histoire personnelle ou encore sa richesse est à considérer pour comprendre le comportement d'un individu. Hofstede précise d'ailleurs que les dimensions culturelles ne servent que de structure pour évaluer une culture nationale et ainsi à terme, pour manager de manière plus éclairée un individu collaborateur issu de telle ou telle culture. L'enjeu pour un manager n'est donc pas d'être capable de prédire l'attitude d'un collaborateur à tout moment, mais de l'envisager en tant qu'individu à part entière dont la personnalité, le comportement et les valeurs, s'ils peuvent être guidés par sa culture, lui restent propres. L'utilisation de l'application culture compass a permis d'obtenir une comparaison des différents paramètres de Hofstede entre le Sénégal et la France.

Figure 27 : Comparaison des cultures nationales entre le Sénégal et la France



PDI : Distance Hiérarchique ; IDV : Individualisme / Collectivisme , MAS : Masculinité/ Féminité ; UAI : Le contrôle à l' incertitude ; LTO : Long terme / Court Terme ; IVR : plaisir/modération

En résumé :

- Le Sénégal a une distance hiérarchique plus grande que la France
- Les deux pays ont une culture masculine presque égale
- La dimension communautaire est plus accentuée au Sénégal qu'en France
- La France a un niveau de contrôle de l'incertitude plus important
- Le Sénégal est orienté vers le court terme comparé à la France qui est plus orientée vers le long terme

La modération est plus importante au Sénégal comparée à la France ou les individus sont moins contraints

Malgré ces précieuses contributions, notre étude souffre de certaines limites. Les données recueillies auprès des supérieurs et des subordonnés, notre conception de la recherche est encore transversale et donc soumis à la prudence dans l'interprétation de la causalité des relations. Nous devons aussi tenir compte du fait que les participants à notre étude

constituent un échantillon de gestionnaires qui valorisent les améliorations du capital humain et qui ont un grand besoin de cognition.

Cependant, la littérature portant sur la complexité attributionnelle note que des niveaux plus élevés d'éducation ou un besoin plus élevé de cognition ne sont pas nécessairement corrélé avec la complexité attributionnelle (CA) et cela n'implique donc pas nécessairement l'élévation des niveaux de CA ou de précision dans l'étude en raison d'erreurs d'échantillonnage. En plus, bien que Sullivan et Reno (1999) identifient trois méthodes différentes de mesure de la précision des perceptions, ils déclarent qu'aucune étude unique n'a mesuré une telle construction en utilisant les trois méthodes Notre étude est également soumise à cette limitation. Par conséquent, nous pouvons mesurer la précision des attributions des subordonnés et la relier à la CA mesurée à partir des supérieurs et démontrer une relation significative.

Premièrement, nos résultats réaffirment la valeur des attributions isomorphes (Triandis, 1975) et la valeur de la formation d'assimilateur de culture (par exemple, Landis et Wasilewski, 1999) identifiée par les théories du commerce internationale. Comme indiqué précédemment, la formation à l'assimilation à la culture s'appuie sur les fondements fournis par la notion d'attributions isomorphes tirée de la théorie des attributions. Nous sommes tentés d'étendre les attributions isomorphes en montrant sa valeur pour des comportements de leadership souhaitables (Den Hartog et al., 1999) dans deux cultures différentes.

De manière plus convaincante, nous démontrons l'importance de la CA pour les attributions isomorphes, soulignant ainsi l'intérêt de la formation en CA pour les gestionnaires dans les contextes internationaux. Les expatriés et autres gestionnaires interculturels (par exemple, ressortissants de pays tiers ou les ressortissants du pays hôte) peuvent être formés pour augmenter leur CA, ce qui peut les sensibiliser à la complexité du comportement humain à travers les cultures et les rendre plus efficaces dans les entreprises internationales.

L'amélioration de la CA des gestionnaires peut aider à exploiter le processus crucial par lequel ils peuvent gagner la confiance et l'acceptation des subordonnés à travers leurs cultures. Une telle confiance et acceptation sont aussi susceptibles de conduire à des niveaux plus élevés d'auto-efficacité et de motivation pour les subordonnés et à

l'amélioration de la performance et de l'efficacité du leadership interculturel pour les gestionnaires et leurs organisations.

Des recherches récentes (Lakshman, 2013) ont noté que la formation à la CA peut aider à augmenter les capacités d'adaptation des employés pour mieux comprendre les autres cultures (par exemple Brislin et al., 1983; Tolbert et McLean, 1995).

Cette recherche a également noté que les individus biculturels qui ont une exposition significative à deux cultures différentes (Brannen et Thomas, 2010) peuvent déjà posséder des niveaux élevés de CA (Lakshman, 2013). Ainsi, les pratiques de sélection des organisations internationales pourraient se concentrer sur le choix des biculturels et l'amélioration de leur CA par la formation dans le but de profiter des avantages des niveaux plus élevés de leadership. La sélection et la formation de managers internationaux pour des niveaux plus élevés de CA serviraient à minimiser les échecs couteux dans de tels environnements.

Rappel des points-clés du chapitre 6

Dans le prolongement de notre plan, nous avons après présentation et analyse des résultats, abordé la discussion. La discussion a porté sur l'analyse des effets entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions, l'exactitude des attributions sur la perception du leadership. Nous avons aussi étudié les effets des variables médiatrices que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés mais aussi les effets modérateurs des attributions biaisées peuvent avoir sur elles.

En conclusion, nous pouvons retenir que la complexité attributionnelle des leaders est influencée par l'exactitude des attributions (hypothèse h1). De même que l'exactitude des attributions influence positivement les stratégies correctives de la performance (hypothèse h2a), la satisfaction des subordonnés (hypothèse h2b) et la perception du leadership (hypothèse h2c). Le rôle médiateur des stratégies correctrices de la performance et de la satisfaction a été passé au crible.

L'analyse des résultats a permis de tirer les conclusions suivantes : une complexité attributionnelle forte a des effets positifs sur l'exactitude des attributions (hypothèse h1). De la même manière, plus l'exactitude des attributions est forte, plus la perception du leadership sera forte (hypothèse h2c), il en est de même pour les stratégies correctives de la performance (hypothèse h2a) et de la satisfaction des subordonnés (hypothèse h2b).Pour des stratégies correctives importantes, la satisfaction des subordonnés sera forte (hypothèse h3a) de même que la perception du leadership (hypothèse h3b), de la même manière une satisfaction des subordonnée forte conduit à une perception du leadership forte (hypothèse h4).Il s'avère aussi que les attributions biaisées des effets positifs sur les stratégies correctives de la performance (hypothèse h5a) et sur la satisfaction des subordonnés (hypothèse h5b) confirmant ainsi les effets modérateurs qu'elles peuvent jouer.

L'analyse ANOVA a permis de tirer les enseignements suivants :

- Les hommes affichent une complexité attributionnelle plus élevée que les femmes. Ce qui pose la problématique du rôle de la femme dans les sociétés traditionnelles et dans les entreprises ou la parité n'est pas encore totalement de mise. En France, les femmes sont plus libérées qu'au Sénégal.

- La distance hiérarchique joue un rôle déterminant dans la relation leader – subordonné

- Les effets médiateurs et modérateurs agissent de la même manière dans les deux contextes

Dans ces contextes, le leader peut agir sur l'état émotionnel des subordonnés, les évaluer, faire montre de soutien et d'admiration à leur égard et créer ainsi un climat propice au leadership.

Pour finir, nous avons intégré la dimension contextuelle à travers la culture nationale. En effet, les activités commerciales au plan international existent depuis des siècles, mais toutefois la mondialisation de l'économie et la globalisation des échanges nous amènent à entrevoir les différentes problématiques sous un autre prisme. La mondialisation est la source de nouveaux paradigmes où la diversité des cultures prend une part importante dans un tel contexte. En effet la culture permet de comprendre les différences dans la façon de penser, dans la façon de réagir devant certaines situations, de comprendre le comportement et les valeurs de chacun.

CONCLUSION GENERALE

Notre thèse avait pour ambition majeure de déterminer en quoi la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions constituent un déterminant essentiel dans la perception du leadership. Notre objectif était aussi entre autre de comprendre les effets que peuvent avoir les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés dans ce processus. Cette réflexion nous a conduits à comparer et à tester notre modèle théorique de recherche dans le contexte de l'Afrique subsaharienne pour tenter d'identifier les différences ou les similitudes avec le modèle occidental. C'est ce qui nous conduit à poser les questions de recherche suivantes :

- **Dans quelle mesure la complexité attributionnelle est dépendante de l'exactitude des attributions ?**
- **Quel est le rôle de ces attributions dans la perception du leadership ?**

Dans ce cadre, la recherche avait également pour objectif d'une part de mesurer l'influence de des variables médiatrices telles que les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et d'autres part de mesurer l'influence des attributions biaisées en tant que variables modératrices.

La première partie nous a permis de faire le point sur la théorie des attributions au sein des théories du leadership.

En effet, Les travaux qui portent sur l'attribution visent l'étude des mécanismes par lesquels nous attribuons une cause à un comportement. Les théories de l'attribution constituent le point de départ de l'étude par les psychologues et les sociologues, des évènements et phénomènes qui nous entourent. Selon la théorie de l'attribution, les individus ont une tendance innée à donner un sens à leur entourage en agissant comme des psychologues naïfs (Heider 1958). Avec l'utilisation des attributions, ils tentent de rétablir le contrôle sur leur vie et d'améliorer leur capacité à prédire les événements futurs (Kelly 1971), Thibaut et Walker, 1975).

La théorie de l'attribution suggère qu'en répondant aux questions «pourquoi», les gens distinguent principalement les explications internes (auto) et externes (en dehors de soi), déterminant ainsi le lien de causalité pour un événement (Allport, 1979/1954 (Heider 1958); (Kelley 1967). Si la cause d'un événement est considérée comme interne ou externe, elle influence systématiquement les comportements, les motivations, les cognitions et les affects des individus (Weiner 1986).

Nous avons passé en revue, les définitions couramment rencontrées portant sur la théorie des attributions. Nous avons étudié successivement, les origines de la théorie des attributions, les attributions du leader sur ses subordonnés, le modèle d'attribution selon (Green 1979), les autres déterminants des attributions du leader, les attributions des subordonnés, les déterminants des attributions des subordonnés sur les leaders, les implications des attributions des subordonnés sur le leader, les théories du leadership implicite et le modèle d'attribution de base. À travers l'analyse de la théorie du leadership selon le niveau de conceptualisation, une approche a été faite à travers les processus intra – individuels, les processus dyadiques, les processus de groupe, les processus organisationnels et les théories multi-niveaux.

Dans les travaux portant sur la théorie des attributions, il semble évident qu'elles jouent un rôle important dans la compréhension du leadership et dans la façon de l'exercer. Il nous a paru important de faire un effort de compréhension pour lever les équivoques sur les problèmes de définition, dans la mesure où il existe des critiques sur la théorie de l'attribution dans le cadre du processus de leadership (par exemple, Cronshaw et Lord, 1987) qui semblent être plus orientées vers les processus perceptifs en général que vers le domaine à englober par la théorie de l'attribution.

Un rappel historique de la recherche effectuée dans le domaine de l'attribution nous a permis de mieux appréhender ce que nous considérons comme étant la théorie de l'attribution sur la base du travail réalisé au début des années 1980 par Mitchell et ses collègues. À la lumière de cette littérature, nous avons examiné les critiques sur la recherche d'attribution, en particulier celles de Mitchell (1982), de Lord et de ses collègues.

Kelley et Weiner ont enrichi à leur manière le travail déjà effectué par Heider. Le premier a travaillé en amont sur les aux processus d'attribution, en identifiant les critères suivants pour fixer des attributions (consensus, cohérence, signes distinctifs). Weiner a insisté sur l'impact des attributions et expliqué comment les paramètres (causalité, stabilité, contrôlabilité) des explications sur l'attribution comme l'effort, la capacité, la tâche, les difficultés de tâche) affectent les émotions et le comportement. Les premières recherches sur la relation entre attribution et leadership ont été mises en évidence à travers le modèle de Green et Mitchell.

Dans leur article paru en 1979, Green et Mitchell proposent un modèle montrant l'influence du comportement d'un membre sur les attributions des leaders qui, à leur tour, impactent sur les comportements des leaders envers leurs subordonnés. Ils se sont appuyés sur le travail de Kelley et ont établi beaucoup d'hypothèses entre d'une part, les types d'attribution et les types

de comportement des leaders : par exemple, le fait d'attribuer un échec au manque d'efforts plutôt qu'à la capacité débouche sur l'application d'une règle de discipline sévère.

Après la parution de l'article de Green et de Mitchell en 1979, de nombreuses études ont suivi, dont la plupart reprennent les processus de base décrits dans le modèle de Green et de Mitchell. Presque toutes les études ont été orientées vers l'identification des facteurs sur les réactions des dirigeants concernant la mauvaise performance.

Les premières études réalisées par Green et Liden (1980) ont traité des attributions (internes et externes) et tenté de démontrer que les attributions impactaient à la fois sur la mise au point et l'intensité des mesures disciplinaires. Plus précisément, lorsque l'information a été utilisée pour identifier des attributions internes, des mesures disciplinaires ont été dirigées vers le membre et ont tendance à être relativement sévères.

Dans une étude quelque peu similaire, Mitchell et Wood (1980) ont rapporté deux études de superviseurs des soins infirmiers dans lesquelles ils ont eu à traiter de trois dimensions d'information et d'attributions développées par Kelley (cohérence, consensus, caractère distinctif). Puis ils ont fait un test pour voir si oui ou non les dimensions de l'information ont été en rapport avec les attributions des superviseurs et si oui ou non les attributions étaient liées à des mesures disciplinaires. Les résultats étaient en phase, d'après leurs échanges, avec les prédictions du modèle de Green et Mitchell (1979). Les dimensions de l'information ont été liées à des attributions et les attributions à des mesures disciplinaires.

Cette étude a été suivie d'une autre réalisée par Wood et Mitchell portant sur les effets des comptes rendus et excuses sur les attributions et les attentes des dirigeants. Comme prévu, les comptes rendus reliant les attributions pour mauvaise performance à des facteurs externes étaient liés à des réactions relativement plus souples en ce qui concerne la responsabilité des membres.

L'étude a également fourni un appui général pour le modèle de Green et Mitchell (1979), ce qui confirme le lien entre les attributions des dirigeants et vise des mesures disciplinaires. Une autre étude a été rapportée par Knowlton et Mitchell (1980), qui a examiné les effets de la capacité et de l'effort sur les attributions des notes de supérieurs de mauvaises performances. Comme avec les études antérieures, les attributions de performance ont été clairement liées aux évaluations de leurs subordonnés des dirigeants, mais d'autres facteurs tels que l'expérience des dirigeants étaient également importants.

Les deux dernières études de ce groupe ont été menées par Mitchell et Kalb (1981, 1982). Dans la première, Mitchell et Kalb (1981) ont démontré que la gravité et l'importance de la performance des membres affectait les attributions des dirigeants.

Dans leur recherche ultérieure (Mitchell et Kalb, 1982), Les auteurs se sont appesantis sur les effets de l'expérience des leaders sur les attributions de la performance des membres à la fois sur une étude en laboratoire et sur le terrain. Dans les deux études, ils ont trouvé que les dirigeants plus expérimentés avaient tendance à se pencher plus vers les attributions extérieures qu'internes pour la mauvaise performance des membres.

En dépit des critiques relatives à la méthodologie, des thématiques et la mise au point de ce groupe d'études, il est important de souligner que les résultats, pris dans leur ensemble, appuient le modèle de Green et de Mitchell. En effet, les résultats étaient généralement compatibles avec le modèle.

Comme Green et Mitchell l'ont suggéré dans l'application de leur modèle, bien qu'il y ait un lien relativement clair entre les dimensions de l'information, les attributions et les réactions des dirigeants à la performance des membres, il y avait souvent d'autres facteurs qui limitaient de manière significative le lien entre les attributions des dirigeants et leurs réactions pour expliquer la mauvaise performance.

Il s'agit ici de mettre en perspective les évolutions empiriques et conceptuelles de la théorie des attributions qui découlent des travaux critiques portant sur la théorie des attributions au sein des théories du leadership. Nous avons passé en revue deux aspects majeurs qui se dégagent et qui ouvrent des pistes pertinentes de compréhension de notre problématique de thèse.

Notre modèle théorique de recherche nous a permis de tester le lien entre la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership mais aussi de mesurer les effets des attributions biaisées sur les variables médiatrices que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés.

En partant de l'idée selon laquelle la complexité attributionnelle est liée à l'exactitude des attributions plusieurs études se sont penchées vers l'influence des stratégies correctrices et la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership (Green et Mitchell). Les résultats contribuent à l'intérêt de notre modèle théorique de recherche.

En conclusion toutes les approches développées précédemment se sont focalisées sur la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et sur la perception du leadership comme une première étape et dans la deuxième étape du processus l'accent a été mis sur le rôle des variables médiatrices que sont les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés mais aussi des variables modératrices telles les attributions biaisées. En termes de niveau d'analyse, toutes les études confirment la pertinence du modèle de Green et Mitchell. Il est à noter que ce dernier se situe au cœur de notre problématique.

La deuxième partie repose sur une analyse empirique de la complexité attributionnelle, de l'exactitude des attributions et de la perception du leadership. Tout d'abord, nous avons conçu une méthode de recherche basée sur des choix méthodologiques, des outils de mesure et un échantillon, Ensuite nous avons présenté des résultats à travers une analyse factorielle et d'une vérification de la validité des construits, mesurer les impacts des caractéristiques de l'échantillon pour pouvoir valider les échelles de mesure des hypothèses et du modèle de recherche.

Ainsi, dans le cadre de la démarche hypothético-déductive, il est souvent coutume de se servir soit de l'approche quantitative ou de l'approche qualitative pour tester les hypothèses. Les partisans de l'approche quantitative soutiennent que la recherche doit être objective, exempte de biais et généralisable dans tout contexte. Quant aux adeptes de l'approche qualitative, ils ont rejeté ce souhait d'objectiver de façon irrévocable la recherche en sciences sociales. Pour les adeptes de cette approche, l'objectivation et la généralisation dans les sciences sociales sont à la fois impossibles et non souhaitables.

La recherche qualitative est plutôt caractérisée par l'importance accordée à l'induction, aux descriptions riches, etc. Ces deux positions épistémologiquement contraires, appellent la thèse de l'incompatibilité qui soutient que la recherche qualitative et la recherche quantitative, de même que les méthodes de collecte de données inhérentes à ces deux approches, ne peuvent pas être alliées. L'idée de devoir choisir entre la recherche qualitative et la recherche quantitative a ainsi caractérisé la grande partie des recherches pendant ces quinze dernières années. Il existe cependant des approches plus récentes tentant de concilier les deux démarches à l'aide de recherches souvent en deux temps : d'abord qualitatives et plutôt inductives, ensuite quantitatives. Le cadre de recherche retenu nous invite davantage à aller dans le sens de l'approche quantitative souvent choisie dans les recherches sur les attitudes.

Les auteurs utilisent les techniques paramétriques ou non paramétriques en fonction des distributions statistiques et des caractéristiques des échantillons retenus.

Eu égard à ce qui précède, la démarche méthodologique de l'analyse de la complexité attributionnelle, de l'exactitude des attributions et la perception du leadership la plus appropriée semble être une démarche hypothético-déductive. Notre étude a permis de tester des hypothèses sur la base de notre modèle et en fonction d'éléments théoriques issus de la littérature.

Le modèle se caractérise par un ensemble de relations possibles entre six blocs de variables : la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions, les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés comme variables médiatrices, la perception du leadership et les attributions biaisées.

Pour présenter nos résultats, nous avons effectué une Analyse Factorielle Exploratoire (Analyse par Composantes Principales) par rotation Promax afin de statuer sur le caractère unidimensionnel des différents construits objet de notre étude. Nous avons par ailleurs testé la validité convergente et discriminante ainsi que la fiabilité des différents construits. Pour un paramètre donné, la validité convergente est vérifiée si la moyenne de tous les λ^2 (ρ_{VC}) et supérieure à 0,5 (Fornell et Lacker 1981).

La fiabilité est établie quand tous les indicateurs mesurent le même construit et pas de façon inégale (ce qui voudrait dire que tous les facteurs devraient être comparativement égaux). L'indicateur ρ sert à mesurer la cohérence interne du construit. Pour mesurer la validité des construits, nous utiliserons α de Cronbach.

Nous avons d'abord examiné la convergence des mesures provenant du leader et du subordonné en étudiant les corrélations dans leurs réponses. Des niveaux suffisants de validité de la convergence ont été observés pour trois des quatre mesures obtenues tant des leaders que des subordonnés. L'exactitude des attributions ($r = 0,25$, $p < 0,05$), les attributions non biaisées ($r = 0,36$, $p < 0,01$), et la distance hiérarchique ($r = 0,46$, $p < 0,01$) mesurée avec les réponses des leaders et des subordonnés présente une forte corrélation.

Les corrélations des mesures relatives à la stratégie de correction de performance données par les leaders et les subordonnés ($r=0,04$, n.s) ne montrent pas un niveau acceptable de convergence. Les corrélations dans les cellules hors diagonale présentent aussi des niveaux faibles, indiquant une validité discriminante des différentes mesures.

Nous avons ensuite testé les hypothèses du modèle au moyen d'analyses hiérarchiques de régression, en introduisant d'abord dans chaque cas les variables de contrôle appropriées, puis une variable indépendante ou un groupe de variables indépendantes à la fois, en observant le changement en proportion de la variance expliquée dans la variable dépendante (ΔR^2) et la signification de ce changement pour chaque étape. Les résultats de ces analyses de régression sont présentés dans les tableaux 5 à 11.

Sur ces bases, nous nous sommes évertués à étudier l'influence de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions en prenant en compte les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership. Nous avons donc cherché à confirmer les processus du modèle théorique d'attributions et spécifiquement, chacune de nos hypothèses de recherche.

