

Etude Quantitative sur les Valeurs des Dirigeants.

Cas des Entreprises de Presse Ecrite

Quantitative Study on the Values of Managers.

Case of Newspaper Companies

BATACHE Abderrahmane*

BOUZAR Chabha

Université Mouloud Mammeri de
Tizi-Ouzou, Algérie,
abderrahmane.batache@ummto.dz

Université Mouloud Mammeri
de Tizi-Ouzou, Algérie,
chabha.bouzar@ummto.dz

ARKOUB Ouali

Université M'Hamed Bougara de Boumerdes, Algérie,
o.arkoub@univ-boumerdes.dz

Reçu: 10/05/2021

Accepté: 22/06/2021

Publié: 30/06/2021

Résumé :

Cette recherche a pour but de contribuer à une meilleure compréhension des valeurs des dirigeants des entreprises. Ainsi, une enquête de type quantitative, via un questionnaire, a été menée sur un échantillon de dirigeants des entreprises du secteur de la presse écrite en Algérie visant à vérifier l'hypothèse de l'influence des caractéristiques des dirigeants sur leurs valeurs personnelles, et celle de l'homogénéité des équipes dirigeantes sur le plan des valeurs. L'article est structuré en trois axes abordant, successivement, le cadre théorique de la recherche, la méthodologie de l'étude et, enfin, l'analyse statistique des données et la discussion des résultats. Les résultats obtenus permettent d'enrichir la littérature sur le sujet des valeurs des dirigeants et de proposer quelques pistes de recherche.

Mots clés : valeurs ; valeurs des dirigeants, entreprise de presse écrite.

Abstract:

This research aims to contribute to a better understanding the values of managers. Thus, a quantitative approach, via a questionnaire,

* Auteur Correspondant

was adopted on a sample of managers of companies in the newspaper sector in Algeria aimed at verifying the hypothesis of the influence of the characteristics of managers on their personal values, and that of the homogeneity of the top management in terms of values. The article is structured into three axes addressing, successively, the theoretical framework of the research, the methodology of the study and, finally, the statistical analysis of the data and the discussion of the results. The results obtained make it possible to enrich the literature on the subject of managerial values and to suggest some research perspectives.

Key words: Values; Values of managers; Newspaper Company.

Introduction

Le dirigeant est un acteur principal dans toute entreprise, d'où l'intérêt qu'il suscite au niveau de la littérature managériale à travers des études et travaux visant à mieux comprendre son comportement et ses actions. Toutefois, la dimension des valeurs des dirigeants est rarement étudiée. Et pourtant, des auteurs comme Porter (1982) et Hambrick et Mason (1984) ont déjà mis l'accent sur les valeurs des dirigeants comme étant une composante clé du comportement de l'entreprise. D'autre part, la récurrence de scandales mettant en cause les dirigeants dans des affaires liées à la corruption, enrichissement illégal, mauvais usage du pouvoir d'entreprise, pollution de l'environnement, etc. incite à mettre en avant la question des valeurs des dirigeants.

C'est dans l'objectif de contribuer à combler ce vide que nous avons choisis dans cet article d'étudier la problématique relative aux caractéristiques des valeurs des dirigeants d'entreprises. Pour ce faire, une étude empirique a été réalisée auprès d'un échantillon de dirigeants des entreprises du secteur de la presse écrite en Algérie. Deux principales hypothèses sont ainsi formulées :

H1 : Il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs personnelles.

H2 : Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.

La méthodologie suivie est de nature quantitative. Afin de vérifier empiriquement les hypothèses émises, un questionnaire a été conçu

pour le recueil de données qui seront analysées statistiquement via le logiciel SPSS.

Pour mener à bien cette étude, il est question, en premier lieu, de commencer par un éclairage théorique sur le concept de valeurs, sa typologie et l'importance de l'étude des valeurs des dirigeants, ainsi que les principaux facteurs déterminants de ces valeurs. Ensuite, en second lieu, seront abordés les éléments relatifs à la méthodologie adoptée dans cette recherche, d'où une présentation du terrain de recherche et la caractérisation de l'échantillon d'étude, ainsi que la présentation des hypothèses et l'instrument de collecte de données, en plus des tests et outils statistiques utilisés. En troisième lieu, seront présentés et commentés les tableaux statistiques relatifs aux tests des différentes hypothèses et les relations entre les variables étudiées. Enfin, en quatrième et dernier lieu, viendra l'étape de la discussion des résultats avant de terminer par une conclusion.

1. Cadre théorique des valeurs des dirigeants et leurs déterminants

1.1. L'importance de l'étude des valeurs des dirigeants

L'étude des valeurs est d'autant plus importante lorsqu'on prend en considération le caractère turbulent et incertain de l'environnement, dont la principale difficulté est comment prévoir son évolution dans le futur (Posner & Schmidt, 1984). Barrett (2017) prédit qu'au vingt et unième siècle la course au profit sera remplacée par la course aux valeurs. L'auteur souligne que *« si vous voulez réussir dans le monde des affaires dans cette nouvelle ère, vous devez fonder toutes vos décisions sur vos valeurs. En outre, vos comportements doivent être alignés avec vos valeurs, c'est-à-dire que l'on doit voir que vous faites ce que vous dites et que vous fonctionnez avec intégrité. »* (Barrett, 2017, p. 25). Il ajoute dans ce sens *« qui vous êtes et les valeurs auxquelles vous croyez sont devenus aussi important que les produits et les services que vous proposez »* (p. 29).

Par ailleurs, le débat sur les questions liées aux valeurs refait surface dans les médias et au sein de l'opinion publique à chaque fois qu'il y a un scandale qui éclate et qui met en cause des dirigeants de banques et de grandes entreprises¹ (Hamel (2012) ; Barrett (2017)). A

¹ Hamel (2012) cite à ce sujet la comptabilité tortueuse d'ENRON, les magouilles financières de Parmalat, la surévaluation des réserves par Shell, le dilettantisme de BP en matière des normes de sécurité, l'escroquerie épique de Bernard Madoff, le scandale de l'espionnage chez Hewlett-Packard, des pratiques de crédit usuraire de

ce titre, l'Algérie a connu ces dernières années plusieurs scandales impliquant de hauts dirigeants d'entreprises, publiques et privés, dans des affaires liées à la corruption, les malversations, l'abus de pouvoir et autres comportements immoraux. Ceci remet au premier plan la dimension des valeurs morales dans le monde des affaires. D'où aussi l'intérêt que représente un tel sujet dans les domaines de la recherche en sciences économiques et de gestion, voire dans les sciences sociales en général.

Toutefois, si les actions et comportements humains sont visibles et relativement faciles à mesurer, les valeurs et croyances qui sous-tendent ces comportements sont, quant à elles, intangibles, invisibles et difficiles à mesurer. C'est ce qui explique, en partie, pourquoi les travaux de recherche traitant ce sujet sont rares. Et pourtant, nombreux sont les auteurs qui ont mis l'accent sur la puissance de l'influence des valeurs sur les comportements et les décisions des individus (Rokeach (1973) ; Hafsi (2011)).

1.2. Les valeurs, un concept polysémique

Le concept de « valeurs », employé au pluriel comme au singulier, est souvent utilisé mais rarement défini d'une façon précise. En effet, c'est un terme que nous retrouvons dans plusieurs disciplines (économie, psychologie sociale, sociologie) et sa définition varie d'une discipline à l'autre et parfois à l'intérieur d'une même discipline. Etymologiquement, le terme « valeur » vient du verbe latin *valere* et signifie « être fort ». Au sens le plus ancien de la langue française, le mot valeur signifie « vaillance » (Morchain, 2009).

Selon Rokeach (1973, p. 5) une valeur « *est une croyance durable, qu'un mode spécifique de comportement ou but de l'existence est personnellement ou socialement préférable à un autre mode de comportement ou but de l'existence opposé ou convergent.* ». Cette définition est l'une des plus utilisées dans les travaux sur les valeurs. Pour Kluckhohn (1952), une valeur est considérée comme étant « *une conception explicite ou implicite, de ce qui est désirable, pour un individu, ou pour un groupe d'individus, et qui l'influence dans la sélection d'une action possible, selon ses modes, son sens et sa finalité* ». Une valeur est ainsi vue comme une conviction fondamentale

Country wide Financial, les excès désastreux de Lehman Brothers, la vente frauduleuse de fréquences téléphoniques en Inde et la découverte que le groupe Press News Corp pratiquait l'écoute téléphonique.

qui revêt une importance marquée et une grande signification pour les individus et demeure relativement inchangée au fil du temps (Bergeron, 1997). Quant à Barrett (2017, p. 39), il suggère que « *les valeurs sont une méthode synthétique pour décrire ce qui est important pour nous individuellement et collectivement (en tant qu'organisation, communauté ou nation) à un instant donné* ». De son côté, Wellhoff (2010, p. 49) adopte un point de vue selon lequel les valeurs renvoient à quelque chose de finalement très identitaire, à l'identité la plus profonde comme au sentiment d'appartenance ou, au contraire, d'exclusion d'un groupe social.

De ce qui précède, et pour les besoins de la suite de cet article, nous considérerons la notion de valeurs comme étant caractérisée par les points suivants :

- Une valeur est une croyance qui constitue une conviction fondamentale ;
- Elle ne change pas facilement au fil des années ;
- Elle est d'une grande importance pour l'individu ou l'organisation ;
- Elle guide le comportement individuel ou organisationnel ;
- Son non-respect, ou un comportement déviant à son égard, engendre un malaise profond.

Par ailleurs, certains auteurs comme Bilsky & Schwartz (1994), Schwartz (1992), Rokeach (1968) et Rokeach (1979) stipulent que les valeurs individuelles sont organisées dans un système hiérarchique commandé par l'importance de l'une par rapport à l'autre, appelé « système de valeurs ». Ainsi, pour Rokeach (1968, p. 5) par exemple, un système de valeurs est « *une organisation durable de croyances, relatif à des manières de se conduire, préférables pour l'individu, ou à des états finals de l'existence pouvant être classés, selon leur importance relative* ».

En outre, l'examen de la littérature sur les valeurs des individus révèle la nécessité de distinguer entre la notion de valeurs et certaines notions associées ou proches telles que : la norme sociale (Parson (1952) ; Rokeach (1973) ; Pesqueux (2010)), les traits de personnalité (Goldberg (1993) ; Rokeach (1973) ; Bilsky & Schwartz (1994)), les besoins (Allport (1960) ; Barrett (2017)), la culture (Parson (1952), Schein (1985), Thevenet (1986), les croyances (Rokeach (1968) ;

Allport (1960)), attitudes et idéologie (Chataigne & Guimond (2014) ; Maio, Olson, Bernard , & Luke (2003)).

1.3. Typologies des valeurs

La typologie des valeurs avancée par Rokeach (1973) est la plus utilisée dans la littérature. Elle consiste à distinguer entre les valeurs dites *instrumentales* et les valeurs dites *terminales*. Les valeurs *terminales* représentent des objectifs durables, à long terme, tant pour l'individu que pour la société, tels que le « salut » (sauvé pour la vie éternelle) ou « un monde en paix » (vouloir un monde sans guerres ni conflits). L'individu est durablement engagé dans sa croyance sur le monde, mais sans que cela n'influence nécessairement son comportement ou sa conduite. Au contraire, les valeurs *instrumentales*, comme le « courage » ou « l'honnêteté », ont un impact direct sur la conduite et la façon d'agir de la personne.

Par ailleurs, il existe plusieurs autres typologies que nous tenterons de résumer succinctement dans le tableau suivant :

Tableau n° 1 : Typologies des valeurs

Auteur (s)	Types de valeurs	Signification
(Bucki & Pesqueux, 1995)	Les valeurs <i>constitutives</i>	Sont préalables à la formation d'une structure sociale. Elles sont à la base de toute organisation et expriment ses finalités.
	Les valeurs <i>comportementales</i>	Permettent d'apprécier la conduite des acteurs et de les inciter à se comporter dans le sens de la convergence des buts.
(Thevenet, 1986)	Les valeurs <i>déclarées</i>	Dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe
	Les valeurs <i>apparentes</i>	Notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite ».
	Les valeurs <i>opérationnelles</i>	Se retrouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être intériorisées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises et de manière habituelle

Etude quantitative des valeurs des dirigeants. Cas des entreprises de presse écrite
Abderrahmane Batache, Chabha Bouzar, Ouali Arkoub

		également.
(Antoine, 1996)	Les valeurs- <i>objets</i>	Font référence, s'agissant de l'environnement, à un certain nombre d'objets considérés comme des objets de valeur devant être sauvegardés
	Les valeurs- <i>critères</i>	Correspondent globalement aux vertus ou qualités individuelles (ex. la bonté), ou collectives (ex. la liberté, l'égalité) ou atteignant l'universalité, donc l'absolu (ex. la beauté, la vérité).
(Wellhoff, 2010)	<i>Gagnantes</i>	Innovation, progrès, combativité...
	<i>De conduite</i>	La façon dont l'entreprise conçoit son métier et se comporte en interne
	<i>Relationnelles</i>	Modes comportementaux vis-à-vis des parties prenantes : respect, proximité, esprit d'équipe...
	<i>Morales</i>	Intégrité, transparence, loyauté, franchise...
	<i>Sociétales</i>	Les valeurs qui relient l'entreprise à la société dans son ensemble : respect de l'environnement, solidarité et citoyenneté
	<i>D'épanouissement</i>	Mettent l'homme au cœur des préoccupations de l'entreprise : épanouissement, plaisir, humanisme, développement personnel, talent...
	<i>Sociales</i>	Visent à fédérer les salariés : équité, pluralisme, participation
(Barrett, 2017)	Valeurs positives	Exemples : l'honnêteté, l'intégrité et la confiance, le travail d'équipe, la créativité et la stabilité financière
	Valeurs freins	Exemples : le contrôle, le blâme et le statut, la hiérarchie, la bureaucratie et la vision court terme
(Spranger, 1928)	Les valeurs théoriques	Sont des valeurs intellectuelles qui correspondent à la connaissance des choses, à la recherche de la vérité et du savoir. La connaissance constitue ainsi la principale motivation pour agir.
	Les valeurs	Elles correspondent à la satisfaction des