Dans cette perspective, nous avons posé un certain nombre d'hypothèses que nous avons tenté de confirmer ou d'infirmer en fonction des résultats de notre recherche.

Pour statuer sur l'hypothèse h1 (Plus la complexité attributionnelle est forte plus l'exactitude des attributions est importante), nous avons effectué une analyse de la corrélation entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions. Notre étude permet de valider cette hypothèse h1.

Nous avons effectué les tests de l'hypothèse h2a (Plus l'exactitude des attributions est importante, plus les stratégies correctives de la performance sont importantes), de l'hypothèse h2b ((Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la satisfaction des subordonnés est importante) et de l'hypothèse h2c (Plus l'exactitude des attributions est importante, plus la perception du leadership est importante). Nous avons effectué une analyse de la corrélation entre l'exactitude des attributions et les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés, la perception du leadership. Une mesure du sens et de la force de ces relations ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre l'exactitude des attributions et les stratégies correctives de la performance, de la satisfaction des subordonnés et de la perception du leadership, ce qui permet de validerles hypothèses h2a, h2b, h2c.

Concernant les tests de l'hypothèse h3a et h3b, nous avons effectué, une analyse de la corrélation entre les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés et une autre analyse de la corrélation entre les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership. Une mesure du sens et de la force de ces relations ainsi que de leur significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la satisfaction des subordonnés mais aussi une relation positive entre les stratégies correctives de la performance et la perception du leadership.. Nous concluons donc que les relations sont significatives. La probabilité d'erreur est inférieure à 5% ce qui permet de valider les deux hypothèses.

Pour statuer sur le test de l'hypothèse h4, nous avons effectué, une analyse de la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership. Une mesure du sens et de la force de cette relation ainsi que de sa significativité (test de t Student, avec une probabilité p inférieure ou égale à 5%) ont également été effectuées. Les résultats montrent une relation positive entre la satisfaction des subordonnés. Ce qui permet de valider l'hypothèse.

Une analyse multivariée de covariance a été utilisée pour mesurer l'effet des attributions biaisées sur les variables médiatrices des stratégies correctives de la performance et de la satisfaction des subordonnées. Le biais des attributs a un effet sur les stratégies correctives de la performance (F 9,350 ; p=,003) avec un R^2 de 6%. Le biais des attributs a un effet sur la satisfaction des subordonnées (F 15,893 ; p=,000) avec un R^2 de 10%. En splittant la variable biais des attributs. Ce qui permet de valider les hypothèses H5a et H5b.

La comparaison entre le contexte sénégalais et français à travers nos résultats de recherche nous conduit à affirmer que les supérieurs qui manifestent un niveau élevé de complexité attributionnelle sont susceptibles de faire des attributions plus précises et ainsi avoir un impact sur la perception du leadership à travers un processus comportemental. Ce processus comportemental a été identifié comme la clé du processus de médiation dans les interactions leader-subordonné dans des contextes internationaux (Lakshman, 2013).

Par conséquent, notre preuve pour la complexité attributionnelle, à partir d'une approche comportementale basée sur les attributions, par opposition au leadership transformationnel (comme dans Sun et Anderson, 2012) sert de critique et de contribution à notre étude.

Nous contribuons également à la littérature sur le leadership en utilisant un cadre de théorie du leadership implicite (comme dans GLOBE) et l'identification et la distinction entre les attributions souhaitables et indésirables dans deux pays. Les subordonnés en France et au Sénégal semblent préférer les attributions exactes (isomorphes) et impartiales, bien que la manière dont ceci est perçu comme étant différent en fonction des orientations culturelles. Nous constatons que notre modèle de complexité attributionnelle et les comportements de leader interactifs liés à la précision d'attribution est largement pris en charge dans les deux cultures examinées. Malgré ces différences culturelles, il convient de noter, cependant, que les attributions exactes et les attributions non biaisées, ainsi que les variables comportementales médiatrices, sont également souhaitables dans les deux cultures examinées.

Cette recherche a également retenu que les individus biculturels qui ont une exposition significative à deux cultures différentes (Brannen et Thomas, 2010) peuvent déjà posséder des niveaux élevés de CA (Lakshman, 2013).

In fine, nous sommes parvenus en grande partie à atteindre nos objectifs de recherche, mais surtout, nous avons démontré le principe que les subordonnés de leaders attributionnellement complexes considèrent que ceux-ci font des attributions exactes de leur performance. La complexité attributionnelle est une mesure plus fine de la complexité cognitive, qui relève uniquement du domaine des attributions Fletcher et al. (1986). Les individus attributionnellement complexes sont mieux armés pour développer des attributions à la fois relationnelles, internes et externes.

Nous avons aussi constaté un effet d'interaction de la complexité avec la distance hiérarchique. Cela indique que la complexité attributionnelle a une incidence forte sur l'exactitude des attributions des individus ayant une faible distance hiérarchique, mais aucune pour ceux qui ont une ne distance forte. Cet élément témoigne de variations intra-culturelles au sein des nations, qui peuvent être importantes pour comprendre le leadership et les rapports entre leaders et subordonnés Tung et Verbeke(2010).

La complexité attributionnelle renvoie à la capacité de discriminer et d'intégrer les dimensions liées au jugement social afin de comprendre le comportement social. Alors que les précédentes recherches sur le leadership ont examiné le rôle des attributions de leader, elle a négligé le rôle de complexité attributionnelle. Nous théorisons et trouvons un support pour une relation entre la complexité attributionnelle l'exactitude des attributions et les comportements de leadership. Les dirigeants qui étaient plus complexes dans leurs jugements

sociaux, attribuent des causes externes et internes complexes au comportement et aux actions des autres, ont été vus comme plus transformationnel par leurs rapports directs.

Nos résultats suggèrent que la complexité attributionnelle est une construction qui mérite d'être prise en compte dans les recherches sur l'exactitude des attributions et la perception du leadership.

À partir de notre revue de la littérature, de nos questions, objectifs et différentes hypothèses de recherche, nous avons procéder à la discussion des résultats obtenus qui ont porté sur :

- Les effets de la complexité attributionnelle sur l'exactitude des attributions ;
- Les effets de l'exactitude des attributions sur les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership ;
- Les stratégies correctives de la performance, la satisfaction des subordonnés et la perception du leadership ;
- Les effets du biais des attributions sur les stratégies correctrices de la performance et de la satisfaction des subordonnés ;
- La comparaison entre le Sénégal et la France.

En définitive, nous pouvons dire que la recherche sur les attributions s'intéresse à l'exactitude et aux processus comportementaux induits chez les leaders, qui conduisent à une gestion efficace des subordonnés et de leur performance.

La recherche sur la CA n'a commencé que récemment à se concentrer sur la précision (isomorphisme) des attributions et le processus comportementaux résultants des gestionnaires qui conduisent à une gestion efficace des personnes à travers les pays (Lakshman, 2013). Le modèle présenté ici, et les résultats fournis servent à contribuer fortement dans cette direction d'investigation sur la CA, son impact sur les attributions précises, et processus de leadership ultérieurs. Comme indiqué ici, la complexité d'attribution de la part des gestionnaires est un antécédent critique aux attributions précises.

De plus, les attributions faites par les dirigeants peuvent contribuer à tout un processus aboutissant à des perceptions positives du leadership (Forsterling et Morgenstern, 2002). Des preuves récentes suggèrent que la CA est liée au leadership transformationnel (Sun et Anderson, 2012) et, par conséquent, un ensemble de comportements de leadership

universellement désirables (Den Hartog et al. 1999). Ainsi, la CA apparaît clairement comme une variable importante le management interculturel. Plus précisément, notre étude montre une relation entre la CA et la précision des attributions managériales dans deux cultures différentes, apportant des contributions théoriques et empiriques critiques à la littérature sur les attributions isomorphes et le leadership. Nous espérons que cela servira d'impulsion aux chercheurs pour qu'ils approfondissent les recherches sur ces variables d'attribution dans le contexte du leadership interculturel.

In fine, nous sommes en accord avec les travaux d'Estay et al, (2015). Notre étude a examiné les modèles d'attribution actuels du leadership et les a examinés sous l'angle des conséquences d'attributions biaisées et inexactes sur un large ensemble de critères de mesure. Une perspective théorique centrée sur les comportements de leadership fonctionnel par opposition aux comportements dysfonctionnels a été présentée. Le modèle fonctionnel d'attribution présenté ici présente une orientation « positive » en ce sens qu'il met l'accent sur les forces et les capacités inhérentes des gestionnaires, plutôt que sur leurs faiblesses, d'une manière compatible avec une approche comportementale organisationnelle positive. Cette analyse théorique suggère que les leaders efficaces sont plus susceptibles d'analyser des informations sur des causes multiples à l'aide de schémas de causalité complexes.

Ces gestionnaires sont probablement précis dans leurs évaluations des causes et exempts de préjugés qui ont fait l'objet d'une attention soutenue dans la littérature. Sur la base de notions théoriques (par exemple, Lord et Maher, 1991) qui considèrent le leadership comme le résultat de perceptions positives des subordonnés et des suiveurs, plusieurs propositions théoriques ont été développées et certaines implications pour la recherche ont été suggérées. Les propositions théoriques développées ici peuvent contribuer à l'examen systématique des processus d'attribution fonctionnels des dirigeants et ainsi contribuer au développement de modèles de leadership normatifs, qui sont actuellement basés sur l'examen des comportements dysfonctionnels. Ainsi, cela facilite un examen plus direct des comportements fonctionnels pouvant éclairer la recherche et la pratique (voir Luthans, 2002). Cependant, la perspective théorique formulée ici est limitée en ce sens qu'elle se concentre uniquement sur les attributions causales précises et les comportements associés, ainsi que sur le traitement de l'information.

Bien que des processus de leadership en matière de communication et de comportements interactifs ainsi que des stratégies plus poussées pour corriger les insuffisances de

performances puissent exister sans traitement d'attribution consciente, ces attributions sont toujours susceptibles d'être apportées et peuvent affecter le comportement ultérieur.

L'analyse des attributions et des causes multiples est très importante, comme le montre la suggestion de Burns (1978) selon laquelle les chaînes de cause à effet sont importantes pour que les dirigeants comprennent et intègrent le processus d'obtention de perceptions positives du leadership et donc de la légitimité des subordonnés. Cette recherche a développé une théorie centrée sur les effets d'attribution et de comportement sur la composition et les effets croisés (Rousseau, 1985), répondant ainsi à des appels importants dans la littérature à un examen des processus de leadership à tous les niveaux d'analyse.

Implications théoriques

Des progrès dans la conceptualisation d'attributions complexes, comme les attributions relationnelles et les comportements critiques des leaders, tels que les ICB (Interpersonal Citizen Behavior), se dessinent peu à peu. Le modèle et les résultats exposés ici apportent une contribution importante à l'étude de la complexité attributionnelle, de ses impacts sur l'exactitude des attributions et des processus de leadership qui en résultent.

Comme nous l'avons indiqué, la complexité attributionnelle des leaders pourrait être un préalable fondamental à des attributions exactes et non biaisées. De plus, les attributions faites par les leaders peuvent contribuer à un processus complet ouvrant la voie à des perceptions positives du leadership.

En cela, cette étude apporte des contributions théoriques, empiriques, épistémologiques et méthodologiques, essentielles à la littérature sur les attributions et le leadership. Elle témoigne également de ce que les sciences de gestion humaines, partie consubstantielle aux sciences de gestion, peuvent être des sciences de l'action. Reste à le vérifier dans des études complémentaires futures appliquées à la question du leadership**.**

Notre étude a par ailleurs un certain nombre d'implications importantes pour la recherche et la pratique futures. Le plus important est peut-être la possibilité que le corpus considérable de recherches et de les conclusions concernant les biais d'attribution peuvent ne pas s'appliquer (ou s'appliquer moins fortement) aux leaders transformationnels. La littérature existante sur les attributions des leaders suppose généralement les biais d'attribution s'appliquent à tous les dirigeants.

Nos résultats, combinés avec des recherches antérieures indiquant que les individus à haute complexité attributionnelle ne sont pas facilement influencés par des biais et sont peu probables de souffrir d'erreurs d'attribution fondamentales (Blumberg et Silvera, 1998; Devine, 1989; Follett et Hess, 2002), qui suggèrent que les biais d'attribution pourraient plutôt s'appliquer aux les leaders qui ont un score faible de complexité attributionnelle.

À tout le moins, nos résultats impliquent que des affirmations générales sur les biais d'attribution entre les dirigeants soient prématurées. Étant donné que d'autres ont théorisé des attributions exactes augmentent l'efficacité des leaders (par exemple, Lakshman, 2008), plus

les attributions sont exactes parmi les dirigeants seront vus comme ayant plus de capacités à assumer un leadership transformationnel.

Nos résultats apportent une autre contribution significative en fournissant de nouvelles idées qui aident à expliquer pourquoi les leaders transformationnels sont perçus plus positivement par leurs subordonnés directs et sont donc mieux en mesure de les influencer. Par exemple, le fait que les dirigeants qui ont un haut niveau d'exactitude attributionnelle sont moins susceptibles de supposer automatiquement que les subordonnés sont à l'origine des causes de mauvaises performances peut être l'une des principales raisons pour lesquelles les subordonnés directs perçoivent une capacité de transformation et une intégrité supérieure des dirigeants (Parry et Proctor-Thomson, 2002). Les dirigeants qui sont perçus comme biaisés, accusant les individus de circonstances indépendantes de leur volonté, seront probablement considérés comme injustes et moins compétents.

Les dirigeants qui affichent plutôt une plus grande reconnaissance de causes potentielles alternatives de comportement au-delà de l'individu devraient être moins susceptibles d'aliéner leurs subordonnés directs et de les punir injustement. Ce raisonnement permet d'expliquer non seulement l'attrait des adeptes pour des individus tels que leaders, mais aussi comment ces leaders peuvent influencer les autres.

Des études ont montré que la transformation des dirigeants sont en mesure d'affecter les performances de leurs subordonnés directs en influençant leurs conceptions de soi (par exemple, Van Knippenberg et al., 2004). Le concept de soi se réfère à la connaissance de soi (Van Knippenberg et al., 2004), et cela inclut non seulement la personne, mais aussi la connaissance de son soi relationnel et de son soi collectif (Brewer et Gardner, 1996; Lord et al., 1999). Le soi relationnel est défini par la connexion avec les autres, alors que le soi collectif est l'identité de chacun avec une unité collective ou sociale - c'est-à-dire l'identification sociale (Brewer et Gardner, 1996; Lord et al., 1999).

Le plus haut niveau d'exactitude attributionnelle des leaders transformationnels peut aider à expliquer pourquoi les subordonnés directs de tels leaders développent une identification relationnelle plus forte avec leurs leaders et une identification sociale avec leurs équipes ou leurs unités. Les niveaux plus élevés d'exactitude attributionnelle permettent aux leaders transformationnels de juger plus précisément du comportement de leurs subordonnés directs et d'afficher une plus grande chaleur et compassion (Fast et al., 2008). Cela les aide à être plus individuellement prévenants. Ces leaders sont individuellement attentionnés et solidaires

et sont également capables de stimuler intellectuellement leurs subordonnés directs pour être innovants et créatifs. Ils peuvent être plus habiles à gérer les subordonnés directs, en favorisant une identification relationnelle plus forte (Kark et al., 2003).

Une telle compréhension doit permettre au supérieur hiérarchique de mieux mettre en forme les messages de manière à augmenter l'identité collective des subordonnés et donc leur contribution à la performance de l'équipe. Bien que nos résultats aient montré que l'exactitude des attributions était liée à la perception du leadership, les effets modestes soulèvent la possibilité que d'autres variables de comportements et les processus pourraient remédier la relation entre exactitude des attributions et perception du leadership.

Implications managériales

Aux diverses contributions théoriques et empiriques identifiées précédemment, on peut indiquer plusieurs implications managériales importantes.

L'aptitude à repérer les causes d'une performance en se basant sur une approche conjuguant des éléments internes, externes et relationnels est une compétence essentielle du leader. Il est donc indispensable d'apprécier cette capacité lors du recrutement et de chercher à améliorer les compétences au sein de son organisation via la formation.

Les mesures de la complexité attributionnelle peuvent être utilisées afin de sélectionner les candidats attributionnellement complexes. Ils recherchent les causes de mauvaises performances de façon approfondie et multidimensionnelle, et ont le souci de voir leurs subordonnés progresser.

Les leaders peuvent aussi être formés afin d'apprécier leurs collaborateurs suivant un modèle d'attributions plus complexe. Ces formations ont pour objectif de faire comprendre aux participants que les raisons d'une mauvaise performance ont parfois une origine interne (manque de motivation du subordonné), mais peuvent aussi se conjuguer à des éléments externes (problèmes techniques) et relationnels (manque de communication dans l'équipe).

La recherche conduit également à inciter les leaders à réduire la distance hiérarchique qu'ils entretiennent parfois avec leurs subordonnés. Ce comportement conduit à des attributions plus exactes du fait d'une meilleure connaissance des individus et du contexte de travail. Ces considérations suggèrent une poursuite de notre étude qui mettrait l'accent sur la question fondamentale suivante : comment renforcer la qualité de la relation leader-subordonné dans un contexte de management de proximité ?

Si nous adoptons l'hypothèse selon laquelle « chacun d'entre nous a un capital de leadership qu'il peut actualiser et exercer à bon escient » (Luc, 2004), on pourrait se demander en quoi la recherche en sciences de gestion peut nous aider dans notre investigation. Il s'agirait alors pour le chercheur d'intégrer la dimension humaine, toute la dimension humaine et pas uniquement les seuls outils ou normes connus et reconnus. Il assumerait dans ce cas une véritable responsabilité d'ordre épistémologique et se situerait dans une logique de renversement radical de perspective : on passerait d'une attitude de conformité à une attitude de compréhension.

Selon cette démarche, pour comprendre le monde, nous-mêmes et autrui, il faudra être attentif aux « parties prenantes » singulières et « au fait social total ». Dans ce cadre et au-delà des actions de formation et de développement des compétences évoquées plus haut et relevant de la fonction gestion des ressources humaines, les sciences humaines et les histoires de vie constituent des champs de savoirs mobilisables pour saisir la réalité humaine des organisations, la comprendre et agir sur elle. Les travaux de Morgan (1989) et de Chanlat (1990) illustrent ce courant qui fait une large place à la phénoménologie husserlienne, telle qu'elle a été introduite par Alfred Schultz à partir des années 1930 pour éclairer les questions de l'ordre social (Durand et Weil, 1997).

Nous y trouvons de nombreuses références aux sciences humaines pour comprendre le fonctionnement des organisations. Le langage étant la fonction biologiquement la plus caractéristique des êtres humains, il n'y a rien d'étonnant à le rencontrer dans une des nombreuses activités des hommes : l'activité économique. Les analystes d'entreprises ont ainsi découvert que les managers consacraient à peu près 60% de leur temps d'activités à la parole. Autre exemple : la psychanalyse est une science inductive fondée sur l'observation, comme toutes les sciences médicales. Ainsi, l'observation rigoureuse permet à Freud d'établir (entre autres conclusions) que les sujets « souffrent de réminiscences douloureuses d'événements traumatiques vécus dans leur première enfance, c'est-à-dire dans leur propre passé et qu'ils y restent encore plus tard affectivement attachés ».

Cette constatation empirique suffit à comprendre pourquoi intégrer le savoir de la science psychanalytique qui accorde à la fois une place primordiale au processus affectif et une grande importanceau rôle de son passé par le sujet. Les histoires de vie prennent toutes leurs importances pour comprendre la vie dans l'entreprise. Elles permettent, comme les sciences humaines, d'accéder à une reconnaissance exhaustive de l'homme, de tout l'homme. Selon Pineau et Legrand (1993), l'histoire de vie est définie comme une « recherche et construction de sens à partir des faits temporels personnels » aux fins d'éviter les risques d'une lecture exclusivement événementielles.

Dans cet esprit, il apparaît illusoire de penser mener les hommes de façon simple, dès lors que chaque homme est en lui-même le siège de pulsions et de besoins contradictoires ainsi que le sujet de sa destinée. Les histoires de vie, en valorisant le vécu, donnent du sens à l'activité des hommes, non seulement dans leurs pratiques, leur interaction, mais aussi dans leur recherche.

Nous retiendrons que l'ensemble des travaux disponibles à ce jour légitime notre intérêt pour cette méthode de recherche qui se révèle fructueuse pour vérifier le niveau d'impact des comportements de dyade leader-subordonné sur la performance organisationnelle stratégique et financière.

La référence aux sciences humaines et aux histoires de vie pourra s'appuyer dans nos investigations futures sur la méthode socio-économique développée par Henri Savall et son équipe de l'ISEOR (1987). La méthode socio-économique constitue par ailleurs la voie possible pour faciliter l'apprentissage et développer la capacité holistique du leader. Par sa vertu holistique et intégrative des dimensions économiques, sociales et humaines, elle permet de « connecter l'empirique au théorique pour engager effectivement (notre) processus de recherche » (Wacheux, 1996). Conçue comme un outil d'accompagnement personnalisé, elle se distingue par sa pertinence à traquer les coûts et performances cachés dans le domaine qui nous intéresse. Cela dit, les limites de notre intention, ici et maintenant, ne nous permettent pas son développement dans la présente thèse.

Recommandations

La littérature portant sur la complexité attributionnelle note que des niveaux plus élevés d'éducation ou un besoin plus élevé de cognition ne sont pas nécessairement corrélé avec la complexité attributionnelle et cela n'implique donc pas nécessairement l'élévation des niveaux de CA ou de précision dans l'étude en raison d'erreurs d'échantillonnage.

En plus, bien que Sullivan et Reno (1999) identifient trois méthodes différentes de mesure de la précision des perceptions, ils déclarent qu'aucune étude unique n'a mesuré une telle construction en utilisant les trois méthodes Notre étude est également soumise à cette limitation. Cependant, nous mesurons la précision des attributions de subordonnés et le relier à la complexité attributionnelle mesurée à partir des supérieurs et démontrer une relation significative.