	<i>économiques</i>	besoins, et à l'utilisation efficace de ressources. L'intérêt porte sur l'utilité pratique.
	Les valeurs esthétiques	évaluation basée sur la beauté, la forme et l'harmonie. Elles correspondent à toutes les émotions qu'elles peuvent faire ressentir pour un individu.
	Les valeurs sociales	Valorisation de l'entraide, de la sympathie, de l'intégrité et de l'altruisme.
	Les valeurs politiques	Elles correspondent à la recherche du leadership, du pouvoir et de l'influence sur les autres.
	Les valeurs religieuses (ou traditionnelles)	Elles cherchent à trouver un sens plus grand à la vie, par l'entremise d'un système de croyance et/ou de pensée

Source : réalisé par nous-mêmes

Nous considérons que la typologie donnée par Spranger (1928) est la mieux indiquée pour traiter la problématique de cet article, car elle est adaptée au contexte des dirigeants des entreprises de presse écrite objet de notre enquête.

1.4. Principaux facteurs déterminants des valeurs

1.4.1. Les valeurs et le facteur d'âge

Les valeurs qui représentent ce qui est important pour l'individu à un instant donné peuvent évoluer avec l'âge. Elles reflètent selon Barrett (2017, p. 39) les besoins ressenties dans les conditions de vie du moment. Pour Antoine (1996, p. 38), en s'appuyant sur la double enquête (1981, 1990) du groupe Gallup, il révèle que les jeunes sont plutôt du côté du changement, de l'évolution voire de la révolution, de l'innovation et du mouvement ; tandis que les plus âgées sont du côté de la permanence, de l'ordre et du conservatisme. En outre, si les sociologues et les psychologues soulignent souvent l'influence du milieu familial et des conditions de vie de l'enfance sur la formation de la personnalité, l'auteur ajoute et souligne que pour les attitudes devant la vie, et donc d'une manière générale pour la formation des opinions et des valeurs, ce qui est vécu entre 15 et 25 ans joue également un très grand rôle. Barrett (2017, p. 46) insiste sur le fait que les valeurs sont l'expression du développement psychologique qui est associé à des

besoins spécifiques de l'individu. Ainsi, dans chaque étape de la vie (enfant, adolescent, jeune, travail, responsable d'équipe, professionnel,...), l'individu verra que certaines de ses valeurs changent, car il aura de nouveaux besoins qu'il n'avait pas auparavant. Les valeurs des gens sont donc le reflet de leurs besoins.

1.4.2. Les valeurs et le facteur du genre

Concernant l'existence ou non de *valeurs masculines* et des *valeurs féminines*, il convient de citer en premier lieu la célèbre étude interculturelle de Hofstede (1980) sur l'existence d'attitudes et d'aspirations au travail très différentes des hommes et des femmes : compétition, résultat, performance d'un côté ; convivialité, coopération, qualité de vie au travail d'un autre côté. Selon Antoine (1996, p. 143) il paraît incontestable que la tendance dominante va vers la féminisation des valeurs de société. Au sein de l'entreprise, deux facteurs peuvent pousser à la féminisation des valeurs partagées. Le premier est lié au fait que de plus en plus de femmes entrent dans le modèle masculin de la compétitivité et de la performance en vue d'acquiescer davantage de pouvoir. Le deuxième, notamment par l'effet de leur nombre croissant, les femmes parviennent à modifier les relations et les conditions de travail dans le sens de leur demande sociale. Toutefois, il convient de préciser, comme le suggère Burke & Sarda (2007, p. 19) , que les valeurs « féminines » et « masculines » ne renvoient pas aux femmes et aux hommes, mais à des comportements impliqués par nos cultures modernes qui nous font employer ces adjectifs pour qualifier ce que nous observons.

1.4.3. Les valeurs et l'influence des groupes sociaux

Les travaux sur l'existence de valeurs différentes selon les groupes sociaux, c'est-à-dire différences entre valeurs du monde rural et urbains et/ou valeurs ouvrières et valeurs bourgeoises, sont rares. On peut toutefois penser que des différences de valeurs entre groupes sociaux existent du fait de l'existence de différences dans les modes de vie, des vocabulaires, des cultures et des opinions entre ces groupes. On peut également avancer l'hypothèse de l'évolution et de la transformation de ces valeurs par l'évolution progressive des modèles urbains au détriment des modèles ruraux d'une part, et d'autre part l'évolution permanente dans les styles et modes de vie si on se réfère à la société algérienne plus particulièrement.

Pour Barrett (2017, p. 47) les valeurs sont aussi dépendantes des circonstances de la vie. L'auteur soutient également que la situation dans laquelle se trouve l'individu affecte ses valeurs. C'est le cas par exemple d'un salarié avec un revenu décent qui, du jour en lendemain, se retrouve sans travail, il va certainement accorder plus d'attention à la valeur de la stabilité financière (besoin de survie) qu'il ne le faisait auparavant. De même quelqu'un qui va déménager dans une autre région ou un autre pays, il sera beaucoup sensible à la valeur de l'amitié (besoin de relations).

1.5. Les valeurs des dirigeants

Barnard (1938) est considéré comme étant le premier à avoir mis l'accent sur la responsabilité morale des dirigeants au sein de l'entreprise. Selon certains travaux d'auteurs (Posner & Schmidt (1984) ; Hamel (2012) ; Barrett (2017)), il y a prise de conscience de l'influence des valeurs personnelles sur les dirigeants à chaque fois qu'il y a un scandale qui attire l'attention de l'opinion publique tels que la pollution de l'environnement, les nouvelles d'un produit défectueux, la corruption ou un autre mauvais usage du pouvoir d'entreprise. Suivant le mode de prise de décisions basée sur les valeurs de Barrett (2017) le dirigeant ne prendra pas facilement une décision importante si elle va à l'encontre de ses valeurs, même si elle lui semble logique. En sa qualité d'individu, le dirigeant prend des décisions basées sur des valeurs de manière à créer consciemment et intentionnellement le futur qu'il désire vivre.