Il serait pertinent pour les études futures d'utiliser deux ou plus des trois méthodes de mesure suivantes précision : (a) le consensus des attributions, (b) la correspondance des attributions à un critère objectif, et (c) l'utilité pragmatique de l'attribution, identifiée par Sullivan et Reno (1999). Il est à noter que la conception de Triandis (1975) des attributions isomorphes fait référence à celle de Sullivan et Reno (1999) méthode de « consensus d'attributions ».

Notre mesure de l'exactitude des attributions est en effet différente des trois éléments ci-dessus, car il capte des perceptions de précision, qui sont peut-être liées à « l'utilité pragmatique » pour les participants. Se pose alors la question de savoir comment les différentes mesures de précision influencent les relations décrites dans les théories d'attribution du leadership en général et le modèle spécifique utilisé dans notre recherche ? Il apparait aussi souhaitable d'étudier cette question dans les futures recherches.

Limites et perspectives de recherche

Notre étude souffre cependant de certaines limites. Nous avons recueilli des informations auprès de leaders et de subordonnés, mais notre approche reste transversale et sujette à caution en ce qui concerne l'interprétation de la causalité des relations. De plus, bien que Sullivan et Reno (1999) identifient trois méthodes différentes de mesure de l'exactitude des perceptions, ils indiquent qu'aucune étude n'a mesuré ce construit en appliquant les trois méthodes. Notre étude est également soumise à cette limite.

Par ailleurs, notre étude s'appuie sur une approche positiviste avec une démarche hypothético-déductive qui appartient au cadre épistémologique des sciences de la nature, comme rappelé par Marie-José Avenier (2012).Elle n'est donc pas totalement adaptée à l'étude des phénomènes organisationnels, caractérisée par l'indétermination et la liberté relative d'acteurs dont il est impossible de modéliser les stratégies dans la conception des tests de validation.

Les recherches futures doivent examiner des ensembles plus spécifiques de pratiques en matière de ressources humaines et étudier dans quelle mesure ces pratiques pourraient être cohérentes et complémentaires tout en constituant un« bundle » pour agir en parfaite synergie, en vue de créer les conditions d'un environnement de travail apte à développer l'exactitude des attributions. Il existerait des variables exogènes que nous n'avons pas mesurées et qui peuvent affecter la relation étudiée. Par conséquent, dans les recherches futures sur les pratiques RH et sur les facteurs organisationnels, autres que ceux qu'on a étudiés, l'accent devra être mis sur les moyens à mettre en œuvre pour mesurer les pratiques RH qui effectivement affectent les paramètres contextuels des entreprises.

L'échantillon n'est pas très grand, bien qu'il remplisse les conditions requises pour une étude quantitative. Il faut noter que toutes les données ont été collectées auprès de répondants ayant le même profil. En effet, nous avons interrogé majoritairement des étudiants de la formation continue en utilisant la même technique de mesure perceptuelle. Bien que la démonstration de la validité de la construction pour les variables d'analyse ait été établie et bien que les résultats aient pu aider à expliquer les relations entre certaines variables, des résultats plus probants auraient pu être obtenus en ciblant plusieurs autres secteurs et notamment dans des cultures et des contextes différents.

En définitive, une comparaison entre pays tels que les États Unis, et peut être l'Inde aurait permis de confronter nos résultats à ceux obtenus dans d'autres études (celles de D'Iribarne

entre autres). D'une manière similaire, la collecte de données repose sur des mesures subjectives qui, bien qu'informatives, nécessitent une interprétation prudente des données car elles peuvent subir des biais systématiques liés au contexte des répondants.

Étant donné que le domaine de la gestion des ressources humaines bénéficie d'un développement plus poussé des idées exposées dans la littérature existante, il serait intéressant de faire évoluer ces idées, en créant une recherche spécifique qui mette particulièrement l'accent sur les pratiques de gestion des ressources humaines. Sur cette base, toutes les relations qui n'étaient pas expliquées pourraient l'être. Des conclusions plus appropriées sur la causalité, par exemple, la complexité attributionnelle d'un leader donné en passant de « faible » à « fort » ou vice versa nécessiterait une approche d'étude longitudinale qui devrait être entreprise lors de recherches futures.

Les résultats pourraient avoir un potentiel limité de généralisation pour d'autres secteurs d'activité et pour d'autres contextes culturels. Les recherches futures devraient explorer les effets de ces facteurs dans des contextes différents.

Bibliographie

OUVRAGES

ACKOFF, R.L, & SASIENI, M.W., *Fundamentals of operations research,* New-York :Published by London, John Wiley, 1968,

AIKEN, L. S., WEST, S. G., & Reno, R. R., *Multiple Regression Testing and Interpreting Interactions,* New York : Sage , 1991.

AJZEN, L., &FISHBEIN, M., *Understanding attitudes and predicting social behavior.* Englewood Cliffs, NJ : Ptentice-Hal, Wiley, 1968.

ALDRICH, H.E., *Organizations and environments.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

APPELBAUM, E., et al., *Manufacturing Advantage : Why high-performance work systems pay off, Ithaca, W*ashington: Ithaca: ILR Press, 2000.

ASHKANASY, N.M., Attribution theory in social psychology , *Lincoln NE : University of Nebraska Press*, 1967.

AVENIER, M.J., *Agir et penser en complexité,* Paris: L'Harmattan, 2012.

AVIOL, J.W., et B.M. Bass., Multifactor leadership questionnaire, *Manual and Sampler Set*, 2004.

BANDURA, A., Social foundations of thought and action: A social cognitive theory, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1986.

BASS, B.M., Stogdill's Bandbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*,* New York: Free B.J. Press, 1990.

BENTLER, P.M., et WU, E.J.C. *EQS 6 for Windows user's guide. Encino: Multivariate Software Inc.* San Diego: Encino: Multivariate Software Inc, 2002.

BERNARDIN, H.J., et BEATTY, R.W., Performance appraisal : assessing human behavior at work, *Boston, MA : PWS-Kent*, 1984.

BLAKE, R. et MOUTON, J.S., *The managerial grid,* Houston : Gulf Publishing, 1964.

BONO, J.E., et Lies, R., A multilevel examination of links between leaders and followers *Multi-level perspectives on Emotions, in Organization*, 2003.

BURNS, J.M., *Leadership.,* New York: Harper & Row, 1978.

BURNS, J.M., *Transforming leadership,* New-York: Grove Press, 2003.

BURNS, T., et STALKER., G.M., *The management of innovation*, London : Tavistock Publications, Tavistock Centre, 1961.

CHANLAT, J.F., *L'individu dans l'organisation Les dimensions oubliées,* Les Presses de l'Université Laval, 1990.

CHANUT. V., L'Etat *didactique. Eduquer au management public les cadres du ministère de l'équipement.* Paris: L'Harmattan, 2004.

CRONBACH, L.J., *Coefficient alpha and the internal structure of tests*, Psychonete, ka, 1951: 297,334.

DAMASIO, A. *1994), L'erreur de DESCARTES : La raison des émotions*, Paris : Odile Jacob, 1994.

DEPELTEAU, F., *La démarche d'une recherche en sciences humaines : de la question de départ à la communication des résultats,* Bruxelles : De Boeck, 2010.

D'IRIBARNE, Ph, *La logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales,* Paris : Publié aux éditions du Seuil, 1989.

DONALDSON, L., Anti-management theories of organization : A critique of paradigm proliferation, Cambridge University Press, 1993.

DUGAN, J.B., COVERAGE, Modeling for dependability analysis of fault-tolerant systems, *Transactions on Computers*, 1989.

DURAND, J.P., et WEIL, R., *Sociologie contemporaine,* Paris: Éditions Vigot, Collection Essentiel, 1997 : *775 p*

EACH, M., *The nature of human values,* New York : Free Press, 1973

EVERITT, B., & DUNN, G., *Applied Multivariate Data Analysis*, *Edward Arnold*, 1991.

EVRARD, Y., & al., *Etudes et recherches marketing*. *Paris: 3ème Edition, Dunod,* 2003.

FELDER, R.M., *Matters of Style*, *ASEE Prism*, 1996,: 18-23.

FISHER, H.B., RUSHTON, G., *Spatial efficiency of service locations and the regional development process,* New York: Wiley Online Library, 1979.

FISKE, S. T. & TAYLOR, S. E., Social *Cognition. Reading*, MA: Addison-Wesley, 1984.

FODOR, J.A., *The Language of Thought,* Harvester Wheatsheaf*,* 1976.

FRANCES, R., *La satisfaction dans le travail et l'emploi*, Paris: PUF, 1981.

GERBING, D. W., & HAMILTON, *The influence of sellers and the intermediary on buyers' trust in C2C electronic market places,* NJ :1996.

GHISELLI, E.G., *Theory of Psychological Measurement.,* New-York: McGraw-Hill, 1964.

GREGOR, MAC, *Leadership and motivation, M.I.T. Press.* Boston: M.I.T. Press, 1966.

HALL, E.T., *The Silent Language,* New York : Doubleday: translated to Japanese in 1966, 1959.

HEIDER, F., *The psychology of interpersonnal relations*, New-York : Willey , 1958

HOFSTEDE, G., *Culture's consequences: International differences in work-related values.* London: Sage, 1980.

HOGG, S.C, LAMBOURNE, A., OGILVYBAND, P.S*., Microstructural characterization of spray formed for thermal management application,* New York: Published by Elsevier Ltd, 2006.

HOLLENDER, P.E., *Leadership dynamics : a practical guide to effective relationship,* New-York: illustrated: Published, Free Press, , 1978.

JONES, ,E., *Experiential Training : Status and Promise,* First Published , 1979.

KAHN, R.L., & QUINN, R.P., *Role stress : A framework for analysis,* New York, Rand McNally : Occupational mental health., 1970.

KELLY, H.H., Attributions in social interaction, New-*York : General Learning Press* , 1971.

KELLEY, H. H., *Deux fonctions des groupes de référence,* Paris, Dunod : Psychologie sociale, textes fondamentaux, 1972.

KELLEY, H.H., *Attribution theory in social psychology*, NE : University of Nebraska Press, 1967.

KELLEY, R., *Race rebels: Culture, politics, and the black working class,* San Francisco: Joessey Bass, 1996 .

KELLEY, et VALIN, R. & WEINER, S. NISBETT. B., Attribution : Perceiving the causes of behavior, *Morristown, NJ, General Learning Press*, 151-174.

KHANDWALLA, L.N., *The sign of organizations,* New-York: Harcourt Brace Jovanovich, 1977.

KILDUFF, M., and TSAI, W., Social Networks and Organization*s,* CA : Sage: First published: 28 November, 2005.

KLUCKHOHM, F.R., et F.L. STRODTBECK., *Variations in value orientations,* New York: Harper Collins, 1961. 67.

KOLB, D., & MCINTYRE, I., RUBIN., J., Organizational psychology : An experiental approach, *Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall*, 1979.

KOULIBALY, M*., Leadership et développement africain : les défis, les modèles et les principes,* Paris: L'Harmattan, 2008.

LAWRENCE, P.R., et J.W. LORSCH., *Organization and Environment,* Cambridge, MA: Harvard University Press, 1967.

LIKERT, R., *New Patterns of Management,* NY: McGraw-Hill, 1961.

LORD, C., RUTTER, M., DILAVORE, P. C., & RISI, S., *Autism Diagnostic Observation Schedule-WPS (ADOS-WPS),* Los Angeles, CA : Western Psychological , 1999.

LORD, R .G. & Maher, K.J., Leadership and information processing : Linking perceptions and performance, *London: Rutledge*, 1993.

LORD, R. G., BROWN, D. J., & HARVEY, J. L*., System constraints on leadership perceptions, behavior, and influence: An example of connectionist level processes,* San Francisco: Tindale, 2001.

LUC, E., *Le leadership partage : Modèle d'apprentissage et d' actualisation,* Montréal : Les Presses Universitaires de Montréal, 2004.

MALHOTRA, N. K., Marketing Research : An Applied Orientation, New York : Prentice Hal, 1993.

MARKUS, H., & ZAJONC, R. B., *The cognitive perspective in social psychology,* New York : Random House, 1985.

MINKOV, CULTURES. M., And Organizations : Software of the Mind, *Revised and expanded 3rd Edition*, 2010 : 550.

Mc CLELLAND, D.C., *Human motivation*, Glenview, IL : Scott, Foresman, 1985.

Mc CLELLAND, D.C., ATKINSON, J.W., & LOWELL, R.A., CLARK. E.L., *The achievement motive,* New-York : Appleton-Century-crofts, 1953.

Mc FARLAND, L.J., & CHILDRESS, S. SENEN. J.R., *Twenty-first-century leadership,* New-York: Leadership Press, 1993.

MILLOT, S., *L'enquête de satisfaction: outil de dialogue avec le client*, Paris: AFNOR, 1998.

PERETTI, J.M., *Tous leaders,* Paris : Editions d'Organisation, 2011.

PERROW, C., Normal accidents : living with high-risk technologies, *New-York : Basic Books*, 1984.

PETER, S., Practical Ethics, Cambridge*, Cambridge University Press,* Cambridge : Cambridge University Press, 1979.

PETERSON, K.D., *The shapping school Culture fieldbook*, Jossey-Bass : A Wiley Print. Second Edition, 2009.

PINEAU, G., et LEGRAND, J-L., *Les histoires de vie*, Que sais-je, Editions PUF, 1993.

PLANE, J. M., Modèles classiques et contemporains, Paris : *Collection :* Management Sup, Dunod, 2015

PUTNAM, R.D. *Making democracy work*. Princeton University Press, 1993.

RAY, D., *Mesurer et Développer la satisfaction client*, Paris: Editions d'Organisations, 2001.

ROUSSEL, P., & WACHEUX, F., *Management des Ressources Humaines: Méthodes de Recherche en Sciences Humaines et Sociales*, Bruxelles: De Boeck, 2005.

ROUSSEL, P., *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris : Economica, Collection Recherche en Gestion, 1996.

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

SCHANK, R.C. & ABELSON, R., *Scripts, plans, goals, and understanding*, Hillsdale, NJ: Earlbaum Association, 1977.

SCHEIN, E.H., *Organizational culture and leadership: A dynamic view.* San Francisco : Jossey-Bass, 1992.

SCHNEIDER, S. C., et BARSOUX, J.L., *Managing Across Cultures Financial Times,* Prentice Hall, 2003.

SCHUTZ.A., *Der sinnhateAufbau der sozialen Welt Eine Einletung in die verstehende Soziologie,: Springer Vertag, 1932*

SCHWARZER, R., *Self-efficacy: thought control of action,* Washington: Hemisphere, 1992.

SIMON, H.A., *Administrative behavior*, New-York : Macmillan Company, 1947.

SIMONTON, D.K. *Greatness: Who makes history and why.* New-York: Guilford Press, 1994.

SCOTT, W.A., & Peterson, D.W. OSGOOD. C., *Cognitive structure : Theory and Measurement of Individual Differences*, Washington *DC : Winston*, 1979.

SOBEL, M.E., *Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Modeling,* San Francisco : Samuel Leinhardt, 1982

SPENCER- OATEY., *Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory (2nd édition),* London & New York: Continuum, 2008.

STREUFERT, S., STREUFERT, S., *Behavior in the complex environment,* Washington DC: Winston., 1978.

STREUFERT, S., SWEZEY, R. W., *Complexity, managers, and organizations,* Toronto: Academie Presse, 1986.

TAYLOR, S. E., & CROCKER, J., *Schematic bases of social information processing, Social cognition,* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum., 1981.

THIBAUT, J. WALKER, L., *A theory of procedure,* New Jersey : Cal. L. Rev, 1975.

TIFFIN, J., Mc CORMICK, E. J., *Psychologie industrielle,* Paris: PUF, 1967.

TRIANDIS, H.C. *Individualism and Collctivism,* Boulder, CO: Westview Press, 1995.

TRICE, H.M., et BEYER, J.M., *The culture of work organization,* Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1984.

TROMPENAARS, F., et HAMPDEN,T,. *Riding the waves of culture. Undestanding Cultural diversity in business,* London: ed. Nicholas Breadley Publishing, 1997.

WACHEUX, F., *Méthodes qualitatives et recherche en gestion,* Paris : Economica, 1996.

WEBER, M., *The theory of social and economic organisation (A.M. Henderson and T. Parsons, Trans.),* New York : Oxford University Press, 1947.

WEINER, B., *An attributional theory of motivation and emotion*, *New-York : Springer-Verlag*, 1986.

WEINER, B., *Judgments of responsibility : A foundation of a theory of social conduct*, *New York : Guilford Press*, 1995.

WEINER, B., *Theories of motivation : From mechanism to cognition*, *Chicago: Marthan*, 1972.

WEINER, B., FRIEZE, A., KUKLA, L., REED, S., & ROSENBAUM, R.M., *Perceiving the causes of success and failure*, *Morristown, NJ: General Learning Press*, 1971.

YUKL, G., *Leadership in Organizations (6th ed.),* Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2006.

TRAVAUX UNIVERSITAIRES

ALLPORT, A., Word recognition in reading (Tutorial paper). Harvard University, 1970

ALDRICH, H.E., *Organizations and environments,* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

DICKSON, M., Universality and variation in organizationally cognitive prototypes of effective leadership, *Unpublished doctoral dissertation, Department of Psychology, University of Maryland*, 1997.

DONALDSON, L., Anti-management theories of organization : A critique of paradigm proliferation, Cambridge University Press, 1993.

BORLAND, C., *Locus of control, need for achievement behavior and human decision processes*, Thèse de doctorat (Ph.D) non publiée, Université du Texas à Austin, 1974,

GAND S, LELEBINA O, SARDA J-C., La gestion des parcours d'experts en entreprise : pourquoi la simple gestion des carrières est insuffisante et comment la compléter ? Proposition d'un cadre d'analyse, *Mines Paristech*, 2009.

MISUMI, J., The behavioral science of leadership: *An interdisciplinary Japanese research program, Ann Arbor, MI : University of Michigan*, 1985.

PANGAUD, C ., Fiabiliser les Enquêtes de Satisfaction des PME*,* Lyon : Centre Qualité ESCHILL, INSAVALOR S.A. , 2002.

PICHON, P.-E., *Perception et réduction du risque lors de l'achat de produits alimentaires en grande distribution : facteurs d'influence et rôle de la confiance*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, Université des Sciences sociales de Toulouse., 2006.

WEISS, D. J., DAWIS, R. V., ENGLAND, G. W., et LOFQUIST, L.H., *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire,* Minnesota : Minnesota studies in vocational réhabilitation : XXII, University of Minnesota., 1967-1977.

WELLS, S.M., The effect of information quantity and quality on the accuracy of personality judgments, *Dissertation Abstracts International : Section B: The Sciences and Engineering*, 2003.

YUKL, G., et LEPSINGER, O., *Research on leadership and management during the past manager's actions and decisions*, University of Albany, 2004.

COMMUNICATION DANS UN CONGRES

DIDELLON, L. et VALETTE-FLORENCE, P., L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équation structurelles : présentation et recommandations, *XIIe journées nationales des IAE,* Montpellier, LE DUFF, 1994: 111.

HARVEY, P., & BORKOWSKI, N., MARTINKO, M.J., Unethical behavior among physicians and students : Testing an attributional and emotional framework, *Academy of Management Conference, Philadelphia, PA*, 2007.

KUCUKARSLAN, S. N., PATHAK, D. S. & SEGAL, R., The relationship of expectations and perceived equity with consumer's evaluation of pharmaceutical information services, *Presented at the American Marketing Association 1996 Winter Educator's Conference.*, 1996.

SOULIER, M., The effects of success, failure, and accountability on the content of worker attributions, *Unpublished doctoral dissertation, University of Washington, Seattle*, 1978.

WEBER, W. G., Threats to and Prospects for Organisational Democracy Research, *Contribution for the International Conference,* London, 2001. 12p.

ARTICLES DE PERIODIQUES

ABELSON, R.P. A variance explannation paradox: When a little is a lot, *Psychological Bulletin*, 1985: 129-133.

ABRAMSON, L.Y, et F.I. & ALLOY, L.B. METALSKI. Hopelessness depression: A theory based subtype of depression, *Psychological Review*, 1989: 359-372.

ABRAMSON, L.Y., SELIGMAN,M.E.P., & TEASDALE J.D., Learned helplessness in humans: Critique and reformulation, *Journal of Abnormal Psychology*, 1978: 49-74.

ACKOFF, R.L., Science in the systems age: Beyond IE, OR and MS, *Operations Research*, 1973: 21.

ANDERSON, C.R.,& SLOCUM, J.W. HELLRIEGE, Managerial response to environmentally induced stress, A*cademy of Management Journal*, 1977: 260-272.

ALBA, J.W, &HASHER. L., Is memory schematic, *Psychological Bulletin*, 1983.

ALLRED, K.G., Realising the advantage of organizational interdependencies: The role of attributional mediated emotions, *Attribution theory: an organizational perspective*, 1995: 253-271.

AMBLER, S., Robust persistance layerss, *Software Development Journal, Volume 6,* 1998: 73-75.

ANDERSON, C.R., & SCHNEIER,C.E., Locus of control, leader behavior and leqder performance among management students, *Academy of Management Journal*, 1978: 690-698.

ANDERSON, C.R., & LOCUM, D., HELLRIEGEL. J.W., Managerial response to environmentally induced stress, *Academy of Management Journal*, 1977: 260-272.

ANDERSON, J.C., An approach for confirmatory measurement and structural equation modeling of organizational properties, *Management Science*, 1987: 525-541.

ASHKANASY, N.M. & GALLOIS, C., Leader attribution and evaluations: Effects of locus of control, supervisory control, and task control, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1994: 27-50.

ASHKANASY, N.M., Attributions for performance of self and other: It matters who the "other" is, *Australian Journal of Psychology*, 1997: 14-20.