Par ailleurs, une partie de la littérature managériale suggère que les valeurs personnelles des dirigeants influencent les stratégies qu'ils adoptent (Posner & Schmidt (1984); Freeman & Gilbert (1988); Andrew (1980) ; England (1975); Guth & Taguiri (1965); Hambrick & Mason (1984)). La littérature suggère aussi que les personnalités des propriétaires dirigeants, en particulier leurs valeurs et buts, sont indissociables des objectifs de leurs entreprises (Bamberger, 1983). Il est également suggéré que les valeurs personnelles des propriétaires/dirigeants influencent les stratégies qu'ils adoptent dans leurs activités et, par conséquent, les performances de leurs entreprises (Hambrick & Mason (1984); Thompson & Strickland (1986)). Miller (1983) et Marchesnay (2004) montrent que les valeurs des dirigeants ont une plus grande influence sur les stratégies des PME où les dirigeants sont également des propriétaires qu'à de grandes entreprises.

En outre, Hambrick & Mason (1984) et Finkelstein & Hambrick (1996) fournissent un modèle théorique, la théorie des échelons supérieurs (*Upper Echelon Theory*), qui illustre la relation qui existe entre les valeurs des dirigeants, la stratégie et la performance de l'entreprise. Cette théorie montre que les valeurs personnelles agissent comme un filtre qui détermine la façon avec laquelle les dirigeants perçoivent leur environnement extérieur. Ceci va déterminer par la suite le choix stratégique et le comportement qui, à leur tour, vont déterminer la performance de l'entreprise. La théorie des échelons supérieurs accorde donc une place importante aux valeurs des dirigeants dans l'étude de l'influence de ces derniers sur les comportements des organisations. Ces valeurs, à côté des autres caractéristiques des dirigeants (telles que ses expériences passées, sa personnalité, etc.), impactent directement les choix stratégiques par exemple. En s'appuyant sur l'analyse du processus de prise de décision stratégique en rationalité limitée (*strategic choice under conditions of bounded rationality*) décrit par Hambrick & Mason (1984), ces derniers écrivent au sujet de l'influence des valeurs : *«Tout d'abord, un dirigeant ne peut appréhender en détail chaque aspect de l'organisation et de son environnement. Le champ de vision du manager –ses domaines d'attention –est restreint, ce qui se traduit par une profonde limitation de ses perceptions. Ensuite, cette restriction des perceptions des dirigeants est renforcée parce que chacun ne perçoit de manière sélective qu'une partie des phénomènes inclus dans le champ de vision. Enfin, les éléments d'informations choisis pour le traitement sont interprétés via un filtre entrecoupé des bases cognitives et des valeurs du dirigeant».*

Ceci dit, pour Bertrand (1996), le dirigeant est le filtre qui perçoit l'organisation et son environnement, les interprète et effectue les choix qui lui semblent opportuns en fonction de ses préférences économiques et ses références sociales. Barrett (2017) insiste sur la nécessité de la cohésion de l'équipe dirigeante de l'entreprise, dans le sens où ses membres doivent partager des valeurs semblables et non contradictoires.

2. Méthodologie

Cette recherche, qui s'inscrit dans le paradigme épistémologique positiviste, s'appuie sur une démarche quantitative et une méthode hypothéticodéductive.

2.1. Terrain de recherche et échantillon d'étude

Dans cette étude, il est question d'examiner la dimension des valeurs des dirigeants auprès des entreprises du secteur de la presse écrite en Algérie. Le choix de ce dernier est motivé par les caractéristiques et les spécificités des produits qu'il diffuse (les journaux) qui, en plus du fait qu'il s'agit de produits destinés pour la vente sur un marché et satisfaire les besoins en informations des clients, ils constituent aussi, d'une certaine manière, un véhicule des opinions et des valeurs personnelles. C'est donc un terrain où la dimension valeurs occupe une place importante.

Afin de mener à bien cette recherche, nous avons opté pour la méthode d'échantillonnage par choix raisonné, en nous focalisant sur les dirigeants des entreprises de presse écrite, de droit privé, éditrices de journaux quotidiens d'informations générales. C'est ainsi que nous avons interrogé, via la technique de recherche par questionnaire, un échantillon de 44 dirigeants appartenant à dix-sept entreprises. L'enquête s'est déroulée durant la période allant du mois de novembre 2017 au mois d'avril 2018.

La composition de l'échantillon de l'étude, suivant la répartition des individus selon les caractéristiques démographiques (voir annexe 1), est résumée de la façon suivante :

- Le genre : les hommes représentent 88.6% de l'échantillon (39 dirigeants) et les femmes seulement 11.4% (5 femmes dirigeantes sur un total de 44). Ainsi, nous pouvons dire que l'univers des dirigeants des entreprises de presse écrite en Algérie est essentiellement masculin.
- L'âge : plus de la moitié de l'échantillon d'étude est constitué des dirigeants dont l'âge dépasse 45 ans (25 dirigeants), le reste est répartie entre la catégorie 35 – 45 ans (13 dirigeants) et la catégorie de moins de 35 ans qui n'est constituée que de 6 dirigeants.
- L'ancienneté : 43.2 % des dirigeants interrogés ont plus de 20 ans d'ancienneté ; 29.5% ont une ancienneté comprise entre 10 et 20 ans et le reste, soit 27.3 %, ont une ancienneté inférieure à 10 ans et pas moins de 5 ans.
- Le poste occupé : les cadres supérieurs sont en nombre de 17 (soit 38.6%), les cadres moyens sont en nombre de 19 (soit 43.2 %) et seulement 8 dirigeants (soit 18.2%) sont des cadres opérationnels.

- La propriété : 38.6 % de dirigeants sont en même temps des propriétaires (actionnaires), contre 61.4 % de dirigeants non propriétaires.

2.2. Les hypothèses

Pour les besoins de cette étude, les hypothèses suivantes sont développées et testées :

H1 : Il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs personnelles.

Nous rejoignons ici certains travaux qui suggèrent que des caractéristiques telles que l'âge (Antoine (1996); Hambrick & Mason (1984) ; Barrett (2017)) et le genre (Antoine (1996); (Burke & Sarda (2007); Hofstede (1980)) influencent les valeurs personnelles. Pour vérifier cette hypothèse nous avons intégré d'autres critères (qui constitueront des sous-hypothèses) à savoir : l'ancienneté, le poste occupé par le dirigeant dans la direction de l'entreprise et sa participation ou non dans le capital (la propriété) de l'entreprise.

H2 : Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.

Un certain nombre de travaux (Hambrick & Mason (1984) ; Bernard & Godart (2014) ; Baysinger & Hoskisson (1990); Bantel & Jackson (1989); Carpenter & Gelekanyez (2004)) mettent l'accent sur l'importance de l'équipe dirigeante pour mieux comprendre les choix stratégiques des organisations, plutôt que de se focaliser sur l'impact d'un seul individu en la personne du directeur ou de président directeur général. L'homogénéité de cette équipe dirigeante (Michel & Hambrick (1992); Murray (1989); Barnard (1938); Finkelstein & Hambrick (1996) ; Hambrick & Chen (1992); Ouchi (1980)²) est vue ici, dans le cas des entreprises de presse écrite, sous l'angle de partage de valeurs semblables.

2.3. Instrument de collecte de données : le questionnaire

Notre questionnaire est structuré en sept principaux axes :

² Ouchi (1980) parle ici de clan ou de groupe clanique, en désignant l'homogénéité de l'équipe dirigeante.

- Le premier axe concerne les caractéristiques démographiques des dirigeants en l'occurrence : l'âge, le genre, le poste occupé au sein de la direction de l'entreprise, l'ancienneté et la propriété ;

- Le second axe contient des questions qui mesurent les valeurs théoriques des dirigeants ;

- Le troisième axe contient des questions qui mesurent les valeurs économiques des dirigeants ;

- Le quatrième axe contient des questions qui mesurent les valeurs esthétiques des dirigeants ;

- Le cinquième axe contient des questions qui mesurent les valeurs sociales des dirigeants ;

- Le sixième axe contient des questions qui mesurent les valeurs politiques des dirigeants ;

- Le septième axe contient des questions qui mesurent les valeurs traditionnelles des dirigeants.

Les dirigeants sont invités à exprimer des opinions sur une échelle de mesure de Likert allant de 1 (« *totalelement d'accord* ») à 5 (« *pas d'accord du tout* »).

Les données recueillies feront l'objet d'une analyse via le logiciel de traitement des données statistiques SPSS.

2.4. Tests et outils statistiques

L'analyse statistique des données de notre enquête nécessite la mobilisation d'un ensemble de tests et outils adéquats. Il s'agit des tests de alpha de Cronbach, Shapiro-Wilk, test F, l'ANOVA, et l'analyse de cluster.

3. Résultats : Les résultats des tests de validité (alpha de Cronbach) et de normalité (Shapiro-Wilk) concernant les six dimensions de valeurs des dirigeants que contient le questionnaire sont donnés par le tableau suivant :

Tableau 2 : Résultats des tests de validité (alpha de Cronbach) et de normalité (Shapiro-Wilk)

Axe	Items	Alpha de Cronbach	Coefficient de crédibilité	Test Shapiro-Wilk	ddl	Sig.
Valeurs théoriques (VTH)	8 items	0.840	0.916	0.953	44	0.072
Valeurs	6 items	0.596	0.772	0.971	44	0.320

économiques (VEC)						
Valeurs esthétiques (VES)	6 items	0.501	0.708	0.950	44	0.055
Valeurs sociales (VSO)	6 items	0.696	0.834	0.980	44	0.622
Valeurs politiques (VPO)	6 items	0.873	0.934	0.969	44	0.284
Valeurs traditionnelles (VTR)	8 items	0.542	0.736	0.976	44	0.479
Total	40 items	0.606	0.778	0.953	44	0.068

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après ce tableau et suivant le guide donné par Hinton, Brownlow, & McMurray (2004)³, les valeurs de alpha de Cronbach montrent une fiabilité élevée des axes valeurs théoriques, valeurs sociales et valeurs politiques, et une fiabilité modérée pour les trois axes restants. Cette dernière (fiabilité modérée) s'explique par le fait que la dimension étudiée (les valeurs des dirigeants) relève d'une construction psychosociologique difficile à mesurer. Quant aux résultats du test de Shapiro-Wilk, nous constatons que variables sont distribuées normalement vue que la signification pour les différentes dimensions est supérieur à 0.05.

3.1. Résultats du test de l'hypothèse H1

Rappelons que l'énoncé de l'hypothèse H1 est le suivant : « *il existe une relation significative entre les caractéristiques des dirigeants et leurs valeurs personnelles* ». Par caractéristiques des dirigeants, il est

³ Pour Hinton et al. (2004, p. 364), le bon guide pour savoir où se situent les seuils appropriés pour la fiabilité est le suivant :

- 0,90 et plus montre une excellente fiabilité
- 0,70 à 0,90 montre une fiabilité élevée
- 0,50 à 0,70 montre une fiabilité modérée
- 0,50 et moins montre une faible fiabilité.

fait référence aux variables suivantes : l'âge, le genre, l'ancienneté, le post occupé au sein de la direction de l'entreprise et, enfin, le fait d'être dirigeant propriétaire ou non propriétaire au sein de l'entreprise. D'où les sous-hypothèses suivantes :

H1a : il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs des dirigeants.

H1b : il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs des dirigeants.

H1c : il existe une relation significative entre la variable ancienneté et les valeurs des dirigeants.

H1d : il existe une relation significative entre le post occupé par le dirigeant au sein de la direction de l'entreprise et ses valeurs personnelles.

H1e : il existe une relation significative entre le fait d'être propriétaire ou non et les valeurs des dirigeants.

3.1.1. Relation avec la variable âge

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leurs âges.

Tableau 3 : ANOVA de l'âge

	Classe d'âge	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.
VTH	25 – 35	5	3.425	0.641	9.887	0.000
	36 – 45	10	3.412	0.496		
	46 +	29	2.534	0.657		
	Total	44	2.835	0.741		
VEC	Total	44	2.835	0.741	2.827	0.071
VES	Total	44	3.147	0.477	1.511	0.233
VSO	Total	44	3.625	0.613	0.285	0.754
VPO	Total	44	3.299	0.916	2.663	0.082
VTR	Total	44	2.982	0.481	0.502	0.609

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

D'après le tableau3, seule la relation entre la variable âge et la variable VTH peut être analysée car significative ($p < 0.05$). Plus les personnes interrogées ont des valeurs théoriques fortes, moins elles sont âgées : les 15 individus qui ont moins de 45 ans ont la moyenne la plus forte sur la variable VTH : 3.42. Le groupe le plus âgé a la

moyenne la plus faible sur la variable quantitative testée : 2.53. On peut dire qu'il existe une variance au profit de la catégorie la plus âgée (plus de 45 ans) ($F = 9.887$; $p = 0.000$)

3.1.2. Relation avec la variable genre

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur genre.

Tableau 4 : ANOVA du genre

	Genre	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.
VTH	Total	44	2.835	0.74161	0.197	0.660
VEC	Total	44	3.693	0.59492	0.011	0.917
VES	Total	44	3.147	0.47715	1.143	0.291
VSO	Total	44	3.625	0.61334	1.539	0.222
VPO	Total	44	3.299	0.91681	0.030	0.864
VTR	Total	44	2.982	0.48174	0.003	0.957

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les relations entre la variable genre et les variables VTH, VEC, VES, VSO, VPO, VTR ne sont pas significatives ($p > 0.05$). Donc ces relations ne peuvent être analysées car l'hypothèse nulle (de la non existence de relations entre les variables étudiées) ne peut être rejetée. Ainsi, on peut conclure que le fait que la personne interrogée soit un homme ou une femme n'a aucune incidence sur ses valeurs personnelle.

3.1.3. Relation avec la variable post occupé

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction des postes qu'ils occupent au sein de l'entreprise.