ASHKANASY, N.M., Causal attributions and supervisors'response to subordinate performance: The Green and Mitchell model revisited, *Journal of Applied Social Psychology*, 1989: 309-330.

ASHKANASY, N.M., Studies of cognition and emotions in organisations : attributions affective events, emotional intelligence and perception of emotion, *Australian Journal of Management*, 2002: 11-20.

ASHKANASY, N.M., Supervisors' reponses to subordinate performance: Effect of personal-control orientation and situation control, *Journal of Social Psychology*, 1991: 525-544.

ASHKANASY, N.M., Supervisory attributions and evaluative judgment of subordinate performance: A further test of the Green and Mitchell model, *Attribution theory: An organizational perspective*, 1995: 211-228.

AVOLIO, B.J., & JUNG, D.I. BASS. B.M., Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor questionnaire,*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999: 441-62.

AVOLIO, B.J., et BASS, B.M., You can drag a horse to water but you can't make drink exept when it's thirsty, *Journal of Leadership Studies*, 1-17.

AVOLIO, B.J., & GARDNER, W.L., Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *Leadership Quarterly*, 2005.

AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., WALUMBWA,F.O.,MAY,F.,&LUTHANS,D.R., Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors, *The Leadership Quarterly*, 2004: 801-823.

AWAMLEH, R., & GARDNER, W. L., Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance, *The Leadership Quarterly*, 1999: 345-373.

BAILEY, N., et al., Goals-Based Evaluation Procedures: How Students Perceive What Teachers Intend*, Winter TESOL Journal*, 2001.

BAIRD, J. E. and DIEBOLT, J. C., Role congruence, superior-subordinate relations, and employee satisfaction organizational hierarchies, *Western Journal of Speech Communication, 40*, 1976: 260-267.

BALKUNDI, P., &KILDUFF. M., The ties that lead: A social network approach to leadership, *Leadership Quarterly*, 2005.

BANDURA, A., Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change , *Psychological Review*, 1977: 191-215.

BANZINGER, G., et DREVENSTEDT. J., Age as a variable in achievement attributions, *Journal of Gerontology*, 1982: 468-474.

BARROW, J. C., Worker performance and task complexity as causal determinants of leader behavior style and flexibility, *Journal of Applied Psychology*, 1976.

BASS, B.M., Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries, *American Psychologist*, 1997: 130-139.

BASS, B.M., Transformational Leadership: industry, military, and educational impact, *Lawrence Erlbaum Associates*, 1998.

BASS, B.M., AVOLIO,B.J.,& BERSON, Y. J., Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership, *Journal of Applied Psychology*, 2003: 207-18.

BASS, B.M., & ATWATER, L., AVOLIO, B.J. The transformational and transactional leadership of men and women, *Applied Psychology: An International Review*, 1996: 5-34.

BASS, B.M., et AVOLIO B.J., Potential biases in leadership measures: how prototypes, leniency, and general satisfaction relate to ratings and rankings of transformational and transactional leadership constructs, *Educational and Psychological Measurement*, 1989: 509-27.

BERNARDIN, H.J., Increasing the accuracy of performance measurement: A proposed solution to erroneous attribution, *Human Resource Planning*, 1989: 239-250.

BETTMAN, J.,&WEIT, Z., Attributions in the boardroom: Causal reasoning in corporate annual reports, *Adminisrative Science Quarterly*, 1983: 165-183.

BIERBRAUER, G., Why did he do it ? Attribution of obedience and the phenomenon of dispositional bias, *European Journal of social psychology, vol 48*, 1979: 1-114.

BIRNBERG, J.G., & SHIELDS, I.H., FRIEZE, M.D, The role of attribution theory in control systems a*ccounting, Organizations and Society*, 1977: 189-200.

BITTER, M.E., et GARDNER, W.L, A mid-range theory of the leader/member attribution process in professional service organizations: The role of the organizational environment and impression management*, Organizational Perspective*, 1995: 171-192.

BLUMBERG, S.J., et SILVERA,D.H., Attributional complexity and cognitive development: A look at the motivational and cognitive requirements for attribution, *Social Cognitive* , 1998: 253-266.

BONO, J.E., et ANDERSON,M.H., The advice and influence network of transformational leaders, *Journal of Applied Psychology*, 2005: 1306-14.

BONO, J.E., et JUDGE, T.A., Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis, *Journal of Applied Psychology*, 2004: 901-910.

BRADLEY, G., Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question, *Journal of Personality and Social Psychology, 36*, 1978.

BRANNEN, M.Y. et THOMAS, D.C., Bicultural Individuals in Organizations Implications and Opportunity, *International Journal of Cross Cultural Management 10(1)*, 2010.

BRELAND, J.W., D.C. TREADWAY, D.C., &ADAMS, A.B.,DUKE, G.L., The interactive effect of leader-member exchange and political skill on subjective career success, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2007: 1-14.

BRIEND, O, R.M., A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors, *Quality and Quantity*, 2005, 673-90.

BREWER, M. B., & GARDNER, W., Who is this "We" ? Levels of collective identity and self representations, *Journal of Personality and Social Psychology, 71(1)*, 1996.

BREWER, M., et GARDNER, W.,Who is this "we" ? Levels of collective identity and self representation,*Journal of Personality and Social Psychology*, 1996: 83-93.

BRISLIN, R.W., The wording and translation of research instruments, *Field Methods in Cross-Cultural Research*, 1986: 137-164.

BRISLIN, R.W., LANDIS, D., BRANDT. M.E., Conceptualizations of intercultural behiavior and training, *Handbook of Intercultural Training* , 1983.

BROWN, K.A., et MITCHELL, T.R., Task interdependence and number of poor performers as factors influencing performance diagnoses, *Academy of Management Journal*, 1986: 412-423.

BYCIO, P., & ALLEN, R.D.HACHETT. J.S., Further assessment of bass conceptualization of transactional and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 1995: 468-78.

CABLE, D.M., et JUDGE. T.A., Managers' upward influence tactic strategies : The role of manager personality and supervisor leadership style, *Journal of Organizational Behavior*, 2003: 197-214.

CALDER, B.J., Focus Groups and the Nature of Qualitative Marketing Research, *Journal of Marketing Research*, 1977: 353-364.

CALDER, B.J., Attribution Theory: Phenomenology or Science, 1977: 612-615.

CAMPBELL, C.R., et SWIFT, C.O., Attributional comparisons across biases and leader-member exchange status, *Journal of Managerial Issues*, 2006: 393-408.

CAMPBELL, C.R., et MARTINKO, M.J., An integrative attributional perspective of empowerment and learned helplessness: A multi-method field study, *Journal of Management*, 1998: 219-229.

CASH, T.F., & BURNS,B.,GILLEN. D.S., Sexism and 'beautyism' in personnel consultant decision making,*Journal of Applied Psychology*, 1977: 301-300.

CHA, J.H., et NAM. K.D., A test of kelley's cube theory of attribution: A cross' cultural replication of McArthur's study ,*Korean Social Science Journal*, 1985: 151-180.

CHA, S.E., et EDMONDSON. A.C., When values backfire: Leadership, attribution, and disenchantment in a values-driven organization, *The Leadership Quarterly*, 2006: 57-78.

CHEN, C. C., & VAN VELSOR, E., New directions for research and practice , The L*eadership Quarterly, 7(2)*, 1996: 285-302.

CHEN, Y., et BLANCHARD-FIELDS, F., Age differences in stages of attributional processing, *Psychology and Aging*, 1997: 694-703.

CHEN., C, and HUANG,J.W., Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance – The Mediating Role of Knowledge Management Capacity, *in Journal of Business Research 62*, 2009: 104-114.

CHERRINGTON, D.J. CHERRINGTON J.O., Appropriate Reinforcement Contingencies , Wiley Blackwell, *Budgeting Process*, 1973: 225-253.

CHILD, J., Culture, contingency, and capitalism in the cross-national study of organization, *Research in Organizational Behavior*, 1981: 303-356.

CLAPHAM, S.E. &SCHWENK, C.R., Self-serving attributions, managerial cognition, and company performance, *Strategic Management Review*, 1991: 219-229.

COLLINS, J., and SMITH, G., Knowledge Exchange and Combination: The Role of Human Resource Practices in the Performance of High-Technology Firms,*The Academy of Management Journal Vol. 49, No. 3*, 2006: 544-560 .

CONGER, J.A., R.N. & MENO, S.T. KUNUNGO., Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, 2001: 747-767.

CRANT, J.M., BATEMAN, T.S., The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of organizational behavior*, 1993.

CREMER, D., H0GG, M.A., Leadership, self, and identity: A review and research agenda, *The Leadership Quarterly, 15*, 2004: 825-856.

CROCKER, J., HANNAH, D. B., &WEBER, R., Person memory and causal attributions, *Journal of Personality and Social Psychology, 44*, 1983: 55–66.

CRONBACH, L.J. et MEEHL, P.E., Construct validity in psychological tests, *Psychological Bulletin*, 1955: 281-302.

CRONSHAW, S.F.,& LORD, R.G., Effects of categorization, attribution and encoding process on leadership perceptions, *Applied Psychology*, 1987: 97-106.

DAHL, R.E., Adolescent brain development: a period of vulnerabilities and opportunities, *Academy Science*, 2004: 1021.

DANSEREAU Jr, F., GRAEN, G., et HAGA, W. J. A,A., Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations : A Longitudinal Investigation of the Role Making Process, *Organizational Behavior & Human Performance*, 1975: 46-78.

DASBOROUGH, M.T. & ASHKANASY, N.M., Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships, *The Leadership Quarterly*, 2002: 615-634.

DASBOROUGH, M.T., et ASHKANASY, N.M., Emotion and attribution of intentionality in leader- member relationship, *The Leadership Quarterly*, 2002: 615-634.

DASBOROUGH, M.T., et ASHKANASY, N.M., Follower attributions of leader manipulative and sincere intentionaly : A laboratory test of determinants and affective

covariates :*Attribution theory in the organization sciences : theoretical and empirical contribution*, *The Leadership Quarterly,*2004: 203-213.

DAVIS, W.D., et GARDNER,W.L., Perception of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 2004: 439-465.

DECI, E. L., Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975.

DELANEY, T.J. and HUSELID , M.A., The Impact of Human Resource Practices on Perceptions Organizational Performance, *in Academy of Management Journal Vol. 39, No. 4*, 1996: 949–969.

DEN HARZOG, Culture specific and cross-culturally generalizable implicit leadership theories, *The Leadership Quarterly 10(2)*, 1999: in219-256.

DEVINE, P.G., Overattribution effect : The role of confidence and attributional complexity,*Social Psychlogy Quarterly* , 1989: 149-158.

DIENER, E., et DWECK. C.S.,An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure,*Journal of Personality and Social Psychology*, 1978: 451-462.

DIENER, E., et DIENER,M., Cross-cultural correlates of life satisfaction and self-esteem, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1995: 653-663.

DIENESCH, R. M., & LIDEN, R. C., Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development, *The Academy of Management Review*, 1986: 618-634.

DOBBINS, G.H., PENCE, E.C., & SGRO, J.A. ORBAN, The effects of sex of the leader and sex of the subordinate on the use of organizational control policy, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983: 325-343.

DOBBINS, G.H., & J.M. RUSSELL, J.M., Self-serving biases in leadership: A laboratory experiment, *Journal of Management*, 1986: 475-483.

DOBBINS, G.H. & RUSSELL, J.M., Self-serving biases in leadership: A laboratory experiment, *Journal of Management*, 1986: 475-483.

DOBBINS, G.H., Sex effects in leaders' responses to poor performers: An attribution interpretation, *Academy of Management Journal*, 1985: 387-398.

DORFMAN, P.W., International and cross-cultural leadership research, *Handbook for International Management Research*, 1996: 267-349.

DOSSETT, D.L., & GREENBERG,C.I., Goal setting and performance evaluation: An attributional analysis, *Academy of Management Journal*, 1981: 767-779.

DOUGLAS, S.C., KIEWITZ, C., MARTINKO, M.J.,HARVEY, P., &CHUN, J. K., An elaboration-likelihood perspective of escalating acts of workplace aggression: Cognitive, emotion and evaluation components, *Academy of Management Review*, 1986:567- 679

DOUGLASS, S.C., & Martinko, M.J., Exploring the role of individual differences in the predictionof workplace aggression, *Journal of Applied Psychology*, 1998 : 547-559.

DUBINSHY, A.J., & JOLSON, F.J., YAMMARINOM.A., An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational leadership, *Journal of Business and Psychology*, 1995: 315-35.

DWECK, C., The role of expectations and attributions in the alleviation of learned helplessness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975: 674-685.

EAGLY, A.H., & Van ENGEN,M.C.,JOHANNESEN-SCHMIDT, M.L., Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing men and women, *Psychology Bulletin*, 2003: 569-91.

EBERLY, M.B., HOLLEY, E.C.,&MITCHELL, T.R., JOHNSON.M.D., Beyond internal and external: A dyadic theory of relational attributions, *Academy of Management Review*, 2011: 731-753.

EDEN D., LEVIATAN, U., Implicit leadership theory as a determinant of the factor structure underlying supervisory behavior scales, *Journal of Applied Psychology*, 1975.

ELANGOVAN, A.R., & SZABO, W. E.,AUER-RIZZI., Why don't I trust you now? An attributional approach to erosion of trust, *Journal of Managerial Psychology*, 2007 : 4-24.

ENSARI, N. et MILLER, N., Prejudice and intergroup attributions: The role of personalization and performance feedback, *Group Processes & Intergroup Relations*, 2006: 391-410.

EPITROPAKI, O., & MARTIN,R., Implicit leadership theories in applied settings: factor structure generalizability and stability over time, *Journal of Applied Psychology*, 2004: 293-310.

EPLEY, A., & GILOVICH,K.,SAVITSKY, T., Empathy neglect: Reconciling the spotlight effect and the correspondence bias,*Journal of Personality and Social Psychology*, 2002: 300-312.

EREZ, A., & JUDGE, T.A., Relationship of core self-evaluation to goal setting, motivation, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 2001: 1270-1279.

ESTAY et al., Attributionnal Complexity and leadership : Test of process model in France and India, *International Journal of Cross Cultural Management*, 2015: 1-24.

FAST, L. A., REIMER, H. M. et FUNDER, D. C., The social behavior and reputation of the attributionally complex, *Journal of Research in Personality*, 2008: 208-222.

FEATHER, N.T., Attribution of responsibility and valence of success and failure to initial confidence and task performance, *Journal of Peronality and Social Psychology*, 1969: 129-144.

FEDOR, D.B. & ROWLAND,K.M., Supervisor attributions for subordinate performance, *Journal of Management* , 1986: 37-48.

FELDMAN, J.M., Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal, *Journal of Applied Psychology*, 1981: 127-148.

FELFE, J., & B. SCHYNS.B., Followers' personality and the perception of transformational leadership: further evidence for the similarity hypothesis, *British Journal of Management*, 2010: 393-410.

FELFE, J., et PETERSEN. L., Romance of leadership and management decision making, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2007: 1-24.

FERRIS, G.R., YATER, V.L., GILMORE,D.C., & ROWLAND, K.M., The influence of subordinate age on performance racings and causal attributions, *Personnel Psychology*, 1985: 545-557.

FIENBERG, S.E, STIGLER, E.M., et TANUR, J.M, The William Kruskal Legacy: 1919–2005, The William Kruskal Legacy: 1919–2005, *Statistical Science, vol. 22, no 2*, 2007, 255–261.

FLAHERTY, R.W., Expertise in causal reasoning and the attributional complexity scale: An evaluation of construct validity, *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences et Engineering*, 1996.

FLAVELL, J. H., Metacognition and cognitive monitoring: A new area of cognitive–developmental inquiry, *American Psychologist, 34*, 1979: 906-911.

FLETCHER, A., An empirical study of a U.K. – based assessment centre, *Journal of management studies*, 1984.

FLETCHER, G., & BULL,F., & GRIGG, V., The organization and accuracy of personality impressions: neophytes versus experts in trait attribution, *New Zealand Journal of Psychology*, 1988: 68-77.

FLETCHER, G.J., & BULL, G.D., & REEDER. V.,Bias and accuracy in attitude attribution: The role of attributional complexity, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1990: 275-288.

FLETCHER, G.J., ROSANOWSKI, J., & LANGE, G., RHODES.C., Accuracy and speed of causal processing: Experts versus novices in social judgment, *Journal of Experimental Social Psychology*, 1993: 320-338.

FLETCHER, G.J., DANILOVICS, P.,& REEDER, D.P.,FERNANDEZ.G.D., Attributional complexity: An individual differences measure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1986: 875-884.

FOLLETT, K., & HESS, T.M., Cognitive complexity and the fundamental attribution error, *Journals of Gerontology: series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 2002: 312-323.

FORNELL, C. et LARCKER, D.F., Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of Marketing Research*, 1981: 39-50.

FORSTERLING, F., et MORGENSTERN.M., Accuracy of self-assessment and task performance : Does it pay to know the truth ?, *Journal of Educational Psychology*, 2002: 576-585.

FU, P.P., TSUI, A.S., & L., Pursuit of whose happiness? Executive leader's transformational behaviors and personal values, *Administrative Science Quarterly*, 2010: 222-54.

GAGLIARDI, P., The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework, *Organization Quarterly*, 1986: 117-134.

GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J., LUTHANS, F.,& WALUMBWA,D.R.,MAY. F., Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development, *The Leadership Quarterly*, 2005: 343-72.

GARDNER, W.L., et AVOLIO.B.J, The charismatic relationship : A dramaturgical perspective, *Academy of Management Review*, 1998: 32-58.

GAVIN, M.B., & FAIRHURST, S.G.,GREEN, G.T., Managerial control strategies for poor performance over time and the impact on subordinate reactions, *Organizational behavior et Human Decision Processes*, 1995: 207-221.

GERBING, D. W., & HAMILTON, J.L., The influence of sellers and the intermediary on buyers' trust in C2C electronic market places, 1996.

GERBING, D.W. et ANDERSON, J.C., An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment, *Journal of Marketing Research*, 1988.

GERSTNER, C.R., et DAY, D.V., Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues, *Journal of applied Psychology, 82*, 1997: 827.

GERSTNER, C.R., et DAY. D.V., Cross-cultural comparison of leadership prototypes, The *Leadership Quarterly*, 1994: 121-134.

GILBERT, D., Attribution and interpersonal perception, *Advanced social psychology*, 1995: 99-147.

GILBERT, D., Thinking lightly about others: Authomatic components of the social inference process, *In unintended thought*, 1989.

GIOIA, D.A.&SIMS, H.P., Cognition-behavior connections: Attribution and verbal behavior in leader-subordinate interactions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1986: 197-229.

GIST, M.E. & Mitchell, T.R., Self- efficacy: A theoretical analysis: Of its determinants and malleability, *Academy of Management Review*, 1992: 183-211.

GIST, M.E., Self-efficacy: implications for organizational behavior and human resource management, *Academy of Management Review*, 1987: 472-485.

GOODSTADT, B.E., et HJELLE.L.A., Power to the powerless: Locus of control and the use of power, *Journal of Pesonality and Social Psychology*, 1973: 190-196.

GOODWILL, V.L., & WHITTINGTON, J.C., WOFFORD. J.L., A theoretical and empirical extension to the transformational leadership construct, *Journal of Organizational Behavior*, 2001: 759-74.

GRAEN, G. and SCHIEMAN, W., Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach, *Journal of Applied Psychology, 63*, 1978: 206-212.

GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M., Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, *The Leadership Quarterly, 6*, 1995: 219-247.

GRAEN, G., Role-making processes within complex organizations, *Hand- book of Industrial and Organizational Psychology.* , 1976: 1201-1245.

GRANOVETTER, M.S., The strength of weak ties, *American Journal of Sociology*, 2001: 1360-1380.

GREEN, G.C., The impact of cognitive complexity on project leadership performance, *Information and Software Technology*, 2004: 165-72.

GREEN, S. G., KEARNEY, W. J., SEREY, T. T., Behaviorally anchored and graphic rating scales : Effects of differences in informational content. Proceedings of the Midwest, *Academy of Management*, 1978.

GREEN, S.G. & LIDEN, R.C., Contextual and attribution influences on control decisions, *Journal of Applied Psychology*, 1980: 453-458.

GREEN, S.G.,& MITCHELL, T.R., Attributional processes of leaders in leader-member interactions, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1979: 429-458.

GRIMSHAW, J., BARON, G., MIKE, B, et EDWARDS, N., How to combat a culture of excuses and promote accountability, *Strategy and Leadership, Vol. 34*, 2006: 11-18.

GUEST, D.E., Human resource management and performance: a review and research agenda, *The International Journal of Human Resource Management Volume 8, Issue 3*, 1997: 263-276.

HACKMAN, J. R., & LAWLER, E. E., Employee reactions to job characteristics, *Journal of Applied Psychology, 55*, 1971: 259-286.

HALL, A.T., et HALL., F.S., The relationship between goals, performance success self-image, and involvement under different organizational climates, *Journal of Vocational Behavior*, 1976: 267-278.

HAMILTON, J.L. Marketplace Fragmentation, Competition, and the Efficiency of the Stock Exchange, *The journal of finance*, 1979.

HANGES, P.J., BRAVERMAN, E.P. et RENTSCH. J.R., Changes in raters' impressions of subordinates : A catastrophe model, *Journal of Applied Psychology*, 1991: 878-888.

HANGES, P.J., LORD,R.G.DAY, .D.V.,SIPE, W.P & BROWN, W.C.SMITH. D.J., Leadership and gender bias: Dynamic measures and nonlinear modeling, *Dynamic Systems, Leadership Perspectives, and Gender Effects*, 1997.

HARVEY, J.H., et WEARY. G., Current issues in attribution theory and research, *Annual Review of Psychology*, 1984: 427-459.