Tableau 5 : ANOVA du post occupé

	Post occupé	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.
VTH	Total	44	2.835	0.74161	2.055	0.141
VEC	CS*	17	3.568	0.61818	3.831	0.030
	CM**	19	3.596	0.51013		
	CO***	8	4.187	0.53776		
	Total	44	3.693	0.59492		
VES	Total	44	3.147	0.47715	0.0171	0.844
VSO	Total	44	3.625	0.61334	0.782	0.464
VPO	Total	44	3.299	0.91681	0.529	0.563
VTR	CS	17	2.834	0.44076	6.374	0.004
	CM	19	2.909	0.41117		
	CO	8	3.468	0.45684		
	Total	44	2.982	0.48174		

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

*cadre supérieur ; **Cadre moyen ; ***Cadre opérationnel

D'après les données du tableau 5, seules les relations entre la variable poste occupé et les deux variables VEC ($p = 0.03$) et VTR ($p = 0.004$) peuvent être analysées car significatives. Concernant les valeurs économiques, on peut dire qu'il existe une variance au profit de la catégorie la moins élevée dans la hiérarchie de la direction de l'entreprise ($F = 3.831$; $p = 0.03$). Le même constat est valable aussi pour ce qui est des valeurs traditionnelle ($F = 6.374$; $p = 0.004$).

3.1.4. Relation avec la variable ancienneté

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur ancienneté.

Tableau 6 : ANOVA de l'ancienneté

	Ancienneté	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.
VTH	5-10	12	3.562	0.404	13.236	0.000
	11-20	13	2.721	0.675		
	+20 ans	19	2.453	0.628		
	Total	44	2.835	0.741		
VEC	5-10	12	4.083	0.605	5.571	0.007
	11-20	13	3.730	0.563		
	+20 ans	19	3.421	0.479		
	Total	44	3.693	0.594		
VSO	Total	44	3.625	0.613	0.584	0.562

VPO	5-10	12	2.694	0.606	5.625	0.007
	11-20	13	3.243	1.031		
	+20 ans	19	3.719	0.801		
	Total	44	3.299	0.916		
VTR	Total	44	2.982	0.481	1.551	0.224

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

Le tableau 6 indique que les relations entre la variable ancienneté et les variables VTH, VEC, VPO peuvent être analysées car significatives ($p < 0.05$). Concernant les valeurs théoriques et les valeurs économiques, on peut conclure que l'ancienneté influence les valeurs théoriques et que plus les individus interrogés sont anciens, moins leurs valeurs théoriques sont fortes. Quant aux les valeurs politiques, on peut conclure que l'ancienneté influence ces valeurs et que plus les individus interrogés sont anciens, plus leurs valeurs politiques sont fortes.

3.1.5. Relation avec la variable propriété

Le tableau suivant indique les résultats du test de l'hypothèse selon laquelle les valeurs des dirigeants sont en fonction de leur propriété.

Tableau 7 : ANOVA de la propriété

	Propriétaire/non propriétaire	N	Moyenne	Ecart type	F	Sig.
VTH	Total	44	2.835	0.741	0.034	0.854
VEC	Total	44	3.693	0.594	3.061	0.087
VES	Total	44	3.147	0.477	0.098	0.755
VSO	Total	44	3.625	0.613	0.739	0.395
VPO	Total	44	3.299	0.916	0.280	0.600
VTR	Total	44	2.982	0.481	0.108	0.744

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête avec SPSS

Les relations entre la variable propriété et les variables VTH, VEC, VES, VSO, VPO, VTR sont pas significatives ($p > 0.05$). On peut donc conclure que le fait d'être dirigeant propriétaire ou dirigeant non propriétaire n'a pas d'incidence sur les valeurs personnelles des personnes interrogées.

3.2. Résultats du test de l'hypothèse H2

Rappelons que l'énoncé de l'hypothèse H1 est le suivant : « *Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs* »

personnelles similaires ou proches ». Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons opté pour l'analyse de cluster. Il s'agit d'une technique permettant de classer les individus d'un échantillon en groupes relativement homogènes à l'intérieur et hétérogènes entre eux, sur la base d'un ensemble défini de variables. Ces groupes sont appelés clusters. Dans notre étude, cette analyse doit nous permettre de savoir si les dirigeants de chaque entreprise de presse écrite partagent, globalement, les mêmes valeurs ou non. Le tableau suivant nous donne les résultats de l'étude statistique des données via le logiciel SPSS :

Tableau 8 : les clusters d'affectation

Numéro de l'observation	Journal	Cluster	Distance
1	EL BILAD	1	1.800
2	EL BILAD	2	1.088
3	EL KHABAR	1	1.297
4	EL KHABAR	1	.657
5	EL KHABAR	1	1.760
6	EL WATAN	1	1.297
7	EL WATAN	1	1.281
8	EL FADJR	1	2.171
9	EL FADJR	1	.814
10	EL FADJR	1	2.119
11	EL FADJR	1	1.164
12	DK NEWS	2	1.942
13	DK NEWS	2	.836
14	LE JOUR D'ALGERIE	1	.939
15	LE JOUR D'ALGERIE	1	1.022
16	LES DEBATS	1	.939
17	LES DEBATS	1	1.022
18	INFO SOIR	1	.986
19	INFO SOIR	1	.820
20	LE SOIR D'ALGERIE	1	.705
21	LE SOIR D'ALGERIE	1	.559
22	LE SOIR D'ALGERIE	1	1.158
23	LIBERTE	1	1.308
24	LIBERTE	1	1.297
25	LIBERTE	1	.657
26	L'EXPRESSION	1	.577
27	L'EXPRESSION	1	.704
28	L'EXPRESSION	1	2.079
29	LA NOUVELLE REPUBLIQUE	1	1.053

30	LA NOUVELLE REPUBLICQUE	2	.490
31	LA TRIBUNE	2	1.045
32	LA TRIBUNE	2	.789
33	ECHOUROUK	2	1.259
34	ECHOUROUK	2	1.100
35	ECHOUROUK	2	1.062
36	ENNAHAR EL DJADID	2	1.164
37	ENNAHAR EL DJADID	2	1.229
38	ENNAHAR EL DJADID	2	.625
39	LE COURRIER D'ALGERIE	2	1.040
40	LE COURRIER D'ALGERIE	2	1.028
41	LE TEMPS D'ALGERIE	2	1.626
42	LE TEMPS D'ALGERIE	2	.405
43	WAQT EL DJAZAIR	2	.356
44	WAQT EL DJAZAIR	2	.779

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après ce tableau 8, l'analyse fait ressortir deux clusters (1 et 2) ou groupes de dirigeants partageants, relativement, les mêmes valeurs personnelles. Force est de constater que, sur les 17 entreprises étudiées, seulement deux d'entre elles, en l'occurrence *El Bilad* et *La Nouvelle République*, ont des dirigeants qui n'appartiennent pas au même cluster ce qui revient à dire que leurs valeurs personnelles sont hétérogènes. Pour le reste, soit 15 entreprises, leurs dirigeants appartiennent à un même cluster (soit 1 ou 2), ce qui signifie que, pour une même entreprise de presse écrite, ses dirigeants partagent relativement les mêmes valeurs ou ont des valeurs homogènes.

4. Discussion des résultats

L'étude réalisée auprès de 44 dirigeants issus de dix-sept entreprises du secteur de la presse écrite en Algérie nous a permis d'apporter des réponses au questionnement posé à travers la problématique de notre recherche. Cette dernière avait pour objectif une meilleure compréhension des valeurs des dirigeants de ces entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur deux hypothèses principales. La première a trait à l'influence des valeurs des dirigeants sur leurs valeurs personnelles ; la deuxième concerne le caractère

homogène des équipes dirigeantes sur le plan de partage de valeurs semblables.

L'examen de la littérature sur le sujet nous a permis de choisir les six variables de notre recherche issues de la typologie des valeurs personnelles de Spranger (1928). Le recours aux outils statistiques de l'ANOVA et l'analyse de cluster, a permis d'aboutir aux résultats suivants :

Tableau 9 : résultats des tests des hypothèses

Les hypothèses		Décision
H1	H1a : il existe une relation significative entre l'âge et les valeurs des dirigeants.	Confirmée partiellement
	H1b : il existe une relation significative entre la variable genre et les valeurs des dirigeants.	Infirmée
	H1c : il existe une relation significative entre la variable ancienneté et les valeurs des dirigeants.	Confirmée partiellement
	H1d : il existe une relation significative entre le post occupé par le dirigeant au sein de la direction de l'entreprise et ses valeurs personnelles.	Confirmée partiellement
	H1e : il existe une relation significative entre le fait d'être propriétaire ou non et les valeurs des dirigeants.	Infirmée
H2	Les dirigeants d'une même entreprise de presse écrite ont des valeurs personnelles similaires ou proches.	Confirmée

Source : réalisé par nous-mêmes

Les résultats de la vérification de l'hypothèse H1a sur la relation entre l'âge et les valeurs des dirigeants corroborent certains travaux conceptuels et empiriques mentionnés dans notre revue de littérature (Antoine (1996); Hambrick & Mason (1984); Barrett (2017)), même si ces derniers ne précisent pas quelle type de valeurs est impactée par la variable âge car ils l'abordent d'une façon globale. A l'inverse, le résultat du test de l'hypothèse H1b montrant l'inexistence de relation significative entre la variable genre et les valeurs personnelles des dirigeants, ne confirment donc pas les thèses avancées par des auteurs comme Antoine (1996), Burke & Sarda (2007) et Hofstede (1980) qui relèvent l'existence de différences fondamentales entre les valeurs des « hommes » et les valeurs des « femmes ». Il y a lieu de signaler toutefois que le cercle des dirigeants des entreprises de presse écrite en

Algérie est essentiellement « masculin » car la proportion des femmes occupant des postes de direction au sein de ces entreprises est très faible. En outre, suite à l'hypothèse H1c, il a été confirmé l'existence d'une relation significative entre le poste occupé par le dirigeant et ses valeurs personnelles, plus précisément ses valeurs économiques et ses valeurs traditionnelles. Quant à l'hypothèse H1d, l'étude montre que l'ancienneté, que nous pouvons aussi lier à l'expérience dans la fonction, impacte plus particulièrement les valeurs de type théoriques, économiques et politiques. Cependant, force est de constater que, d'un côté, plus les dirigeants sont anciens, moins leurs valeurs théoriques et économiques sont fortes et, d'un autre côté, plus les dirigeants sont anciens, plus leurs valeurs politiques sont fortes. Enfin, notre étude relève l'inexistence de relation significative entre la variable « propriété » et les valeurs des dirigeants (Hypothèse H1e). Ceci dit, le fait d'être propriétaire ou non propriétaire n'a pas d'incidence sur les valeurs des dirigeants. A notre connaissance, il n'existe pas d'études précédentes sur le sujet de la relation de la propriété avec les valeurs des dirigeants.

Par ailleurs, la validation de l'hypothèse H2, selon laquelle les dirigeants d'une même entreprise de presse partagent des valeurs personnelles semblables ou proches, corroborent les travaux des auteurs comme Barnard (1938), Michel & Hambrick (1992), Murray (1989), Finkelstein & Hambrick (1996) ; Hambrick & Chen (1992), Ouchi (1980), qui portent sur l'homogénéité de l'équipe dirigeante dont l'une des caractéristiques essentielles est le partage de valeurs semblables. Comme le suggère Barrett (2017, p. 293), l'individu a tendance à tisser des liens étroits avec des personnes qui partagent avec lui les mêmes valeurs et les mêmes centres d'intérêts dans le monde.

Conclusion

L'objectif de cet article était de tenter de cerner les caractéristiques des valeurs des dirigeants des entreprises de presse écrite. La méthodologie suivie nous a permis de répondre au questionnement posé en procédant à la vérification des hypothèses émises.

En effet, les résultats de notre étude montrent que les valeurs des dirigeants, considérées comme un ensemble de croyances et de convictions profondes, stables dans le temps, dépendent, en partie, des paramètres et caractéristiques des dirigeants tels que l'âge, l'ancienneté et le poste occupé au sein de la direction de l'entreprise. Alors que la

variable sociodémographique du genre et la variable liée au fait d'être dirigeant-propriétaire ou non propriétaire au sein de l'entreprise n'a pas de relation significative avec les valeurs des dirigeants. Notre analyse confirme également l'hypothèse selon laquelle les membres de l'équipe dirigeante d'une même entreprise partagent souvent des valeurs semblables.

Néanmoins, notre recherche présente certaines limites, qu'il sied de clarifier. La première a trait à la validité externe : la généralisation de nos résultats pourrait être considérée limitée aux entreprises de presse écrite, et même à celles privées, éditrices de journaux quotidiens d'information générale. D'autres études, effectuées sur d'autres secteurs avec des échantillonnages différents, seraient souhaitables pour permettre une plus grande généralisation des résultats. De même, bien que la typologie des valeurs de Spranger utilisée dans cette étude ait donné lieu à six catégories de valeurs personnelles des dirigeants, il n'en demeure pas moins que des études additionnelles seraient souhaitables en utilisant d'autres typologies pour bien comprendre le phénomène des valeurs des dirigeants et son influence sur le comportement, le fonctionnement et les performances des entreprises.