HARVEY, J.H., & YARKIN, J.P.,TOWN. K.L., How fundamental is The fundamental attribution error ?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981: 346-349.

HARVEY, J.H., et R.P. MCGLYNN. R.P., Matching words to phenomena: The case of the fundamental attribution error, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1982: 345-346.

HARVEY, P., & GARDNER, W. MARTINKO. M.J., Promoting authenticity in organizations: An attribution perspective, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 2006: 1-11.

HARVEY, P., et DASBOROUGH. M.T., Consequences of employee attributions in the workplace : The role of emotional intelligence, *Psicothema*, 2006: 145-151.

HASTIE, R., Causes and effects of the causal attribution, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1984: 44-56.

HATFIELD, J. D. and HUSEMEN, R. C., Perceptual congruence about communication as related to satisfaction: Moderating effects of individual characteristics, *Academy of Management Journal, 25*, 1982: 349-358.

HENEMAN, R.L., GREENBERGER, D.B, &ANONYUO, C., Attributions and exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance, *Academy of Management Journal*, 1989: 466-476.

HERR, D., et GAEBELEIN. J., Nonorthogonal two-way analysis of variance, *Psychological Bulletin*, 1978: 207-216.

HERRIOT, P., Towards an attributional theory of the selection interview, *Journal of Occupational Psychology*, 1981: 165-173.

HICKSON, D.J., HININGS, C.R. & SCWITTER. J., MCMILLAN, The cultural-free context of organization structure : A tri-national comparison, *Sociology*, 1974: 59-80.

HIGGINS, E. T., & BARGH, J. A., Social cognition and social perception, *Annual Review of Psychology,38,* 1987: 369-425.

HIGGINS, M.C., et KRAM, K.E., Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective, *Academy of Management Review*, 2001: 264-288.

HILL, T., & MANN, N.D.SMITH.M.F., Role of efficacy expectation in predicting the decision to use advanced technologies, *Journal of Applied Psychology*, 1987: 307-314.

HOFSTEDE, G., et BOND. M.H., The confucius connection from cultural roots to economic growth, *Organizational Dynamics*, 1988: 4-21.

HOGG, M. A., FIELDING, K. S., JOHNSON, D., MASSER, B., RUSSELL, E., & SVENSON, A., Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis, *The Leadership Quarterly, 17*, 2006 : 335–350.

HOGG, M. A., HAINS, S. C., & MASON, I., Identification and leadership in small groups: Salience, frame of reference, and leader stereotypicality effects on leader evaluations, *Journal of Personality and Social Psychology, 75*, 1998: 1248-1263.

HOLLOWAY, E.L., et WOLLEAT, .C., Relationship of counselor conceptual level to clinical hypothésis formation, *Journal of conselling Psychology 27*, 1980: 539-545.

HOMBURG, C., et STOCK. R.M., Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction, *Psychology and Marketing*, 2005: 393-420.

HOOIJBERG, R., DODGE,J.G. & HUNT.G.E., Leadership complexity and development of the leaderplex model, *Journal of Management* , 1997: 375-408.

HOUSE, R.J., ADITYA, N.S., & WRIGHT. R.N., Cross-cultural research o organizational leadership: A critical analysis and a propased theory, *Perspectives in International Industrial Organizational Psychology*, 1997: 535-625.

HOUSE, R.J., et ADITYA. R.N., The social scientific study of leadership : Quo Vadis , *Journal of Management*, 1997: 409-473.

HOUSE, R.J., HANGES, P.,& DICKSON, S.A.,RUIZ-QUINTANILLA. M.W., The development and validation of scales to measure societal and organizational culture, *Under Review*, 1997.

HOWELL, J.M., et SCHAMIR. B., The role of followers in the charismatic leadership process: relationship and their consequences, *Academy of Management Review*, 2005: 96-112.

HOWELL, J.M., et AVOLIO. B.J., Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated business unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 1993: 891-902.

HUNSAKER, P.L., Using social simulations to assess and train potential leaders to make effective decisions in turbulent environments, *Career Development International*, 2007: 341-60.

HUNT J.G., OSBORN, R.N., Relations of discretionary leadership to performance and satisfaction in a complex organization, *Human Relations - journals*, 1978.

IACOBUCCI, D., & DENG, N., SALDANHA. X., A mediation on mediation: Evidence that structural equations models perform better than regression, *Journal of Consumer Psychology*, 2007: 139-153.

ILGEN, D.R. & KNOWLTON, W.A., Performance attributional effects on feedback from superiors, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980: 441-456.

ISLAM, M.R., et HEWSTONE. M., Intergroup attributions and affective consequences in majority and minority groups, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1993: 936-950.

JACCARD, J., et G.W. & BOMAZAL, R. KING., Attitudes and behavior: An analysis of specifity of attitudinal predictors human relations, *Management Review*, 1977: 817-824.

JAE-HO, C., et KI-DOK. N., A test of kelley's cube theory of attribution: A cross-cultural replication of McArthur's study, *Korean Social Science Journal*, 1985: 151-180.

JAMES, L.R., DEMAREE, R.G., et WOIF. G., Estimating within-group interrater reliability with and without response bias, *Journal of Applied Psychology*, 1984: 85.

JANSEN, J.J.P., GEORGE., G. & VOLBERDA, F.A.J.,VAN DEN BOSCH. H.W., Senior team attributes and organizational ambidexterity : the moderating role of transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 2008: 982-1007.

JONES, E. E., & DAVIS, K. E., From acts to dispositions : the attribution process in social psychology, *Advances in experimental social psychology (Volume 2,)* , 1965: 219-266.

JONES, E.E., How do people perceive the causes of behavior?, *American Scientist*, 1976: 300-305.

JONES, E.E., The rochy road from acts to dispositions, *American Psychologist*, 1979: 104-117.

JONES, E.E., & NISBETT., R.E., The actor and the observer: Divergent perceptions of the causes of behavior, *Attribution : Perceiving the Causes of Behavior*, 1971: 79-94.

JONES, E.E., DAVIS. T.R., A social learning approach to organaziational behaviour, *Academy of management review*, 1965.

JÖRESKOG, K. G., Structural equation modeling with ordinal variables. Multivariate analysis and its applications, *Institute of Mathematical Statistics*, 1994: 297--310.

JUDGE, D.I., et SOSIK, J., Transformational leadership in work groups: the role of empowerment, cohesiveness, and collective-efficacy on perceived group performance, *Small Group Research*, 2002: 313-36.

JUDGE, T. A., MARTOCCHIO, J. J., & THORESEN, C. J., Five-factor model of personality and employee absence, *Journal of Applied Psychology, 82*, 1997: 745.

JUDGE, T.A., WOOLF, E..F C., & Livingston, C., HURST. B., The sage handbook of organizational behavior : Volume 1., *Micro Approaches*, 2008: 334-52.

JUDGE, T.A., et Bono. J.E., Five-factor model of personality and transformational leadership, *Journal of Applied Psychology*, 2000: 751-65.

KARK, R., & CHEN, SHAMIR. B. G., The two faces of transformational leadership: empowerment and dependency, *Journal of Applied Psychology*, 2003: 246-55.

KARK, R., SHAMIR, B., & CHEN, G., The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency, *Journal of Applied Psychology, 88*, 2003: 246 – 255.

KLEIN, K., et HALL. J., DANSEREAU, F., *The Academy of Management Review*, 1994: 195-229.

KELLER, T., Images of the familiar : Individual differences and implicit leadership theories, *The leadership Quarterly*, 1999: 589-607.

KELLEY, H. H., Attribution theory in social psychology, *Nebraska Symposium on Motivation (Volume 15,)*, 1983: 192-238.

KELLEY, H., et MITCHELL, J., Attribution theory and research, *Annual rewiew of psychology*, 1980: 457-501.

KELLEY, H.H., The Situational Origins of Human Tendencies : A Further Reason for the Formal Analysis of Structures, *Personality and Social Psychology Bulletin 9*, 1983: 8-36 .

KELLEY, H.H., The process of causal attributions, *American Psychology*, 1973: 107-128.

KELLEY, J. R., & BARSADE, S. G., Moods and emotions in small groups and work teams, *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*, 2001: 99-130.

KENT, R., et MARTINKO. M.J., The development and evaluation of a scale to measure organizational attribution, *An Organizational Perspective*, 1995: 53-75.

KIEREIN, N.M., et GOLD. M.A., Pygmention in work organizations: A meta-analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 2000: 913-928.

KIPNIS D., SCHMIDT, S., PRICE K , STITT, C., Why do I like thee: Is it your performance of my orders, *Journal of Applied Psychology, 66*, 1981: 324–328.

KNOWLTON, W.A. & Mitchell, T.R., Effects of causal attributions on a supervisor's evaluation of subordinate performance, *Journal of Applied Psychology*, 1980: 459-466.

KONST, D, VONK, R., VAN DER VLIST,R., Inferences about causes and consequences of behavior of leaders and subordinates, *Journal of Organizational*, 1999.

KOPELMAN, R.E., & GUZZO, A.P., BRIEF. R.A., The role of climate and culture in productivity, *Organizational Climate and Culture*, 1990: 282-318.

KRUGER, I., et CLEMENT. R. W., The truly false consensus effects : An ineradicable and egocentric bias in social perception, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994: 596-610.

KURATKO, D.F., MONTAGNO, R.V. et HORNSBY, J.S., Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment, *Strategic Management Journal,* 1990: 49-58.

LAKSHMAN, C., Biculturalism and attributional complexity : cross-cultural leadership effectiveness, *Journal of International Business Studies 44(9)*, 2013: 922–40.

LAKSHMAN, C., Attributional theory of leadership: a model of functional attributions and behaviors, *Leadership & Organization Development Journal*, 2008: 317-39.

LALLJEE, M., YOUNG., Persons conceptions of criminal events, *Journal of Moral Education,*, 1981.

LANDIS, D., et WASILEWSKI, J., Reflections on 22 years of the International Journal of Intercultural Relations and 23 years in other areas of intercultural practice, *International Journal of Intercultural Relations 23(4)*, 1999: 535-574 .

LARSON. JR., The dynamic interplay between employees feedback-seeking strategies and supervisors' delivery of performance feedback, *Academy of Management Review 14(3)*, 1989: 408–22.

LEPINE, J.A., et VAN DYNE. I., Peer responses to low performers : An attributional model of helping in the context of groups, *Academy of Management Review*, 2001: 67-84.

LEUNG, K., et M.H. BOND., On the empirical identification of dimensions for cross-cultural comparisons, *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1989: 133-151.

LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., & SPARROWE, R. T., An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes, *Journal of Applied Psychology, 85*, 2000: 407-416.

LIDEN, R.C., et MITCHELL. T.R., Reactions to feedback: The role of attributions, *Academy of Management Journal*, 1985: 291-308.

LIDEN, R.C., FERRIS, G.R. et DIENESCH, R.M., The influence of causal feedback on subordinate reactions and behavior *Group, Organization Studies, Vol. 13,* 1988: 348-373.

LINDEBAUM, D., et CARTWRIGHT. S., A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership, *Journal of Management Studies*, 2005: 1317-42.

LINDSLEY, D.H., & THOMAS, D.J., BRASS. J.B., Efficacy-Performance Spirals : A multilevel perspective, *Academy of Management Review*, 1995: 645-678.

LINVILLE, P.N., The complexity extremity effect and aged based sterotyping, *Journal of personality and social psychology 42*, 1982: 193-211.

LOCKE, E. A., The nature and causes of job satisfaction, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976: 1297-1343.

LOCKE, E. A., The nature and causes of job satisfaction, in Marwin, D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1976: 1297-1343.

LORD, R. G., FOTI, R. J., & de VADER, C. L., A test of leadership categorization theory: Internal structure, information processing, and leadership perceptions, *Organizational Behavior and Human Performance, 34*, 1984: 343–37.

LORD, R.G. & Smith, J.E., Theorectical, informational, information processing, and situational factor affecting attributional theories of organizational behavior, *Academy of Management Review*, 1983: 50-60.

LORD, R.G., An alternative perspective on attributional processes, *Attribution theory: an organization perspective* , 1995: 333-350.

LORD, R.G., An information processing approach to social perceptions, leadership and behavioral measurement in organizations, *Research in Organizational Behavior*, 1985: 87-128.

LORD, R.G., BINNING, J.F., RUSH, M.C., & THOMAS, J.F., The effect of performance cues and leader behavior on questionnaire rating of leader behavior, *Organizational behavior and human performance*, 1977: 27-39.

LORD, R.G., & FREIBURG, D.J. BROWN. S.J., Understanding the dynamics of leadership: the role of follower self-concepts in the leadership/ follower relationship, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 1999: 167-203.

LORD, R.G., et MAHER. K.J., Alternative information-processing models and their implications for theory, research, and practice, *Academy of Management Review*, 1990: 9-28.

LORD, R.G., et MAHER. K.J., Cognitive theory in industrial and organizational psychology, *Consulting Psychologists Press*, 1991: 9-28.

LOWE et. al, Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership : A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *The Leadership Quarterly 7*, 1996: 385-425.

LOWE et al., Effectiveness Correlates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature, *The Leadership Quarterly 7*, 1996: 385-425.

LOWEN, A, & CRAIG, J R., The influences of level of performance on managerial style : An experimental object lesson in the ambiguity of correlational data, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1968: 440 458.

LUMPKIN, G.T., et DESS, G.G., Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance, *Academy of Management Review*, 1996: 135-172.

LUTHANS, E., et AVOLIO. B.J., Authentic leadership development, *Positive Organizational Scholarship*, 2003: 241-261.

LUTHANS, F., HODGETTS, R.M., et LUTHANS, B.C., Positive approach to Leadership (PAL) : Implications for today's organizations, *The Journal of Leadership Studies, Vol. 8*, 2001: 3-20.

MACDUFFIE, J.P., Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry, *ILR Review vol. 48, issue 2*, 1995: 197-221.

MACKINNON et al, Interaction of nebullin SH3 domains with titin PEVK and myopalladi, FEBS, 2002: 273-278.

MACNAB, B., BRISLIN, R., and WORTHLEY, R., Experiential cultural intelligence development : Context and individual attributes, *The International Journal of Human Resource Management, 23(7)*, 2012: 1320-1341.

MACZYNSKI, J., The globe leadership and organizational behavior effectiveness research program, *Polish Psychological Bulletin*, 1997: 215-254.

MAHER, K., The role of cognitive load in supervisor attributions of subordinate behavior.» *Attribution Theory : An Organizational Perspective*, 1995: 193-210.

MAIER, N.R.F, HOFFMAN, & READ, W., Superior-subordinate communication : The relative effectiveness of managers who held their subordinates positions, *The International Journal of Human Resource Management* 1963 : 306-420

MARIN, G., TRIANDIS., H.C., & KASHIMA, H., BETANCOURT, Y., Ethnic affirmation versus social desirability: Explaining discrepancies in bilinguals' responses to a questionnaire, *Journal of Cross-cultural Psychology*, 1983: 173-186.

MARKUS, H.R, et KITAYAMA. S., Culture and the self: implications for cognition, emotion, and motivation, *Psychological Review*, 1991: 224-253.

MARTINKO, M. J., et GARDNER. W. L., The leader-member attribution process, *Academy of Management Review*, 1987: 235-249.

MARTINKO, M.J, & DOUGLAS, P., HAARVEY. S.C., The role, function , and contribution of attribution theory to leadership : A review, *The Leadership Quarterly*, 2007: 561-585.

MARTINKO, M.J. & DOUGLAS, S.C., Culture and expatriate failure : An attributional explication, *International Journal and Organizational*, 1999: 265-293.

MARTINKO, M.J., Attribution theory in industrial and organizational psychology : A review In G. P. Hodckinson & J.K. Ford (Eds), *International rewiew of industrial and organizational psychology, vol. 21*, 2006: 127-187.

MARTINKO, M.J. et GARDNER, W.L., Learned helplessness : An alternative explanation for performance deficits, *Academy of Management Review, Vol. 7*, 1982: 413-417.

MARTINKO, M.J. et GARDNER, W.L., Learned helplessness : An alternative explanation for performance deficits, *Academy of Management Review, Vol. 7*, 1982: 413-417.

MARTINKO, M.J. et GARDNER, W.L., The Leader/Member Attribution Process, *Academy of Management Review, Vol. 12*, 1987: 235-249.

MARTINKO, M.J., Parting thoughts : Current issues and future direction, a*ttribution theory in the organization sciences : theorectical and empirical contributions*, 2004: 297-305.

MARTINKO, M.J., The nature and function of attribution theory whithin the organizational sciences , *Organizational Perspective*, 1995: 7-16.

MARTINKO, M.J., & DUGLAS, M.J., GUNDLACH, S.C., Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior : A causal reasoning perspective, *International Journal of Selection and Assessment*, 2002: 36-50.

MARTINKO, M.J., et THOMAN. N., A synthesis of the Kelley and Weiner attribution model., *Basis and Applied Social Psychology*, 1998: 271-284.

MARTINKO, M.J., & DASBOROUGH, P., HARVEY, M.T., Attribution theory in the organization sciences : a case of unrealized potential, *Journal of Organizational Behavior*, 2011: 144-9.

MARTINKO, M.J., et S.C. & HARVEY, S.C., DOUGLAS. P., Attribution theory in industrial and organizational psychology: A review, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2006: 127-187.

MARTINKO, M.J., DOUGLAS, S.C. & GUNDLACH, R., FORD, M.J., Dues paying: A theoretical explication and conception model, *Journal of Management*, 2004: 49-69.

MARTINKO, M.J., MOSS, S.E., & BORKOWSKI, S.C., DOUGLAS. N., Anticipating the inevitable: when leader and member attribution styles clash, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 2007 : 158-74.

MAYER et al., An Integrative Model of Organizational Trust, *Academy of Management Review Vol. 20*, 1995: 709-734.

Mc CLELLAND, D.C., et ATKINSON. J.W., The projective expression of needs : The effect of different intensities of the hunder drive on perspection, *Journal of Psychology*, 1948: 205-222.

MC ELROY, J.C., A typology of attribution theory research, *Academy of Management Review*, 1982: 413-7.

MCELROY, J.C., et SHRADER. C.B., Attribution theories of leadership and network analysis, *Journal of Management*, 1986: 351-62.

MCELROY, J.C., et DOWNEY. H.K., Observation in organizational research: Panacea to the performance-attribution effect, *Academy of Management Journal*, 1982: 822-835.

MEINDL, J., R., and SANDFORD, B. E., The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance, *The Academy of Management Journal, Vol. 30*, 1997: 91-109.

MEZULIS, M.J., ABROMSON, L.Y. & HANKIN, J.S. HYDE. B.L., Is there a universal positivity bias in attributions ?, A meta-analytic review of individual, developmental, cultural differences in the self-serving attributional bias, *Psychological Bulletin*, 2004: 711-747.

MILLER, D., et DROGE. C., Psychological and traditional determinants of structure, *Administrative Science Quarterly*, 1986: 539-560.

MILLER, D., & TOULOUSE, M.F.R., KETS DE VRIES. J., Top executive locus of control and its relationship to strategy-marking, structure, and environment, *Academy of Management Journal*, 1982: 237-253.

MITCHELL, T. R. & KALB, L.S., Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance, *Applied Psychology*, 1982: 181-188.

MITCHELL, T. R. , LARSON, J. R. , GREEN, S. G., Leader behavior, situational moderators, and group performance: An attributional analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1977.

MITCHELL, T.R., Organizational behavior, *Annual Rewiew of psychology*, 1979: 243,-281.

MITCHELL, T.R. et WOOD, R.E., Supervisor's responses to subordinate poor performance : A test of an attributional model, *Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 25*, 1980: 123-138.

MITCHELL, T.R., & Wood, R.E., Supervisor'responses to subordinate poor performance: A test of an attributional model, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1980: 123-138.

MITCHELL, T.R., & WEED, C.M., SMYSER. S.E., Locus of control: Supervision and work satisfaction, *Academy of Management Journal*, 1975: 623-630.

MITCHELL, T.R., et Kalb. L.T., Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance, *Journal of Applied Psychology*, 1982 : 181-188.

MITCHELL, T.R., & Wood, S.G., GREEN, R.E., An attribution modal of leadership and the poor performing subordinate : Development and Validation, *Organizational Behavior*, 1981: 197-234.

MIYAMOTO, Y. & KITAYAMA, S., Cultural variation in correspondence bias : The critical role of attitude diagnosticity of socially constrained behavior, *Journal of Personality of Social Psychology*, 2002: 1239-1248.

MORRIS, M.W., et PENG. K., Culture and cause: American and Chinese attributions for social and physical events, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1994: 949-971.

MOSS, S.E. & Martinko, M.M., The effects of performance attributions and leader feedback behavior following poor subordinate performance, *Journal of Organization Behavior*, 1998: 259-274.

MUMFORD, M.D., FRIEDRICH, T.L., CAUGHRON, J.J. et BYRNE, C.L., Leader Cognition in Real-World Settings : How do Leaders Think about Crises ?, *The Leadership Quarterly, Vol. 18*, 2007: 515-543.

MURPHY, R., Attributional complexity : information search and integration during causal reasoning, *Journal of Research in Personality*, 1994: 382-94.

OCASIO, W., Towards an attribution-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 1997: 187-206.

O'CONNELL, M.S., & O'CONNELL, R.G., LORD, M.K., Differences in Japanese and American leadership prototypes : Implications for cross-cultural training, *Paper presented at the meeting of the Academy of Management*, 1990.

OFFERMANN, L.R., & GREEN, C.J., SCHROYER, S.K., Leader attributions for subordinate performance : Consequences for subsequent leader interactive behavior and ratings, *Applied Social Psychology*, 1998: 1125-1139.

OFFERMANN, L.R., & WIRTZ, J.K., KENNEDY, P.W., Implicit leadership theories : content, structure, and generalizability, *The Leadership Quarterly*, 1994: 43-58.

OSTROM, T. M. & GANNON, K. M., Exemplar generation: Assesing how respondents give meaning to rating scales, *Answering Questions : Methodology for determining cognitive and communicative process, in Survey research*, 1996: 293-318.

OTROFF, C., et SCHMITT. N., Configurations of organizational effectiveness and efficiency, *Academy of Management Journal*, 1993: 1345-61.

PARASURAMAN, B., and ZEITHAML, Guidelines for Conducting Service Quality Research, pp 34-44, *Marketing Research, December 1990* : 34-44.

PARRY, K & PROCTOR-THOMSON, S.B., Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings, *Journal of Business Ethics, vol. 35*, 2002.

PERLOW, R., et LATHAM. L.L., Relationship of client abuse with locus of control and gender : A longitudinal study in mental retardation facilities, *Journal of Applied Psychology*, 1993: 831-843.

PESQUEUX, Y., Leader et leadership, des origines aux débats en cours quant au leader-héros, *Academie des Sciences du Management de Paris. Reinventer le leadership; ems*, 2017: 179-190.

PETTY, R.E., CACIOPPO, T.P., & PRIESTER, A.J., STRATHMAN. J.R., To think or not to think : Exploring two routes persuasion, *Persuasion : psychological insights and perspectives*, 2005: 81-116.

PFEFFER, J., The Ambiguity of Leadership, Article in The Academy of Management, 1977: 104.

PHILLIPS, J.S., et LORD, R.G., Causal attributions and perceptions of leadership, *Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 28*, 1981: 143-163.

PHILLIPS, J.S., et Lord. R.G., Notes on the practical and theoretical consequences of implicit leadership theories for the future of leadership measurement, *Journal of Management*, 1986: 31-41.

PORAC, J. F., The job satisfaction questionnaire as a cognitive event: first and second order processes in affective commentary, *Research in personnel and Human Resources Management. Vol.5*, 1987: 51-102.

PORTER, L. W., & ROBERTS, K. H., Communication in organizations, *Handbook of industrial and organization psychology* (Rand McNally), 1976: 1153-1589.

PORTER, M. E., The competitive advantage of nations, *Havard Business Review*, 1990: 50-86.

PRUITT, D.J., et INSKO. C.A., Extension of the Kelley attribution model: The role of comparison-object consensus, distinctiveness, and consistency, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980: 39-58.

REGAN, D.T., et TOTTEN. J., Empathy and attribution: turning observers into actors, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1975: 850-6.

ROEHRICH, C., Innovativité hédoniste et sociale, Proposition d'une échelle de mesure, *Recherches et applications en Marketing, vol 9*, 1994: 12- 42.

ROSS, L., The intuitive psychologist and his shortcomings : Distortions in the attribution process, *Academy in Experimental Social Psychology*, 1977: 173-219.

ROSS, M., & FLETCHER, G. J. O., Attribution and social perception, *Handbook of Social Psychology, 2*, 1985: 73-122.

ROTTER, J.B., Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monograph: General and Applied* , 1966: 1-28.

ROTTER, J.B., Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement, *Psychological Monographs: General and Applied*, 1966: 1-28.

ROUSSEAU et al., Not so different after all-A cross-Discipline View of trust, *Management review*, 1998: 320-407.

ROUSTANG, G., Enquête sur la satisfaction au travail : ou analyse directe des conditions de travail ? , *Revue Internationale du Travail. Vol. 115,* 1977: 295-310.

RUSH, M.C., THOMAS, J.C, LORD, R.G., Implicit leadership theory : A potential threat to the internal validity of leader behavior questionnaires, *Organizational Behavior and Human Performance, Volume 20*, 1977: 93-110.

RUSSELL, D.W., The measurement of attribution process : Trait and situational approaches, *New Models, New Extensions of Attribution Theory*, 1991.

SATANCIK, G., & MEINDL, J., Corporate attributions as strategic illusions of management control, *Administrative Science Quarterly*, 1984: 238-254.

SCHALLER, M., YOHANNES, C. & O'Brien J., Boyd. M., The prejudiced personality revisited: personal need for structure and formation erroneous group stereotypes, *Journal of personality and social Psychology*, 1995: 544-55.

SCHLENKER, B.R., et MILLER. R.S., Egocentrism in group: Self-serving bias or logical information processing ?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1977: 755-764.

SCHMIDT, F.L., HUNTER, J.E., & MULDROW, R.C., MCKENZIE, T.W., The impact of valid selection procedures on work force productivity, *Journal of Applied Psychology*, 1979: 609-626.

SCHNEIDER, B., The people make the place., *Personnel Psychology*, 1987: 437-454.

SCHNEIDER, B., & SMITH, H.W., GOLDSTEIN, D.B., The ASA Framework: An update, *Personnel Psychology*, 1995: 747-783.

SCHRIESHEIM, C. A. ET SCANDURA, T. A., Validation of a new leader-member exchange scale (LMX-6) using hierarchically-nested maximum, *Educational & Psychological Measurement*, 1992: 983.

SCHRIESHEIM, C. A., CASTRO, S. L., & COGLISER, C. C., A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices, *The Leadership Quarterly, 10*, 1999: 63-113.

SCHULER, R. S., BUDWAR, P. S., & FLOLORKWSKI, G. W., International human resource management: review and critique, *International Journal of Management Reviews, 4*, 2002: 41-70.

SCHULER, R., and ROGOSVSKI, N., Understanding Compensation Practice Variations Across Firms: The Impact of National Culture, *Journal of International Business Studies vol.29*, 1998: 159-177.

SCHWARTZ., S.H., Beyond Individualism–Collectivism : New cultural dimensions of values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Choi, & G. Yoon (Eds.), Individualism and collectivism : Theory, *Method and applications*, 1994b: 85–119.

SCHWARTZ, S.H., Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol 25,* , 1992: 1–65.

SCHWARTZ, S.H., Are there universals in the content and structure of values ?, *Journal of Social Issues, 50*, 1994: 19–45.

SCHWARTZ, S.H., Are there universals in the content and structure of values ?, *Journal of Social Issues, 50*, 1994a: 19–45.

SCHWARTZ, S.H., Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries, *Advances in experimental social psychology, Vol 25*, 1992: 1–65.

SELIGMAN, M., et SCHULMAN. P., Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology* , 1986: 832-838.

SHAVER, K. G., Defensive attribution : Effects of severity and relevance on the responsibility assigned for an accident, *Journal of Personality and Social Psychology, 14(2)*, 1975: 101-113.

SHAVER, K. G., Defensive attribution : Effects of severity and relevance on the responsibility assigned for an accident, *Journal of Personality and Social Psychology, 14*, 1970: 101-113.

SHAW, J.B., A cognitive categorization model for the study of intercultural management, *Academy of Management Review*, 1990: 626-645.

SHONDRICK, S.J., DINH, J.E., LORD, R.G., Developments in implicit leadership theory and cognitive science : Applications to improving measurement and understanding alternatives to hierarchical leadership, *The leadership Quarterly 21*, 2010: 959-978.

SILLARS, A.L., Attributions and interpersonal conflict-resolution, *New Directions in Attributional Research*, 1981: 279-305.

SILVER, W.S., & GIST., M.E., Mitchell, T.R., Responses to successful and unsuccessful performance : The moderating effect of self-efficacy on the relationship between performance and attributions, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1995: 286-299.

SIMOLA, S.K., & TURNER, J. BARLING. N., Transformational leadership and leader moral orientation: contrasting an ethic of justice and an athic of care, *The Leadership Quarterly*, 2010: 179-88.

SINGER, M.S., Individual differences in leadership aspirations: An exploratory study from valence, self-efficacy and attribution perspective, *Journal of Social Behavior and Personality*, 1989: 253-262.

SMITH, P.B., MISUMI, J. TAYEB, M.H., & BOND, M. PATERSON, M.H., On the generality of leadership style across cultures, *Journal of Occupational Psychology*, 1989: 526-537.

STAJKOBIC, A.D., et LUTHANS. F., Self-efficacy and work-related performance : A meta-analysis, *Psychological bulletin*, 1998: 240-261.

STALDER, D.R., et BARON. R.S., Attributional complexity as a moderator of dissonance-produced attitude change, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1998: 449-55.

STAW, B.M., Attribution of the 'cause' of performance - A general alternative interpretation of cross-sectional research on organizations, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1975: 414-432.

STAW, B.M., & DUTTON, L.E., SANDELANDS. J.E., Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis, Administrative *Science Quarterly*, 1981: 501-537.

STAW, B.M., & PUFFER, P., MCKECHNIE. S., The justification of organizational performance, *Administrative Science Quarterly*, 1983: 582-600.

STOGDILL, R.M., Handbook of leadership : A survey of theory and research, *Revue of Management*, 1974.

STORMS, P.L., et SPECTOR. P.E., Relationships of organizational frustrationwith reported behavioral reactions : The moderating effects of locus of control, *Journal of Occupational Psychology*, 1987: 635-637.

SUBRAMONY, M., A meta-analytic investigation of the relation between HRM bundles and firm performance, *in Human Resource Management 48*, 2009: 745-768.

SULLIVAN, M.P. et RENO, R.R., Perceiving Groups Accurately, Dynamics*: Theory, Research, and Practice, Vol. 3*, 1999: 196-205.

SUN, P.Y.T., and ANDERSON, M.H., The importance of attributional complexity for transformational leadership studies, *Journal of Management Studies 49(6)*, 2012: 1001–22.

SUN, P.Y.T., et Anderson. M.H., Civic capacity : building o transformational leadership to explain successful integrative public leadership, *The Leadership Quarterly, 2001*

TAM, K-P., & LEUNG, A.K-P., Attributionally more complex people show less punitiveness and racism, *Journal of Research in Personality*, 2008: 1074-1081.

TAYLOR, D.M., et JAGGI. V., Edthnocentism and causal attribution in a south indian context, *Journal of cross culturel Psychology*, 1974: 162-171.

TAYLOR, M.S., LOCKE, E.A., & Gist, C., M.E., LEE. M.E., Type a behavior and faculty research productivity : What are the mechanisms?, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1984: 402-418.

TAYLOR, S.E. & FISKE, S.T., Salience, attention, and attribution : Top of the head phenomena, *Advances in experimental social psychology*, 1978: 249-288.

TETLOCK, P. E., & LEVI, A., Attribution bias : On the inconclusiveness of the cognition–motivation debate, *Journal of Experimental Social Psychology, 18(1)*, 1982.

THOMPSON, K.R., et TUTHANS. F., Organizational culture : A behavioral perspective, *Organizational Climate and Culture*, 1990: 319-344.

TJOSVOLD, D., Les effects of attribution and social context on superiors' influence and interaction with low performing subordinates, *Personnel Psychology*, 1985: 361-376.

TOLBERT, A. S., & Mc LEAN, G. N., Venezuelan culture assimilator for training United States professionals conducting business in Venezuela, *International Journal of Intercultural Relations, 19*, 1995: 111-125.

TOWNSEND, J.C., DA SILVA, N. MUELLER, L. & TETRICK, P., CURTIN, L.E., Attributional complexity : a link between training, job complexity, decision latitude, leader-member exchange, and performance, *Journal of Applied Social Psychology*, 2002: 207-21.

TRAHAN, W.A., STEINER,D.D., Factors affecting supervisors' use of disciplinary actions following poor performance, *Journal of Organizational Behavior*, 1994.

TRIANDIS, H., Relationships Among Interpersonal Values, Social Behavior, *Journal for the Theory of Social Behaviour* , 1975: .81–106.

TRIANDIS, H.C., The contingency model in cross-cultural perspective, *Leadership Theory and Research, Perspectives and Directions*, 1993: 167-188.

TUNG, R. et VERBEKE, A., Beyond Hofstede and Globe: Improving the quality of cross-cultural research, *Journal of International Business Studies, Vol. 41*, 2010: 1259-1274.

TURNER, N., BARLING, J., & EPITROPAKI, O., BUTCHER, C. V., Transformational leadership and moral reasoning, *Journal of Applied Psychology*, 2002: 304-11.

TUSHMAN, M.L., & NADLER, W.H. NEWMAN. D.A., Executive leadership and organizational evolution: Managing incremental and discontinuous change,*Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive world*, 1988: 102-130.

VALETTE-FLORENCE, P., A Causal Analysis of means-End Hierarchies in a cross-Cultural Context; Methodological Refinements, *Journal of Business Research 42*, 1998: 161-66.

VAN BOVEN, L., & GILOVICH, A., KAMADA. T., The perceiver as perceived: Everyday intuitions about the correspondence bias, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1999: 1118-1119.

VAN KNIPPENBERG, D. et al., Work Group Diversity and Group Performance: An Integrative Model and Research Agenda, The American Psychological Association, *Journal of Applied Psychology Copyright , Vol. 89*, 2004: 1008 –1022.

VAN KNIPPENBERG, D., & HOGG, D., DE CREMER, M.A., Leadership, self, and identity : a review and research agenda, *The Leadership Quarterly* , 2004: 825-56.

VECCHIO, R.P., GODBEL,,B.C., The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects, *Organizational Behavior and human Performance,34*, 1984: 5-20.

VERNETTE, E., L'efficacité des instruments d'études : évaluation des échelles de mesure, *Recherche et Applications en Marketing*, 1991: 43-65.

VITELES, M., Motivation and Morale in Industry, *Industrial Psychology, Pennsylvania*, 1953.

WALDMAN, D.A., et YAMMARINO, F.J., CEO charismatic leadership : levels-of-management and levels-of-analysis effects, *Academy of Management Review*, 1999: 266-285.

WALTER, F., et BRUCH. H., An affective events model of charismatic leadership behavior : a review, theoretical integration, and research agenda, *Journal of Management*, 2009: 1428-52.

WALTER, F., & HUMPHREY, M.S.. COLE, R.H., Emotional intelligence: sine quo or non of leadership or folderol, *Academy of Management Perspective*, 2011: 45-59.

WALUMBWA, F.O., AVOLIO, B.J., GARDNER, W.L., & PETERSON, T.S., WERNSING. S.J., Authentic leadership : Development and validation of a theory-based measure, *Journal of Management*, 2008: 89-126.

WALUMBWA, F.O., et LAWLER. J.J., Building effective organizations. Transformational leadership, collecivist orientation, work-related attitudes, and withdrawal behaviors in three emerging economies, *International Journal of Human Resource Management*, 2003 : 1083-101.

WATSON, D., et Clark. L., Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states, *Psychological Bulletin* , 1984: 465-490.

WEIERTER, S.J.M., Who wants to play "follow the leader" ? A theory of charismatc relationship based on routinized charisma and follower characteristics, *TheLeadership Quarterly*, 1997: 171-93.

WEINER, B., Social motivation and moral emotions: an attribution perspective, *In M.J. Martinko, Attribution theory in the organizational sciences : theoretical and empirical contributions. Greenwich, CT: Information Age Publishing*, 2004: 5-24.

WEXLEY, K. N., ALEXANDER, R. A., GREENAWALT, J. P. and COUCH, M. A., Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads, *Academy of Management Journal, 23*, 1980: 320-330.

WIESEKE, J., AHEARNE, M. & Van Dick, S.L., LAM. R., The role of leaders in internal marketing, *Journal of Marketing*, 2009: 123-45.

WILHELM, C.C., & STEINER, A.M., HERD, D.D., Attributional conflict between managers and subordinates: an investigation of leader-member exchange effects, *Journal of Organizational Behavior*, 1993: 531-44.

WIMER, S., & KELLEY, H. H., An investigation of the dimensions of causal attribution, *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 1982: 1142-1162.

WIMER, S., & KELLEY, H. H., An investigation of the dimensions of causal attribution, *Journal of Personality and Social Psychology, 43*, 1982: 1142-1162.

WOFFORD, J.C., et SRINIVASAN, T.N., Experimental tests of the leader-environment-follower interaction theory of leadership, *Organizational Behavior and Human Performance*, 1983: 35-54.

WOFFORD, J.C., & WHITTINGTON, V.L., GOODWIN. J.L., A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership, *TheLeadership Quarterly*, 1998: 55-84.

WONG, P.T. & WEINER, B., When people ask 'why' questions, and the heuristics of attributional search, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1981: 650-663.

WOOD, R.E., et BANDURA. A., Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making, *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989: 407-415.

YAMMARIO, F.J., DIONNE, S.D. & DANSEREAU, F., CHUN. J.U., Leadership and levels of analysis : A state-of-the-science review, *The leadership Quarterly*, 2005: 879-919.

YAN, L., LUBATKIN, Z.M.H., & VEIGA, M.H., SIMSEK. J.F., The impact of transformational CEOs on the performance of small-to-medium-sized firms : does organizational context matter ?, *Journal of Applied Psychology*, 2008: 923-34.

YORGES, S. L., WEISS, H. M., & STRICKLAND, O. J., The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma, *Journal of Applied Psychology, 84*, 1999: 428-436.

YUK, G.l., An evaluation of conceptual weaknesses in transformational in charismatic leadership theories, *The Leadership Quarterly*, 1999: 285-305.

ZHAO, X., & CHEN, J.G., LYNCH, Q., Reconsidering Baron and Kenny : Myths and truths about mediation analysis, *Journal of Consumer Research*, 2010: 197-206.

ZUCHERMAN, M., Attribution of success and failure revisited, or the motivation bias is alive and well in attribution theory, Journal *of Personality*, 1979: 245-287.

Annexes

Annexe 1 –Figures de l'impact des caractéristiques de l'échantillon et du pays sur la complexité attributionnelle, l'exactitude des attributions et la perception du leadership

Figure 28: l'influence du genre sur la complexité attributionnelle

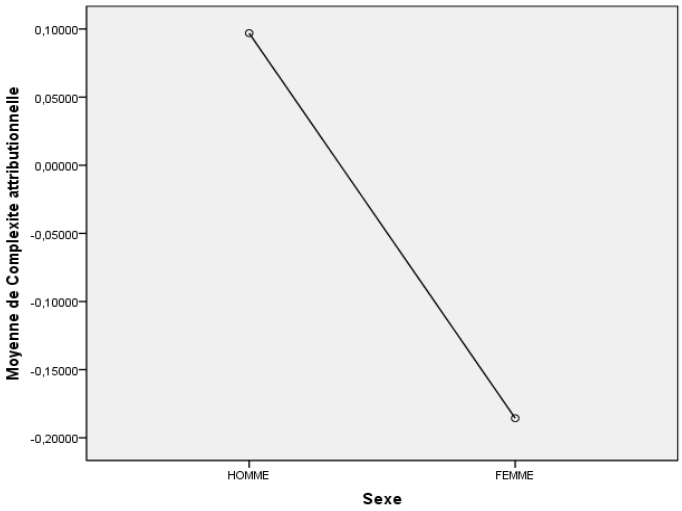


Figure 29 : Les attributions positives en fonction du sexe

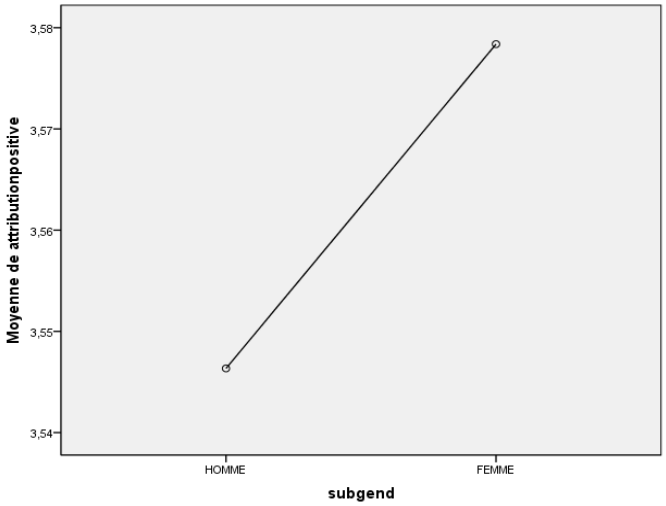


Figure 30 :Les attributions négatives en fonction du sexe

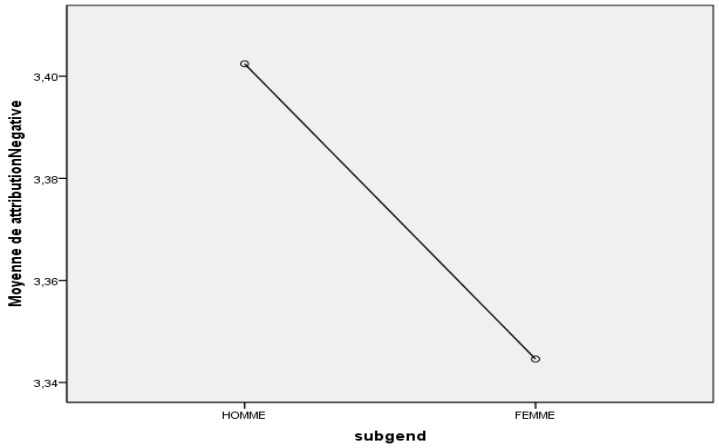


Figure 31: Représentation des stratégies correctives de la performance en fonction du genre

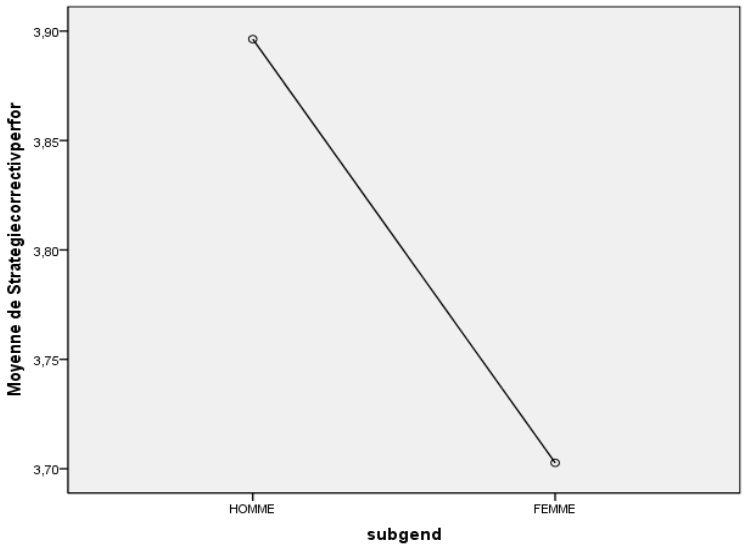


Figure 32 : Représentation satisfaction des subordonnés en fonction du sexe

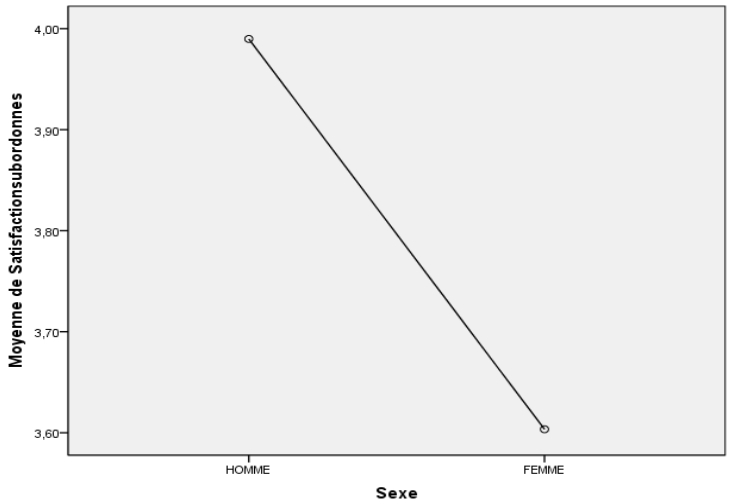


Figure 33:Représentation perception du leadership en fonction du sexe

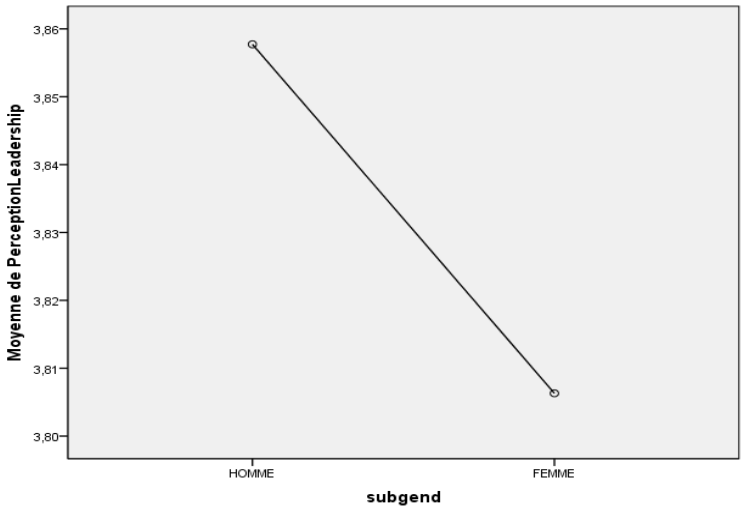


Figure 34:Représentation des attributions biaisées en fonction du genre

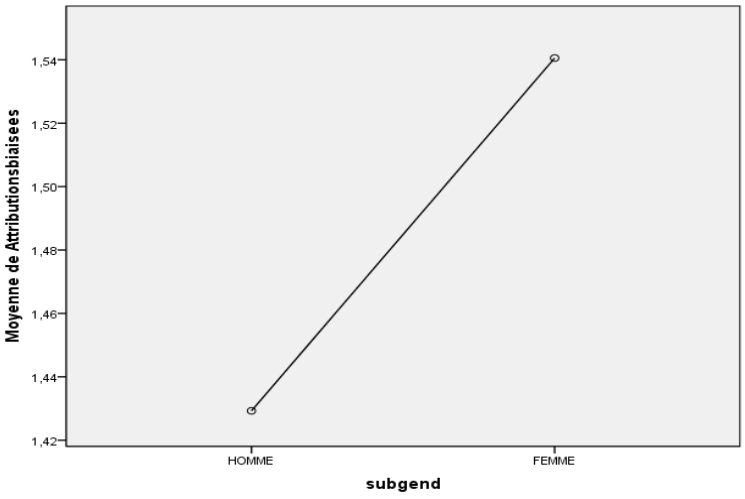


Figure 35 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur la complexité attributionnelle

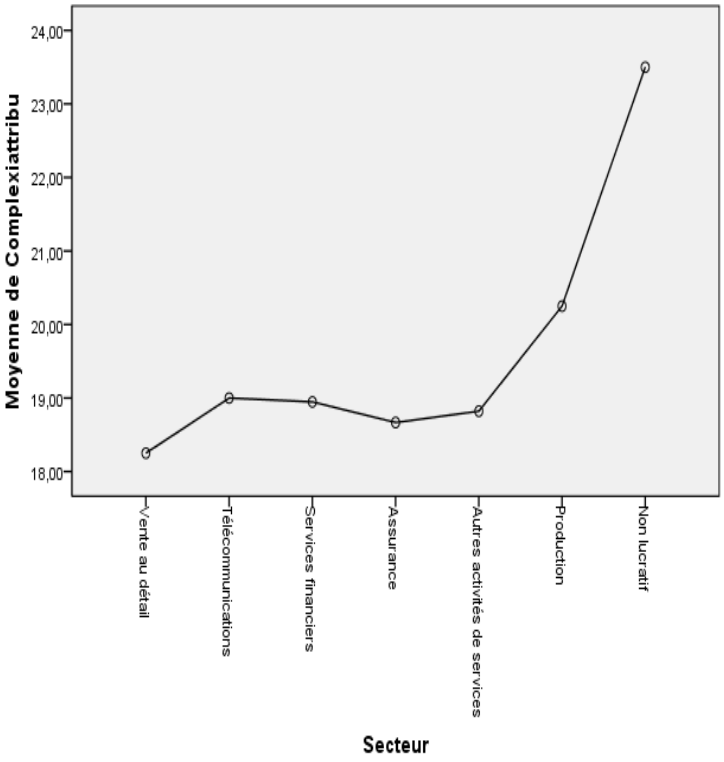


Figure 36 : Représentation graphique de l'impact du secteur sur les attributions positives

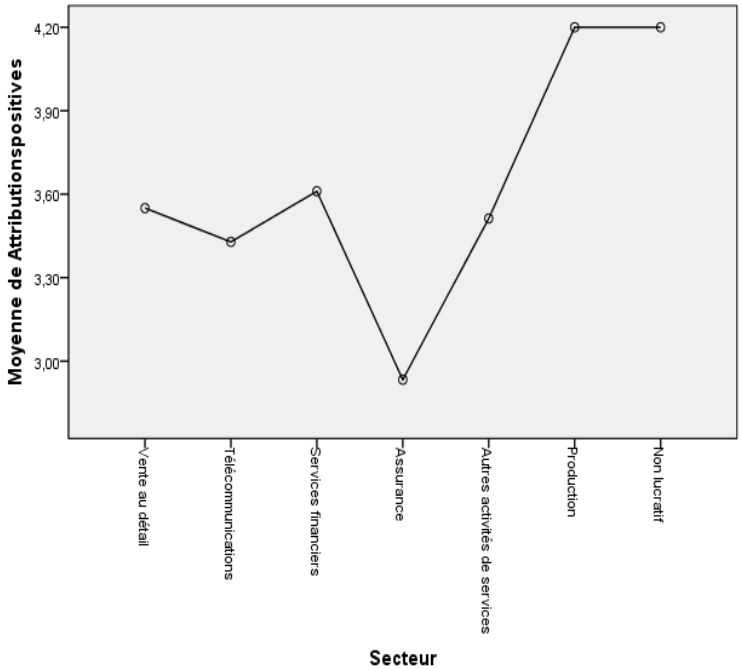


Figure 37 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur les attributions négatives

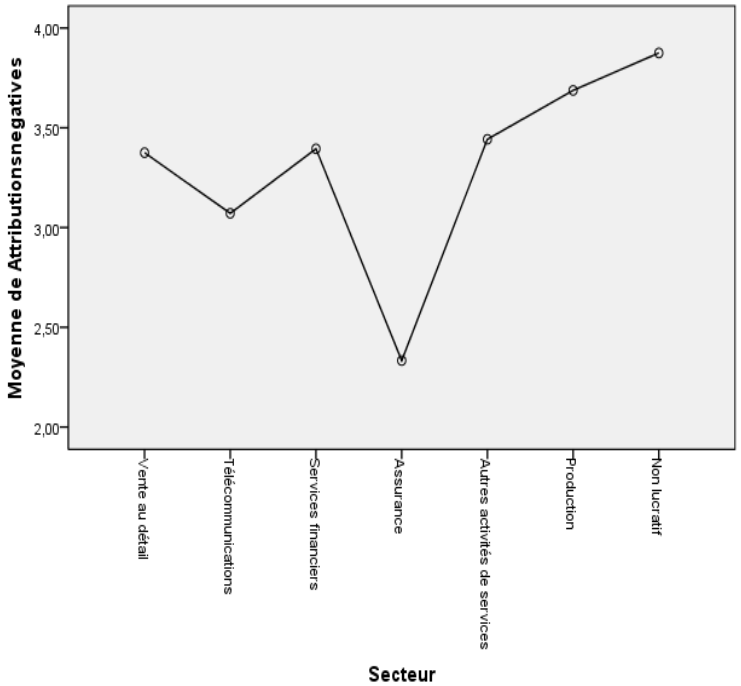


Figure 38 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur la perception du leadership

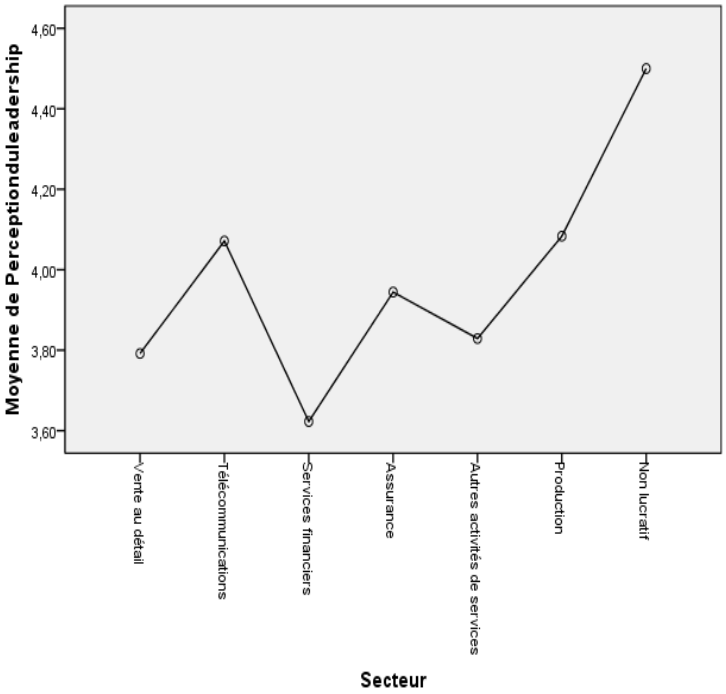


Figure 39 :Représentation graphique de l'impact du secteur sur les stratégies correctives de la performance

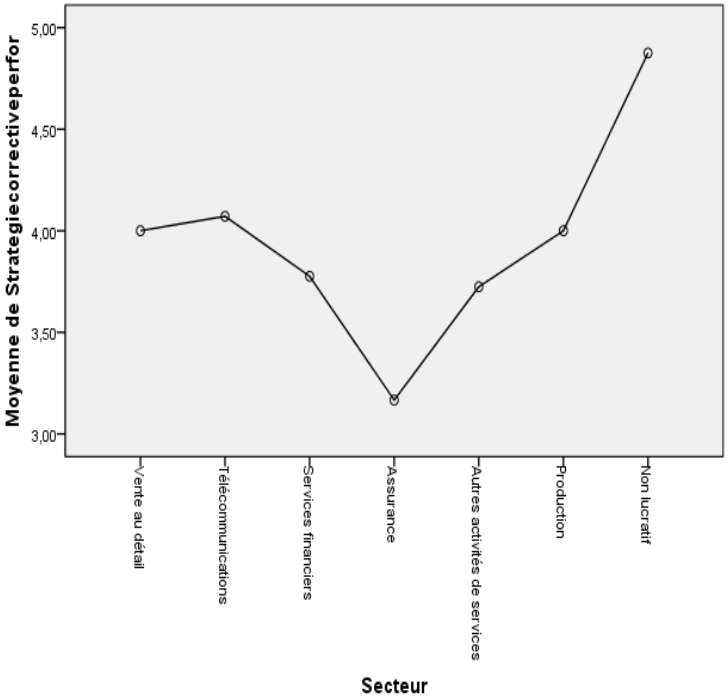


Figure 40:Représentation graphique de l'impact du secteur sur satisfaction des subordonnés

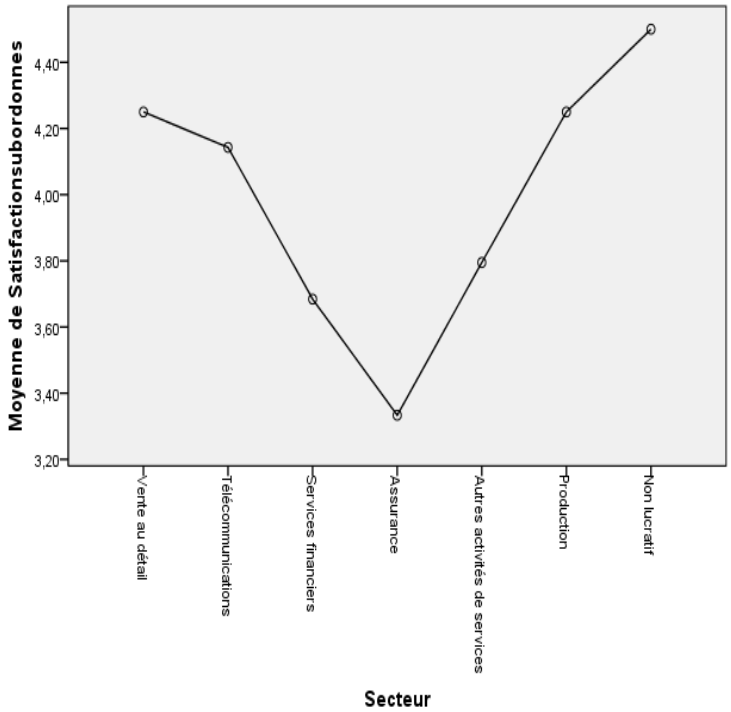


Figure 41 : Représentation graphique de l'impact du secteur sur les « attributions non biaisées »

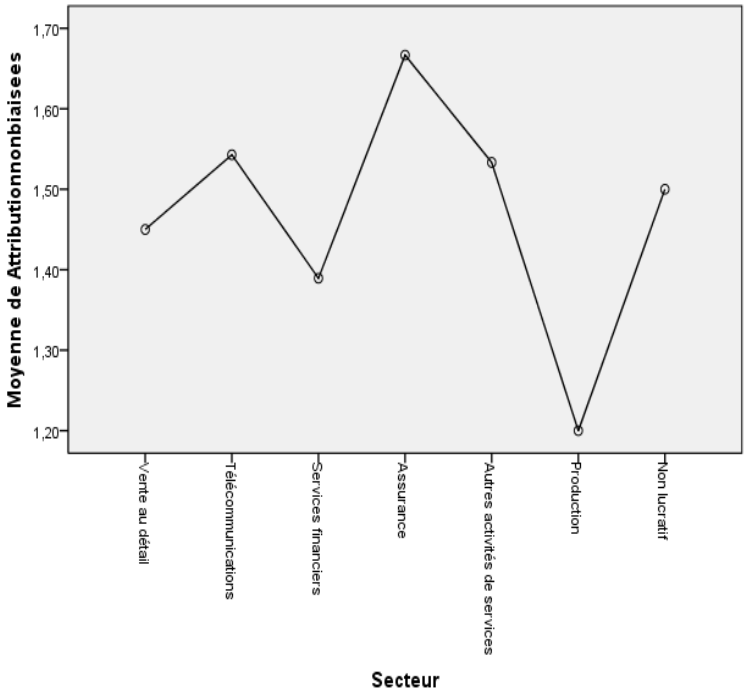


Figure 42:Représentation graphique de l'impact du pays sur la « complexité attributionnelle

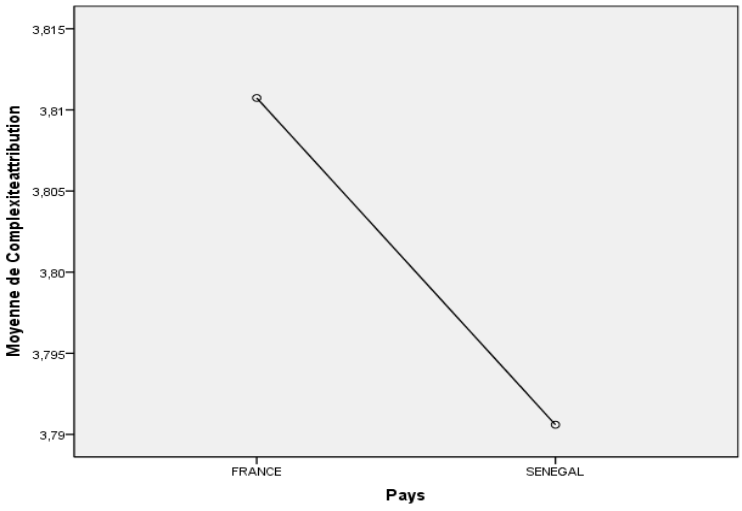


Figure 43:Représentation graphique de l'impact du pays sur les « attributions positives »

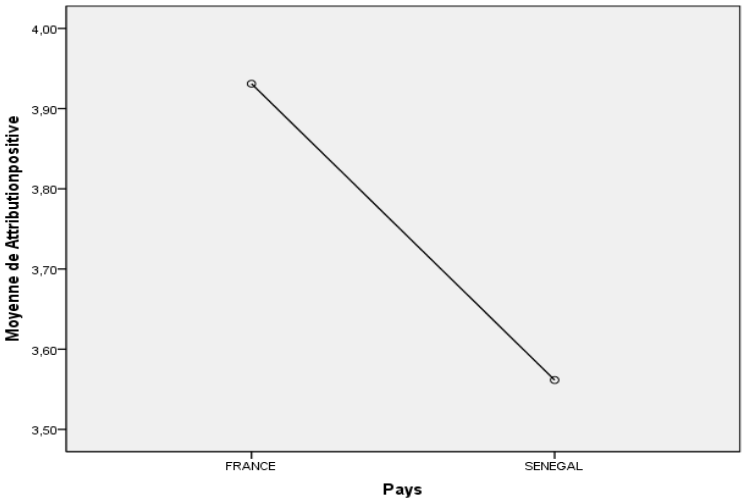


Figure 44:Représentation graphique de l'impact du pays sur les « attributions négatives »

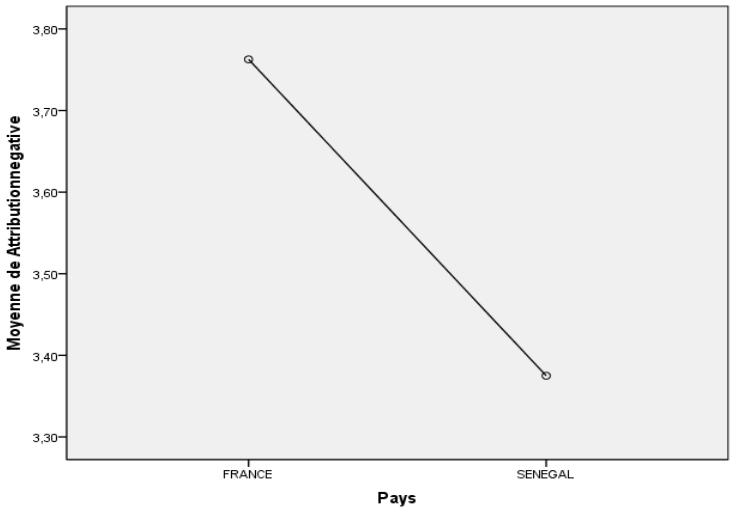


Figure 45:Représentation graphique de l'impact du pays sur les « stratégies correctives de la performance

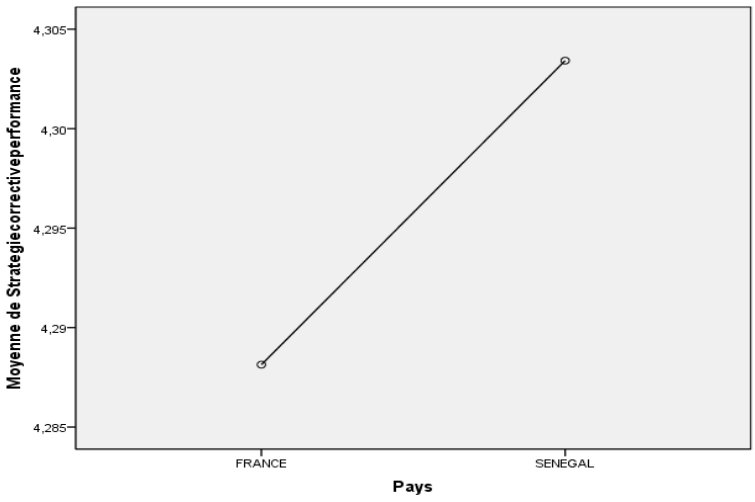


Figure 46: Représentation graphique de l'impact du pays sur la satisfaction des subordonnés

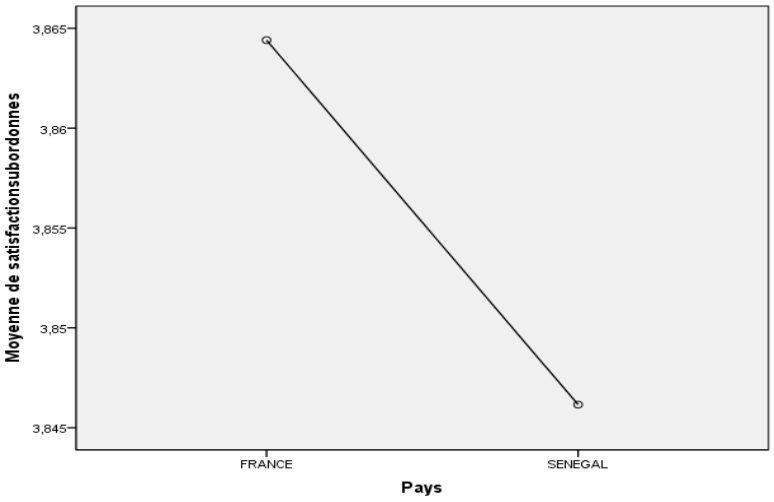


Figure 47:Représentation graphique de l'impact du pays sur la perception du leadership

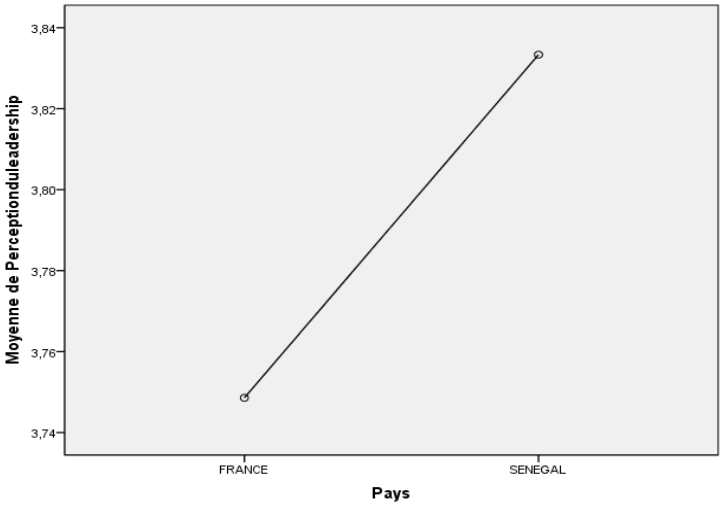
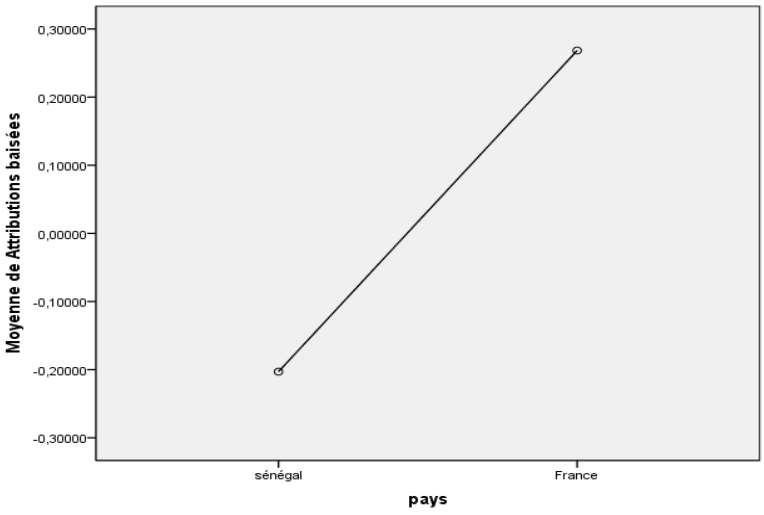


Figure 48:Représentation graphique de l'impact du pays sur les attributions biaisées



Annexe 2 : Questionnaire "supérieur hiérarchique"

Numéro

Questionnaire à remplir par le supérieur hiérarchique

Enquête sur la relation supérieur-subordonné

Veuillez répondre à toutes les questions ci-après de manière aussi complète et fidèle que possible. Vos réponses sont anonymes et totalement confidentielles. Il n'est pas nécessaire de vous identifier ni d'identifier votre subordonné.

Section I

Répondre à toutes les questions ci-après concernant le subordonné qui vous a demandé de remplir ce questionnaire pour notre compte. Réfléchissez à la manière dont ce subordonné gère sa relation avec vous dans le cadre du travail de votre service.

1. **Ce subordonné est Homme Femme**
2. **Il/elle travaille sous mes ordres depuis (nombre d'années/mois)**
3. **Ce subordonné appartient au même groupe ethnique que moi.**

   Oui Non
4. **Il/elle est du même sexe que moi.**

   Oui Non
5. **Notez le niveau d'expérience de ce subordonné sur l'échelle suivante**
6.

Très inexpérimenté **Très expérimenté**

1 **2** **3** **4** **5**

Section II

Répondez aux questions ci-après concernant la façon dont vous traitez une bonne performance de votre subordonné. Si nécessaire, rappelez-vous une bonne performance récente et votre réaction avant de répondre. Utilisez l'échelle suivante pour classer vos réponses.

1. **Pas du tout d'accord**
2. **Pas d'accord**
3. **Sans opinion**
4. **Plutôt d'accord**
5. **Tout à fait d'accord**

1. Je suis généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. J'identifie très précisément les causes de la bonne performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Je suis généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance d'autres employés.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Parfois, je ne sais absolument pas pourquoi ce subordonné a été performant.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Je suis capable d'identifier précisément tous les facteurs situationnels qui ont favorisé la bonne performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. J'identifie en général précisément l'effort et la capacité qui expliquent la bonne performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Je ne suis généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui ont favorisé la bonne performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Répondez aux questions ci-après concernant la façon dont vous traitez une mauvaise performance de votre subordonné. Si nécessaire, rappelez-vous une mauvaise performance récente et votre réaction avant de répondre. Utilisez l'échelle suivante pour classer vos réponses.

1. Je suis généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. J'identifie très précisément les causes de la mauvaise performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Je suis généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance d'autres employés.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. Parfois, je ne sais absolument pas pourquoi ce subordonné n'a pas été performant.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. J'identifie en général précisément tous les facteurs situationnels qui expliquent la mauvaise performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Je suis généralement capable d'identifier précisément les lacunes en termes d'effort et de capacité qui expliquent la mauvaise performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. Je ne suis généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui expliquent la mauvaise performance de ce subordonné.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Section III

1. Je ne fais pas de discrimination entre hommes et femmes dans les félicitations ou les reproches.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Je ne fais pas de discrimination sur la base de l'ethnie lorsque je fais des reproches.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Lorsque je félicite, j'adresse les félicitations à tous les employés de la même origine ethnique.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

4. Lorsque je fais des reproches, je cible les employés du sexe opposé	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. En général, je félicite les employés de la même origine ethnique et fais des reproches aux employés d'autres origines ethniques.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. En général, je fais des reproches aux employés du sexe opposé et félicite les employés du même sexe.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Section IV

1. Lorsque ce subordonné n'est pas performant, j'engage une interaction positive avec lui/elle et je l'aide.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2. Lorsque ce subordonné n'est pas performant, je ne fais rien pour calmer son angoisse.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3. Lorsque ce subordonné n'est pas performant, je le rassure pour éliminer le doute.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4. J'identifie des tactiques et des stratégies pour lui permettre d'améliorer sa performance.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5. Je donne des conseils utiles à mes subordonnés pour les aider à être plus performants.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Souvent, je ne fais pas d'effort pour les aider à améliorer leur performance.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7. En général, je ne m'occupe pas des employés peu performants.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8. J'hésite à donner un feed-back aux employés peu performants.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9. Lorsque mon subordonné n'est pas performant, je n'essaie pas de l'éviter.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10. Lorsque mon subordonné n'est pas performant, je ne mâche pas mes mots.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. J'hésite à donner un feed-back négatif aux employés.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Section V

Indiquez si vous êtes d'accord ou pas d'accord avec les phrases ci-après.

Utilisez une échelle de 1 à 5 comme indiqué ci-dessous.

1	2	3	4	5
Pas du tout d'accord	**Pas d'accord**	**Sans opinion**	**Plutôt d'accord**	**Tout à fait d'accord**

1	**Je ne me donne généralement pas la peine d'analyser et d'expliquer le comportement des gens.**	
2	**Une fois que j'ai identifié une cause au comportement d'une personne, je ne cherche généralement pas plus loin.**	
3	**Je pense qu'il est important d'analyser et de comprendre sa propre façon de raisonner.**	
4	**Je pense beaucoup à l'influence que j'ai sur le comportement des autres.**	
5	**J'ai remarqué que la relation entre les attitudes, les convictions et les traits de caractères d'une personne est généralement simple.**	
6	**Si je vois quelqu'un se conduire de façon bizarre ou inhabituelle, je l'explique généralement par le fait que c'est une personne bizarre ou inhabituelle et je ne me donne pas la peine de chercher une autre explication.**	
7	**J'ai beaucoup réfléchi à l'environnement familial et à l'histoire personnelle des gens qui me sont proches afin de comprendre pourquoi ils sont comme ils sont.**	
8	**Je n'aime pas participer à des discussions qui portent sur les raisons du comportement des gens.**	
9	**J'ai constaté que les causes du comportement des gens sont généralement complexes.**	
10	**Je suis très intéressé à comprendre comment je raisonne lorsque je porte des jugements sur les gens ou que j'attribue des causes à leur comportement.**	
11	**Je pense très peu aux différentes façons dont les gens influent les uns sur les autres.**	
12	**Pour comprendre la personnalité/le comportement de quelqu'un, je me suis aperçu qu'il était important de savoir comment s'accordent les attitudes, les convictions et les traits de caractère de**	

	cette personne.	
13	**Lorsque j'essaie d'expliquer le comportement de quelqu'un, je me concentre sur la personne sans beaucoup me soucier de tous les facteurs extérieurs qui peuvent influer sur son comportement.**	
14	**J'ai souvent constaté que la cause profonde du comportement d'une personne remonte à loin dans le temps.**	
15	**J'aime beaucoup analyser les raisons ou les causes du comportement d'une personne.**	
16	**En général, je trouve que les explications compliquées pour le comportement d'une personne sont déroutantes plus qu'elles ne sont utiles.**	
17	**Je ne réfléchis pas beaucoup à la manière dont je raisonne lorsqu'il s'agit de comprendre ou d'expliquer le comportement des gens.**	
18	**Je réfléchis très peu à l'influence qu'ont d'autres personnes sur mon comportement.**	
19	**J'ai beaucoup réfléchi à l'influence que certains aspects de ma personnalité a sur d'autres aspects (par exemple, des convictions qui influent sur des attitudes ou des attitudes qui influent sur des traits de caractère).**	
20	**Je réfléchis beaucoup à l'influence de la société sur d'autres personnes.**	
21	**Lorsque j'analyse le comportement d'une personne, je trouve souvent que les causes forment une chaîne qui remonte dans le temps, parfois sur des années.**	
22	**Je ne m'intéresse pas vraiment au comportement des gens.**	
23	**Je préfère les explications simples plutôt que les explications compliquées au comportement des gens.**	
24	**Lorsque les raisons que je donne pour expliquer mon comportement sont différentes de celles de quelqu'un d'autre, cela m'amène souvent à réfléchir aux processus de raisonnement qui ont conduit à mes explications.**	
25	**Je pense que pour comprendre quelqu'un, il faut comprendre les personnes avec qui il/elle entretient des rapports étroits.**	
26	**J'ai tendance à accepter le comportement des gens tel que, sans me poser de questions sur ce qui peut**	

	l'expliquer (attitudes, convictions, etc.)	
27	**Je réfléchis beaucoup à l'influence de la société sur mon comportement et ma personnalité.**	
28	**Je n'ai pas beaucoup réfléchi à mon propre environnement familial et à mon histoire personnelle pour comprendre pourquoi je suis comme je suis.**	

Questions personnelles

Sexe : Homme Femme

Années d'expérience professionnelle

Années d'expérience de l'encadrement

Dans quel secteur êtes-vous employé ?

1	**Vente au détail**	
2	**Télécommunications**	
3	**Services financiers**	
4	**Assurance**	
5	**Autres activités de service**	
6	**Production**	
7	**Non lucratif**	

MERCI BEAUCOUP D'AVOIR RÉPONDU À CE QUESTIONNAIRE

Annexe 3 : Questionnaire "subordonné"

Numéro

Questionnaire à remplir par le « subordonné »

Enquête sur la relation supérieur-subordonné

Veuillez répondre à toutes les questions ci-après de manière aussi complète et fidèle que possible. Vos réponses sont anonymes et totalement confidentielles. Il n'est pas nécessaire de vous identifier ni d'identifier votre supérieur.

Section I

Répondre à toutes les questions ci-après concernant votre dernier supérieur/responsable. Réfléchissez à la manière dont ce responsable gère sa relation avec vous dans le cadre du service dans lequel vous travaillez

7. Mon supérieur est Homme Femme
8. Je travaille sous ses ordres depuis (**nombre d'années/mois**)
9. Mon supérieur appartient au même groupe ethnique que moi.

Oui Non

10. Il/elle est du même sexe que moi.

Oui Non

11. Notez le niveau d'expérience de votre supérieur sur l'échelle suivante

Très inexpérimenté Très expérimenté

1	2	3	4	5

Section II

Répondez aux questions ci-après concernant la façon dont votre supérieur réagit à une bonne performance. Si nécessaire, rappelez-vous une bonne performance récente et quelle a été sa réaction avant de répondre. Utilisez l'échelle suivante pour classer les réponses.

1. Pas du tout d'accord

2. Pas d'accord

3. Sans opinion

4. Plutôt d'accord

5. Tout à fait d'accord

1. Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de ma bonne performance.	1	2	3	4	5
2. Mon supérieur identifie très précisément les causes de ma bonne performance.	1	2	3	4	5
3. Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de la bonne performance d'autres employés.	1	2	3	4	5
4. Parfois, mon supérieur ne sait absolument pas pourquoi j'ai été performant.	1	2	3	4	5
5. Mon supérieur est capable d'identifier précisément tous les facteurs situationnels qui ont favorisé ma bonne performance.	1	2	3	4	5
6. Mon supérieur identifie en général précisément l'effort et la capacité qui expliquent ma bonne performance.	1	2	3	4	5

7. Mon supérieur n'est généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui ont favorisé la bonne performance des employés.	1	2	3	4	5

Répondez aux questions ci-après concernant la façon dont votre supérieur réagit aux mauvaises performances dans votre service. Si nécessaire, rappelez-vous une mauvaise performance récente et quelle a été sa réaction avant de répondre. Utilisez l'échelle suivante pour classer les réponses.

8. Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de ma mauvaise performance.	1	2	3	4	5
9. Mon supérieur identifie très précisément les causes de ma mauvaise performance.	1	2	3	4	5
10. Mon supérieur est généralement capable d'identifier la cause de la mauvaise performance d'autres employés.	1	2	3	4	5
11. Parfois, mon supérieur ne sait absolument pas pourquoi je n'ai pas été performant.	1	2	3	4	5
12. Mon supérieur identifie tous les facteurs situationnels qui expliquent ma mauvaise performance.	1	2	3	4	5
13. Mon supérieur identifie les lacunes en termes d'effort et de capacité qui expliquent ma mauvaise performance.	1	2	3	4	5

14. Mon supérieur n'est généralement pas capable d'identifier les facteurs situationnels qui expliquent la mauvaise performance des employés.	1	2	3	4	5

Section III

1. Mon supérieur ne fait pas de discrimination entre hommes et femmes dans les félicitations ou les reproches.	1	2	3	4	5
2. Mon supérieur a des discriminations ethniques lorsqu'il fait des reproches.	1	2	3	4	5
3. Mon supérieur adresse les félicitations aux employés de la même origine ethnique.	1	2	3	4	5
4. Lorsqu'il fait des reproches, mon supérieur vise les employés du sexe opposé	1	2	3	4	5
5. Mon supérieur félicite les employés de la même origine ethnique et fait des reproches aux employés d'autres origines ethniques.	1	2	3	4	5
6. Mon supérieur fait des reproches aux employés du sexe opposé et félicite les employés du même sexe.	1	2	3	4	5

Section IV

1. Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur engage une interaction positive pour m'aider.	1	2	3	4	5

2. Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur ne fait rien pour soulager mon angoisse.	1	2	3	4	5
3. Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur me rassure pour éliminer le doute.	1	2	3	4	5
4. Mon supérieur identifie des tactiques et des stratégies pour me permettre d'améliorer ma performance.	1	2	3	4	5
5. Mon supérieur me donne des conseils utiles pour m'aider à être plus performant.	1	2	3	4	5
6. Souvent, mon supérieur ne fait rien pour m'aider à améliorer ma performance.	1	2	3	4	5
7. En général, mon supérieur ne s'occupe pas des employés peu performants.	1	2	3	4	5
8. Mon supérieur hésite à donner un feed-back aux employés peu performants.	1	2	3	4	5
9. Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur n'essaie pas de m'éviter.	1	2	3	4	5
10. Lorsque je ne suis pas performant, mon supérieur ne mâche pas ses mots.	1	2	3	4	5
11. Mon supérieur hésite à donner un feed-back négatif aux employés.	1	2	3	4	5

Section V

1. Je ne suis pas satisfait de mon supérieur.	1	2	3	4	5
2. Je suis généralement satisfait de l'organisation de mon travail.	1	2	3	4	5
3. Je suis satisfait de la façon dont mon supérieur me traite.	1	2	3	4	5
4. La plupart des employés de mon service sont satisfaits de notre supérieur.	1	2	3	4	5

Section VI

1. Mon supérieur dirige bien son service.	1	2	3	4	5
2. Le comportement de mon supérieur est un exemple de leadership pour l'entreprise.	1	2	3	4	5
3. Les actions de mon supérieur sont un exemple leadership de l'entreprise.	1	2	3	4	5
4. L'approche du leadership de mon supérieur devrait être suivie dans d'autres entreprises.	1	2	3	4	5
5. Les valeurs affichées par mon supérieur sont un exemple de leadership pour l'entreprise.	1	2	3	4	5
6. Mon supérieur a l'attitude appropriée pour le leadership.	1	2	3	4	5

Questions personnelles

Sexe : Homme Femme

Années d'expérience professionnelle

Années d'expérience de l'encadrement

Dans quel secteur êtes-vous employé ?

1	Vente au détail	
2	Télécommunications	
3	Services financiers	
4	Assurance	
5	Autres activités de service	
6	Production	
7	Non lucratif	

MERCI BEAUCOUP D'AVOIR RÉPONDU À CE QUESTIONNAIRE !!!

EL 'hadji Malick FAYE

Complexité attributionnelle et exactitude des attributions : Appréciation du modèle de perception du leadership en Afrique subsaharienne

Résumé

Cette thèse propose un test empirique du modèle d'attribution du leadership basé sur l'observation de dyades leader-subordonné au Sénégal et en France. Ce modèle se concentre sur des construits essentiels comme la complexité attributionnelle et l'exactitude des attributions des leaders, les comportements qui en résultent, les variables médiatrices comme la satisfaction des subordonnés, les stratégies correctives de la performance et les variables de résultat comme les perceptions du leadership. Le modèle est testé à l'aide de régressions hiérarchiques des effets directs et des effets médiateurs des attributions biaisées. Notre intention est de tester les relations à partir d'un échantillon d'auditeurs en formation continue de l'enseignement supérieur (au Sénégal et en France) et de déterminer selon notre modèle et nos hypothèses de recherche, quels construits contribuent le plus à expliquer la complexité attributionnelle des leaders. Ce qui nous amène à étudier l'influence directe de l'exactitude des attributions, l'effet des stratégies correctives et de la satisfaction des subordonnés sur la perception du leadership. Nous testerons aussi le rôle des attributions biaisées sur les deux variables médiatrices. Les hypothèses sont fortement corroborées. La complexité attributionnelle des leaders est liée à l'exactitude de leurs attributions, telle qu'elle est perçue par leurs subordonnés. Les stratégies de correction de la performance élaborées par les leaders se sont révélées liées à des attributions exactes, puis à des variables clés de résultats. Nous analysons les résultats ainsi que les limites et les orientations futures de la recherche. Les contributions managériales sont doubles : d'une part, de prendre en compte dans le processus de recrutement des leaders leur aptitude à adopter une approche attributionnelle complexe et, d'autre part, les former afin de mieux accompagner leurs subordonnés.

Mot clés : Complexité attributionnelle, exactitudes des attributions, leadership, subordonnés, attributions biaisées, stratégies correctives, théories cognitives, perceptions, Sénégal, France.

Résumé en anglais

This thesis proposes an empirical test of the leadership attribution model based on the observation of leader-subordinate dyads in Senegal and France. This model focuses on key constructs such as attributional complexity and leader attribution accuracy, resulting behaviors, mediating variables such as subordinate satisfaction, performance corrective strategies, and outcome variables such as leadership perceptions. The model is tested using hierarchical regressions of direct effects and mediating effects of biased allocations. Our intention is to test the relationships from a sample of auditors in continuing education of higher education (in Senegal and France) and to determine according to our model and our research hypotheses, which constructs contribute the most to explain the attributional complexity of the leaders. This leads us to study the direct influence of the accuracy of the attributions, the effect of the corrective strategies and the satisfaction of the subordinates on the perception of the leadership. We will also test the role of biased assignments on the two mediating variables. Hypotheses are strongly corroborated. The attributional complexity of leaders is linked to the accuracy of their attributions, as perceived by their subordinates. The performance correction strategies developed by leaders have been linked to accurate attribution and then to key outcome variables. We analyze the results as well as the limits and future directions of the research. The managerial contributions are twofold: on the one hand, to take into account in the process of recruiting leaders their ability to adopt a complex attributional approach and, on the other hand, to train them to better support their subordinates.

Keyword (s) : Attributional Complexity, Attribution Duties, Leadership, Subordinates, Biased Attributions, Corrective Strategies, Cognitive Theories, Perceptions, Senegal, France.