Liste des références

- Allport, G. (1960). *Study of values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Andrew, K. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. . Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.
- Antoine, P. (1996). *Evaluation, valeurs, système de valeurs : problématique, concepts et vocabulaire pour l'aide à la décision*. Paris: SYVADE-CESEM.
- Bamberger, R. (1983). *Value Systems, Strategies and Performance of Small and Medium-Sized Firms*. *International Small Business Journal*, 1(4), 25 - 39.
- Bantel, K., & Jackson, S. (1989). *Top management and innovation in banking : does the composition of top team make a difference ?*. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.
- Barnard, C. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge. Harvard University Press.
- Barrett, R. (2017). *L'entreprise inspirée par les valeurs*. Paris: DeBoeck.
- Baysinger, B., & Hoskisson, R. (1990). *The composition of boards of directors and strategic control : effets of corporate strategy*. *Academy Management Review*, 15, 72 - 87.
- Bergeron, P. (1997). *La gestion moderne, une vision globale et intégrée*. Montréal: Gaëtan Morin Editeur.

- Bernard , Y., & Godart, L. (2014). L'impact du changement de dirigeants sur la performance des entreprises françaises cotées, Conférence: 13ème Conférence Internationale de Gouvernance de l'AAIG in https://documents.bsb-education.com/pdf/cig2014/ACTESDUCOLLOQUE/GODARD_BE RNARD_ZOUAOUI.pdf.
- Bertrand, N. (1996). Ancrage spatial des entreprises en milieu rural : de l'espace fonctionnel à l'espace territorial, Thèse. Grenoble II, 320p.
- Bilsky, W., & Schwartz, E. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*, 8(2), 163-181.
- Bucki , J., & Pesqueux, Y. (1995). Le système de valeurs et sa dynamique, Cahier de recherche, n° 533, HEC, Paris.
- Burke, M., & Sarda, P. (2007). Émergence des valeurs féminines dans l'entreprise. Une révolution en marche. De Boeck Supérieur.
- Carpenter, M., & Gelekanyez, M. (2004). Upper Echelons research revisited: antecedents, elements and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, 30(6), 749-778.
- Chataigne, C., & Guimond, S. (2014). *Psychologie des valeurs*. Paris: DeBoeck.
- England, G. (1975). *The Manager and His Values: An International Perspective from the United States. Japan. Korea, India and Australia* . Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Co.
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organisations*. Minn/St Paul: West Publishing Company.
- Freeman, R., & Gilbert, D. (1988). Values and the Foundations of Strategic Management. *Journal of Business Ethics* , 1,821-834.
- Goldberg, L. (1993). The structure of phenotypic personality traits. . *American psychologist*, 48(1), 26.
- Guth, W., & Taguiri, R. (1965). Personal Values and Corporate Strategy. *Harvard Business Review* , 43(5), 123 - 132.
- Hafsi, T. (2011). *Le développement économique de l'Algérie : expériences et perspectives* », . Alger: Casbah Editions.
- Hambrick , D., & Mason , P. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*(9), 193 - 206.
- Hambrick, D., & Chen M. J. (1992). Effects of top management team characteristics on competitive behaviors of firm. *Academy of Management Journal*, 38, 12-16.
- Hamel, G. (2012). *Ce qui compte vraiment. Les cinq défis pour l'entreprise : valeurs-Innovation-Adaptabilité-Passion-Ideologie*. Eyrolles.
- Hinton, R., Brownlow, C., & McMurray, I. (2004). *SPSS Explained*. Routledge.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills.
- Kluckhohn, C. (1952). *Values and Values-Orientations in the Theory of Action*”, in *Toward a General Theory of Action*, Talcott Parsons and Edward A. Shils, eds. (Cambridge: Harvard University Press), pp. 388-433.
- Maio, G., Olson, J., Bernard, M., & Luke, M. (2003). *Ideologies, values, attitudes, and behavior*. Dans J. Delamater, *Handbook of social psychology* (pp. 283-308). New York : Kluwer Academic.
- Marchesnay, M. (2004). *Management Stratégique*. Les éditions de l'ADREG.
- Michel, J.-G., & Hambrick, D. (1992). *Diversification posture and top management team characteristics*. *Academy of Management Journal*, 35(1), 9-37.
- Miller, D. (1983). *The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms*. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morchain, P. (2009). *Psychologie sociale des valeurs*. Paris: Dunod.
- Murray, A. (1989). *Top management group heterogeneity and firm performance*. *Strategic Management Journal*, 10, 125-141.
- Ouchi, W. (1980). *Markets, bureaucraties and clan*. *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-141.
- Parson, T. (1952). *The system of modern societies*, . Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Pesqueux, Y. (2010). *valeurs et notions associées*, hal-00510882, version 1 - 22.
- Porter, M. (1982). *Choix stratégique et concurrence*. Paris: Economica.
- Posner, B., & Schmidt, W. (1984). *Values and the American Manager: An Update* . *California Management Review*, XXVI(3).
- Rokeach, M. (1979). *Understanding human values individual and societal*. New York, The Free Press. New York: The Free Press.
- Rokeach, M. (1968). *Belief, attitudes and values*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: The Free Press.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. (1992). *Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries*. *Advances in experimental social psychology*, 24, 1- 65.
- Spranger, E. (1928). *Types of men*. Halle Max Niemeyer Verlag.
- Thevenet, M. (1986). *Audit de la culture de l'entreprise*. Paris: Editions d'Organisation.
- Thompson, A., & Strickland, A. (1986). *Strategy Formulation and implementation: Task of the General Manager*. Texas: Business Publications. Inc.
- Wellhoff, T. (2010). *Les Valeurs*. Paris: Eyrolles.

Annexe :

	Fréquence	Pourcentage	% valide	% cumulé
Propriétaire	17	38.6	38.6	38.6
Non propriétaire	27	61.4	61.4	100
Total	44	100	100	

La répartition de l'échantillon selon les caractéristiques démographiques des dirigeants

1. Selon le genre

Tableau I : la répartition des dirigeants selon le genre

	Fréquence	Pourcentage	% valide	% cumulé
Homme	39	88.6	88.6	88.6
Femme	5	11.4	11.4	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

2. Selon l'âge

Tableau II: la répartition des dirigeants selon l'âge

Classe d'âge	Fréquence	Pourcentage	% valide	% cumulé
25 – 35 ans	6	13.63	13.36	13.63
35 – 45 ans	13	29.54	29.54	43.17
46 ans et plus	25	56.81	56.81	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

3. Selon l'ancienneté

Tableau III: la répartition des dirigeants selon l'ancienneté

	Fréquence	Pourcentage	% valide	% cumulé
Moins de 5 ans	00	00	00	00
5 – 10 ans	12	27.3	27.3	27.3
11 – 20 ans	13	29.5	29.5	56.8
Plus de 20	19	43.2	43.2	100

ans				
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS.

4. Selon le poste occupé

Tableau IV: La répartition des dirigeants selon le poste occupé

	Fréquence	Pourcentage	% valide	% cumulé
Cadres dirigeants supérieurs	17	38.6	38.6	38.6
Cadres dirigeants moyens	19	43.2	43.2	81.8
Cadres dirigeants opérationnels	8	18.2	18.2	100
Total	44	100	100	

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

5. Selon la propriété

Tableau V : La répartition des dirigeants selon la propriété

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS