

Article 29. La vision stratégique des dirigeants et la motivation des ressources humaines, cas des PME à Madagascar

Elsie Liza Holiarivony RAVELOSON

École du Génie du Management d'Entreprises et du Commerce

Institut Supérieur de Technologie d'Antananarivo

Correspondant : tolotriniainaelael@gmail.com

RESUME

La typologie du secteur privé malgache montre une grande majorité de Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, l'étude des PME s'avère être très pertinente afin de contribuer au développement économique et au développement durable du pays. Actuellement, les PME souffrent de problèmes tant d'ordre financier que managérial, mais dans cette recherche, il y a l'option de se préoccuper de ceux relatifs au management, et plus précisément, concernant la motivation des ressources humaines. Afin d'essayer de résoudre ces problèmes, l'étude s'est orientée sur la recherche d'autres facteurs de motivation outre l'amélioration des conditions de travail ou des facteurs d'ambiance, la satisfaction aux besoins,... L'hypothèse est basée sur l'affirmation que la vision stratégique des dirigeants des PME permet de contribuer à la motivation de leurs collaborateurs. Une analyse conceptuelle proposera un essai de clarification sur la relation pouvant exister entre la motivation des ressources humaines et la vision stratégique de leurs dirigeants. Plusieurs questions pertinentes vont être traitées dans ce présent article parmi tant d'autres, comme : Quelles peuvent être les sources motivation existantes ? Dans quelle mesure la vision des dirigeants permet-elle de motiver leurs employés ? Quel rôle majeur la tension jouerait-elle dans la motivation ?

Mots-clés: motivation, ressources humaines, vision stratégique, dirigeants, PME à Madagascar.

INTRODUCTION

La typologie du secteur privé malgache montre une grande majorité de Petites et Moyennes Entreprises (PME)⁶. L'étude des PME s'avère alors être pertinente afin de contribuer au développement durable du pays. A Madagascar, actuellement, malgré les actions d'accompagnement menées par l'Etat en faveur du secteur privé, y compris les PME, et les mesures incitatives prises récemment pour favoriser les investissements, une variété de facteurs affectent encore et réduisent considérablement la compétitivité des PME⁷: problèmes d'ordre financier (obtention de crédits; remboursement des emprunts, capacités techniques et financières, apports en fonds propres...) et d'ordre managérial (capacités managériales, outils de gestion, capacité des ressources humaines, motivation des ressources humaines...)⁸. Dans ce présent article, il y aura la focalisation de l'étude sur les problèmes managériaux dont souffrent actuellement les PME à Madagascar ; il est pris plus particulièrement en considération ceux relatifs à la motivation des ressources humaines, d'un côté, en raison du fait que la motivation prend une place importante dans la productivité et la performance des ressources humaines et contribuant au développement des entreprises étudiées et de l'autre, du fait que la spécialité du chercheur s'inscrit dans le management des entreprises. Ces problèmes de motivation des ressources humaines réduisent considérablement leur compétitivité et leur rentabilité⁹. La rentabilité des PME enquêtées enregistre un décroissement en moyenne de plus de 8% par an. Devant ce constat, quelques questions méritent une attention particulière : Comment motiver les ressources humaines des PME dans le contexte malgache ? Par quel autre facteur, outre la rémunération, l'amélioration des conditions de travail, la justice organisationnelle, ..., pourrait-on contribuer à la motivation de ces ressources humaines des PME à Madagascar ?

L'hypothèse de recherche est que la vision stratégique des dirigeants permet de contribuer à la motivation des ressources humaines au niveau des PME malgaches. La vision stratégique est choisie comme source de motivation des ressources humaines, du fait de sa pertinence dans le développement des PME (Bayad et Nebenhaus, 1993). La deuxième raison consiste à donner une touche d'originalité au présent article. Le troisième mobile consiste à apporter une contribution au développement des PME malgaches.

L'objectif de cet article est de déterminer une autre source de motivation des ressources humaines et de proposer un modèle à travers les études conceptuelles et l'analyse des PME à Madagascar.

⁶DMD (Dans le Média Demain), N°981, in www.dmd.mg, 13 décembre.2006 / Enquête personnelle en 2016 sur la base de l'échantillon d'entreprises de la DSE/INSTAT.

⁷ Id.

⁸ Enquête du cabinet FTMH auprès des PME malgaches en collaboration avec la direction de la statistique des entreprises (Institut National de la Statistique), 2006/ RFI Afrique, 16/08/2011/Madonline, Difficultés des PME, Revue de presse, in www.madonline.com.

⁹ Id

I. MATERIELS ET METHODES

1.1. MATERIELS

1.1.1. Importance des ressources humaines dans le développement des entreprises

L'aspect humain représente le plus grand potentiel productif de l'entreprise (Plane, 2000). Les ressources humaines (RH) sont sources d'avantages concurrentiels économiquement porteurs (Savall et Zardet, 1987). Pour que les RH soient productives, il faut prendre en compte de leur motivation, (Galambaud, 2002).

1.1.2. Le concept de motivation des ressources humaines/ les différentes sources de motivation

La motivation au travail s'agit d'un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation des objectifs attendus (Roussel, 2000). A travers le temps, il y a des études sur les sources de motivation au travail jusqu'à actuellement (Kanfer, 1990 ; Levy-Leboyer, 1998 et Roussel, 2000). Ces auteurs ont classifié plusieurs catégories de théories ayant des caractères affectifs, cognitifs et d'autorégulation-métacognition. Ces théories sont de Maslow (1954), d'Alderfer (1969), de Murray (1962), d'Atkinson (1964), de Mc Clelland (1961), d'Herzberg (1966), de Deci (1975), de Miner (1979), de Ronen (1980), de Hackman et Oldham (1980), de Vroom (1964), de Porter et Lawler (1968), de Raynor et Weiner (1979) et d'Adams (1965). Il a été pris la théorie d'Adams (1965) dans la tentative de recherche d'une possibilité d'existence de relation étroite entre la motivation et la vision stratégique des dirigeants. Cette théorie stipule que l'individu observe son environnement professionnel pour savoir s'il est traité ou pas avec équité dans son entreprise. Si l'individu, à l'issue de cette comparaison, est insatisfait de sa situation, l'iniquité qu'il perçoit crée chez lui une tension qu'il va chercher à réduire. Cette tension le conduit à déclencher son comportement vers un but, à déployer les efforts nécessaires pour réduire le sentiment d'iniquité qui l'anime. Il est alors considéré comme étant motivé (Roussel, 2000). C'est donc la motivation par la tension ou plus précisément la tendance à réduire la tension. Il y a enfin, les théories de l'autorégulation-métacognition de Locke (1975), de Locke et Latham (1984), de Carver et Schreier (1981), de Bandura (1977), de Deci et Ryan (1991), d'Al Akremi (2000) ; d'Amabile (1993), de Weiss et Adler (1992), et d'Humphreys et coll (1993).

1.1.3. Le concept de vision stratégique

La vision est envisagée comme un levier fondamental pour le développement de l'entreprise (Métais et Roux-Dufort, 1997). La vision stratégique implique l'habileté du dirigeant à projeter dans le futur les conséquences des décisions actuelles et à y réfléchir de façon stratégique (Bayad et Garand, 1998). Concrètement, cette vision conditionne largement la nature, la complexité, la diversité et le niveau de formalisation des activités de gestion en PME (Bayad et Nebenhaus, 1993). Il y aussi l'affirmation que la vision se présente comme facteur créateur de tension (Métais et Roux-Dufort, 1997). C'est la théorie retenue pour l'explication de la relation entre la vision stratégique et la motivation des ressources humaines.

1.1.4. La vision stratégique et la motivation des ressources humaines

Pour l'élaboration du modèle, l'inspiration est venue des théories de Métais et Roux-Dufort (1997). Robbins et Duncan (1988) appuient déjà l'hypothèse à valider. Mais une autre manière innovante sera proposée dans cette recherche pour la validation théorique de l'hypothèse de départ. La définition qui stipule que la vision stratégique est un facteur créateur de tension (Métais et Roux-Dufort, 1997), est retenue dans le cadre de cette recherche. La tension est issue de l'écart entre la réalité présente et le futur souhaité (Senge, 1991). La tension, ainsi que la créativité qu'elle engendre, sont le moteur et l'énergie de la croissance et de la vitalité de l'entreprise (Hamel, 1991). La tension est déjà évoquée comme source de motivation dans le cadre de la théorie sur l'équité organisationnelle d'Adams en 1965 (Roussel, 2000). De tout cela, il pourrait être affirmé que la vision stratégique est une source de motivation des ressources humaines, et c'est ce qui confirme théoriquement l'hypothèse de départ de cette étude. Les détails sur cette relation sont encore à présenter.

Il a déjà été mentionné plus haut que c'est la tension créée par la vision stratégique des dirigeants qui occasionne la motivation de leurs collaborateurs. Mais cette tension doit être bien gérée pour qu'elle soit motivante. Deux dimensions de la tension sont à prendre en compte dont la tension créatrice impliquant une anxiété positive et la tension inhibitrice entraînant une anxiété négative (Métais et Roux-Dufort, 1997). Il a aussi été confirmé théoriquement que la motivation des ressources humaines serait le produit d'une tension créatrice issue de la vision stratégique du dirigeant. La tension est une solution qui vise à réduire les écarts entre la réalité et les futurs envisagés dans la vision (Schmidt, 1993). La vision fait donc naître de la tension, et par la suite incite à produire de l'effort de la part des collaborateurs afin d'atteindre les buts qui leur sont fixés. « L'écart entre le présent et le futur doit être suffisamment important pour maintenir une tension élevée

et éviter que l'élastique ne se relâche » (Métais et Roux-Dufort, 1997). Si cet écart entre la réalité et l'état futur souhaité est trop grand, c'est-à-dire que si la vision est irréaliste, la tension devient importante et il pourrait y avoir une impossibilité d'atteindre les objectifs fixés par les collaborateurs. Par conséquent, la tension devient inhibitrice et la vision du dirigeant ne permettra donc pas alors de motiver ses collaborateurs. La notion de tension peut comporter de l'anxiété et ce facteur pourra être une source importante de motivation au travail. Mais l'anxiété peut être un frein dans le cas d'une tension trop importante (Humphreys et coll., 1993). Par contre, si l'objectif imposé aux collaborateurs relève d'une vision réalisable, souhaitable et ambitieuse, alors une tension créatrice se produit au sein des travailleurs avec lesquels le dirigeant l'a partagée. Elle suscite alors l'envie de se dépasser au plus vite, de modifier ses manières d'agir pour améliorer ses aptitudes et performances (Métais et Roux-Dufort, 1997). Le tableau suivant montre le modèle qui synthétise tout ce qui a été dit plus haut:

Tableau 1: Mise en relation de la vision stratégique des dirigeants et de la motivation des ressources humaines au niveau des PME.

VISION = (Écart entre l'état futur désiré et le présent)	Écart trop grand entre l'ambition et les ressources : vision excessive ou irréalisable	Tension inhibitrice	Anxiété négative	Pas de motivation des collaborateurs à l'atteinte des objectifs de la vision
	Écart raisonnable (fort) entre l'ambition et les ressources : vision réalisable, souhaitable	Tension créatrice	Anxiété positive	Motivation occasionnée par la tendance à réduire l'écart entre le rêve et la réalité, à réduire la tension par la recherche de solutions possibles.

Source : Tableau inspiré des analyses d'Allali (2002) et de Métais et Roux-Dufort (1997)/ Recherche personnelle, 2015

1-2. Methodes

Dans la démarche d'analyse, la méthodologie hypothético-déductive a été optée. Une revue de la littérature pour une analyse conceptuelle a été réalisée pour la formalisation théorique de l'hypothèse de recherche expliquant la relation existante entre la motivation des ressources humaines des PME et la vision stratégique de leurs dirigeants et pour l'identification des variables à étudier. Ces variables seront étudiées dans une étude empirique afin de déduire la confirmation ou l'infirmité de l'hypothèse de recherche. Pour la collecte des données théoriques, il a été effectué des investigations auprès de centres de documentation et via Internet pour la recherche d'ouvrages, d'articles, et de revues correspondant à l'étude. Quant à la collecte des données empiriques, il y a eu le recours à l'enquête. Le premier échantillon-maître est relatif à la base de sondage élaborée par l'INSTAT (Institut National de la Statistique) de Madagascar en 2005 et représentant jusqu'à ce moment la liste d'entreprises (secteurs secondaires et tertiaires) dans le capital. Pour avoir un échantillon le plus à jour possible, il y a eu la demande de liste supplémentaire d'entreprises créées entre 2006 et 2016, situées dans le Grand Tananarive. A partir de ces deux listes, l'échantillonnage a été effectué selon la méthode probabiliste. Mais après une première descente sur terrain, la majorité des entreprises à visiter s'avèrent être introuvables. Une nouvelle liste d'entreprises est ajoutée à la population-mère. Ces dernières sont issues de l'annuaire téléphonique de la société TELMA (Télécom Malagasy), laquelle met à jour annuellement les coordonnées des entreprises qui y figurent. En tout, 218 (deux cent dix-huit) entreprises sont prévues à être visitées, dans une première enquête, pour leur stratification selon leur taille. Des 218 visitées, 110 (cent-dix) sont localisables et le reste introuvables. Parmi les 110, 85 (quatre-vingt cinq) sont déclarées comme étant des PME, comportant un nombre de personnel se situant entre 10 et 100 personnes. Une deuxième enquête a été effectuée pour l'étude de l'hypothèse.

Les données d'enquête, de type qualitatif, ont pu être quantifiées grâce à l'utilisation de l'échelle numérique de Likert au niveau du questionnaire d'enquête et à l'emploi du logiciel de traitement des données statistiques Stat Box version 6.5 de l'Université de Michigan. L'échelle d'attitude comporte des niveaux de 1 à 5 (1= Très faible, 2= Faible, 3= Moyen, 4= Fort, 5= Très fort). Pour ce qui est des variables, celle qui est expliquée concerne la motivation des ressources humaines (**Variable 1**) de l'hypothèse. Quant aux variables explicatives¹⁰, elles sont respectivement : Réalisabilité de l'objectif (de la vision stratégique imposée par les dirigeants de l'entreprise perçue comme réalisable par les RH compte tenu des ressources actuelles qui leur sont détenues) (**Variable 2**) ; Tension psychologique créatrice perçue par les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches (**Variable 3**) ; Tension psychologique inhibitrice perçue par les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches (**Variable 4**) ; Sentiment d'anxiété positif perçu par les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches (**Variable 5**) ; et Sentiment d'anxiété négatif perçu par les collaborateurs dans la réalisation de leurs tâches (**Variable 6**).

¹⁰ Bennis et Nanus (1985); Hamel et Prahalad (1995); Senge (1991); Condor (2004), Délignières (1993)

Pour tous ces variables, plusieurs indicateurs ont été identifiés dans le but d'élaborer les questionnaires d'enquête afin de pouvoir les mesurer et d'aboutir à la confirmation ou au rejet de l'hypothèse de recherche :

Les indicateurs de mesure de la motivation des ressources humaines (**Variable 1**)¹¹ sont : Niveau de volonté de l'individu, sans calculs particuliers, par devoir ou guidés par l'affect (**Indicateur 1.1.**) ; Niveau de recherche par l'individu à atteindre les objectifs de l'entreprise (Niveau d'engagement de l'individu envers l'objectif) (**Indicateur 1.2.**) ; Niveau d'intérêt de l'individu envers sa tâche (**Indicateur 1.3.**) ; Niveau de déploiement d'efforts par l'individu (**Indicateur 1.4.**) ; et Niveau de recherche d'adaptation de l'individu aux événements ou aux contraintes environnementales (**Indicateur 1.5.**).

Les indicateurs de mesure de réalisabilité de l'objectif (de la vision stratégique imposée par les dirigeants de l'entreprise perçue comme réalisable par les RH compte tenu des ressources actuelles qui leur sont détenues) (**Variable 2**)¹² sont respectivement : Niveau de réalisabilité de l'objectif de l'entreprise perçue par les RH enquêtées compte tenu des ressources financières actuelles qui leur sont détenues (**Indicateur 2.1.**) ; Niveau de réalisabilité de l'objectif de l'entreprise perçue par les RH enquêtées compte tenu des ressources matérielles et technologiques actuelles qui leur sont détenues (**Indicateur 2.2.**) ; Niveau de réalisabilité de l'objectif de l'entreprise perçue par les RH enquêtées compte tenu des ressources informationnelles actuelles qui leur sont détenues (**Indicateur 2.3.**) ; et Niveau de réalisabilité de l'objectif de l'entreprise perçue par les RH enquêtées compte tenu des ressources en compétences actuelles qui leur sont détenues (**Indicateur 2.4.**).

Les indicateurs de mesure de la tension psychologique créatrice perçue par l'enquêté (**Variable 3**)¹³ sont : Niveau de la capacité de l'individu à transformer la réalité actuelle à la vision (futur) désirée (**Indicateur 3.1.**) ; et Niveau de l'enthousiasme de l'individu à l'atteinte des objectifs fixés (**Indicateur 3.2.**).

Les indicateurs de mesure de la tension psychologique inhibitrice perçue par l'enquêté (**Variable 4**)¹⁴ sont : Niveau de la capacité de l'individu de faire face compte tenu des exigences de l'environnement (**Indicateur 4.1.**) ; et Niveau de la capacité de l'individu à faire face aux difficultés qu'il rencontre (**Indicateur 4.2.**).

Les indicateurs de mesure du sentiment d'anxiété positif perçue par l'enquêté (**Variable 5**)¹⁵ sont : Niveau de la capacité de l'individu à faire attention dans la réalisation de ses tâches (**Indicateur 5.1.**) ; et Niveau d'activation, d'éveil et de la vigilance de l'individu dans la réalisation de ses tâches et dans la recherche de l'atteinte des objectifs qui lui sont assignés (**Indicateur 5.2.**).

Les indicateurs de mesure du sentiment d'anxiété négatif perçue par l'enquêté (**Variable 6**)¹⁶ sont : Niveau d'attribution de chances par l'individu à la réalisation des objectifs assignés (**Indicateur 6.1.**) ; Niveau de la capacité de l'individu à répondre aux difficultés liées à ses tâches (**Indicateur 6.2.**) ; et Niveau de confiance de l'individu en sa capacité à résoudre les problèmes et à atteindre les objectifs qui lui sont assignés et niveau de son assurance face à une situation incertaine (**Indicateur 6.3.**).

II. RESULTATS ET DISCUSSIONS

1.2. Principes d'interprétation des résultats

Pour mesurer et interpréter les variables, certaines principes ont été établis. Les tests de Khi-2 ont permis d'identifier des niveaux de réponses des indicateurs non significatifs et qui seront exclus de l'étude: **1.1.2, 1.2.1, 1.2.2, 1.3.1, 1.3.2, 1.4.2, 1.5.1, 2.4.1, 3.1.1, 3.2.1, 3.2.2, 4.1.2, 5.1.1, 5.1.2, 5.2.2, 6.3.1, 7.1.1, 7.2.1, 7.3.1, 7.4.1, 7.5.1, 8.1.1, 8.2.1, 8.3.1, 8.5.1,** et **9.1.1.** Le tableau suivant propose, par la suite, le principe d'interprétation n°1 des résultats:

Tableau 2: Principes d'interprétation des résultats

¹¹ Hauw (2006), Rivaleau (2003), Roussel (2000), Charles-Pauvers, Commeiras, Peyrat-Guillard & Roussel (2007), Mitchell et Daniels (2003)

¹² Humphreys et coll. (1993) ; Allaire & Firsirotu (1988) ; Métais et Roux-Dufort (1997)

¹³ Condor (2004) ; Humphreys et coll. (1993) ; Allaire & Firsirotu (1988) ; Métais et Roux-Dufort (1997)

¹⁴ Hellemans et Karnas (1999) ; Rosnet (1999)

¹⁵ Rosnet (1999) ; Hardy (1990)

¹⁶ Id.

Variables	Codes variables	Codes Indicateurs	Principes d'interprétation	Niveau de perception concerné de l'indicateur selon les principes d'interprétation
Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées	1	1.1	La motivation des RH enquêtées s'affirme à partir des réponses allant de 3 à 5 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	1.1.3, 1.1.4, 1.1.5
		1.2		1.2.3, 1.2.4, 1.2.5
		1.3		1.3.3, 1.3.4, 1.3.5
		1.4		1.4.3, 1.4.4, 1.4.5
		1.5		1.5.3, 1.5.4, 1.5.5
Non prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées	1'	1.1	La motivation des RH enquêtées ne s'affirme pas à partir des réponses allant de 2 à 1 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	1.1.1
		1.4		1.4.1
		1.5		1.5.2
Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants	2	2.1	La vision stratégique imposée par les dirigeants perçue par les RH est qualifiée de réalisable à partir des réponses allant de 3 à 5 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	2.1.3, 2.1.4, 2.1.5
		2.2		2.2.3, 2.2.4, 2.2.5
		2.3		2.3.3, 2.3.4, 2.3.5
		2.4		2.4.3, 2.4.4, 2.4.5
Existence de perception par les ressources humaines enquêtées du non réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants	2'	2.1	La vision stratégique imposée par les dirigeants perçue par les RH est qualifiée de non réalisable à partir des réponses allant de 2 à 1 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	2.1.1, 2.1.2
		2.2		2.2.1, 2.2.2
		2.3		2.3.1, 2.3.2
		2.4		2.4.2
Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées	3	3.1	L'existence de tension psychologique créatrice perçue par les RH enquêtées s'affirme à partir des réponses allant de 3 à 5 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	3.1.3, 3.1.4, 3.1.5
		3.2		3.2.3, 3.2.4, 3.2.5
	4'	4.1		4.1.3, 4.1.4, 4.1.5
		4.1		4.2.3, 4.2.4, 4.2.5
Existence de perception de tension psychologique inhibitrice par les ressources humaines enquêtées	3'	3.1	L'existence de tension psychologique inhibitrice perçue par les RH enquêtées s'affirme si les réponses des enquêteurs vont de 2 à 1 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	3.1.2
	4	4.1		4.1.1
		4.2		4.2.1, 4.2.2
Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées	5	5.1	L'existence de sentiment d'anxiété positif perçue par les RH enquêtées s'affirme à partir des réponses allant de 3 à 5 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	5.1.3, 5.1.4, 5.1.5
		5.2		5.2.3, 5.2.4, 5.2.5
	6'	6.1		6.1.3, 6.1.4, 6.1.5
		6.2		6.2.3, 6.2.4, 6.2.5
		6.3		6.3.3, 6.3.4, 6.3.5
Existence de perception de sentiment d'anxiété négatif par les ressources humaines enquêtées	5'	5.2	L'existence de sentiment d'anxiété négatif perçue par les RH enquêtées s'affirme à partir des réponses allant de 2 à 1 de l'échelle d'attitude au niveau des indicateurs	5.2.1, 5.2.2
				6
	6.2	6.2.1, 6.2.2		
	6.3	6.3.2		

Source : Recherche personnelle, 2016

Les variables décrites dans ce tableau seront étudiées deux à deux, selon la logique de l'hypothèse de recherche. L'objectif est la recherche de nouvelles sources de motivation pour le domaine d'étude, alors, l'hypothèse à étudier concerne la deuxième relation au niveau de la figure n°1. Si l'une des relations étudiées n'est pas significative, cette deuxième supposition sera infirmée (**Principe d'interprétation n°2 des résultats**). Les autres types de relations, de liaisons ou de corrélations possibles (positives ou négatives) visibles dans les tableaux de Pearson peuvent faire l'objet d'études scientifiques ultérieures.

1.3. Présentation et interprétation des résultats

Étude de la première relation : « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants » - « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées »

Après le traitement des données, le tableau des coefficients de corrélation de Pearson suivant est obtenu:

Tableau n°3 : Tableau des coefficients de corrélation de Pearson pour l'étude de la première relation

	3.1.3	3.1.4	3.1.5	3.2.3	3.2.4	3.2.5	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.3	4.2.4	4.2.5
2.1.3	0,15	0,14	-0,38	0,11	0,18	-0,36	0,12	0,13	-0,33	0,13	0,08	-0,30
2.1.4	-0,19	-0,08	0,46	-0,20	-0,03	0,26	-0,21	-0,10	0,42	-0,21	-0,06	0,36
2.1.5	0,00	-0,01	0,02	0,00	-0,21	0,29	-0,01	0,02	-0,01	-0,01	0,04	-0,03
2.2.3	0,21	0,10	-0,40	0,15	0,15	-0,37	0,14	0,10	-0,34	0,15	0,13	-0,36
2.2.4	-0,19	-0,08	0,46	-0,20	-0,03	0,26	-0,21	-0,10	0,42	-0,21	-0,06	0,36
2.2.5	-0,07	0,02	0,07	-0,07	-0,16	0,29	-0,08	0,05	0,02	-0,08	-0,08	0,16
2.3.3	0,06	0,13	-0,25	0,06	0,19	-0,33	0,02	0,12	-0,19	0,03	0,17	-0,27
2.3.4	0,01	0,02	-0,02	-0,03	0,08	-0,07	0,02	-0,01	-0,01	0,01	0,04	-0,05
2.3.5	-0,08	-0,20	0,49	-0,13	-0,26	0,49	-0,10	-0,17	0,39	-0,10	-0,22	0,42
2.4.3	0,08	0,14	-0,30	0,08	0,11	-0,23	-0,01	0,15	-0,23	0,01	0,08	-0,14
2.4.4	0,01	0,02	-0,02	-0,03	0,08	-0,07	0,02	-0,01	-0,01	0,01	0,04	-0,05
2.4.5	-0,11	-0,17	0,48	-0,15	-0,22	0,46	-0,12	-0,14	0,37	-0,13	-0,11	0,28

En gras, les valeurs significatives (hors diagonale) au seuil alpha=0,05 (test bilatéral)

Source : Recherche personnelle, 2016

Par rapport à ce tableau, en tenant compte du seuil de signification de 5%, en tout, 144 valeurs sont répertoriées dont 71 significatives (49,3%) contre 73 (50,7%) non significatives. L'analyse des coefficients de corrélation de Pearson entre les variables permet alors d'identifier 49,3% de dépendance significative contre 50,7% non significative. Cette relation peut donc être estimée comme significative à 49,3% et non significative à 50,7%. Il est à noter que la significativité au seuil alpha représente l'existence d'une corrélation ou d'une liaison entre les deux variables. **Un autre principe d'interprétation n°3** est formulé pour l'étude bivariée des variables : Si un seul au moins des indicateurs d'une variable se trouve en corrélation avec un seul au moins des indicateurs de l'autre variable, les deux sont considérées comme liées. Mais au niveau des valeurs significatives en gras, il y a des valeurs positives et négatives. Les valeurs positives impliquent une corrélation positive entre les indicateurs et les variables ; par contre les valeurs négatives montrent une corrélation négative ou une opposition entre eux.

Pour cette première relation, visiblement, il a pu être observé qu'au moins un indicateur de la variable « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants », à un niveau donné de l'échelle d'attitude, se trouve en corrélation positive avec au moins un indicateur de la variable « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées », à un niveau donné de l'échelle d'attitude. Alors, en se référant **au principe d'interprétation n°3**, il peut être conclu que les variables « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants » et « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées » sont corrélées positivement.

Étude de la deuxième relation : « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants » - « Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées »

Le traitement des données a permis d'obtenir le tableau des coefficients de corrélation de Pearson suivant:

Tableau 4: Tableau des coefficients de corrélation de Pearson pour l'étude de la relation deuxième relation

	5.1.3	5.1.4	5.1.5	5.2.3	5.2.4	5.2.5	6.1.3	6.1.4	6.1.5	6.2.3	6.2.4	6.2.5	6.3.3	6.3.4	6.3.5
2.1.3	0,11	0,12	-0,26	0,18	0,10	-0,32	0,14	0,06	-0,20	0,11	0,11	-0,32	0,19	0,03	-0,26
2.1.4	-0,19	-0,06	0,26	-0,23	-0,05	0,33	-0,19	-0,03	0,26	-0,22	-0,01	0,37	-0,20	-0,06	0,32
2.1.5	-0,04	-0,04	0,10	-0,07	-0,04	0,13	-0,10	0,07	0,02	0,07	-0,08	0,05	-0,10	0,11	-0,04
2.2.3	0,15	0,15	-0,34	0,18	0,09	-0,32	0,16	0,01	-0,18	0,08	0,16	-0,40	0,15	0,10	-0,31
2.2.4	-0,19	-0,06	0,26	-0,23	-0,05	0,33	-0,19	-0,03	0,26	-0,22	-0,01	0,37	-0,20	-0,06	0,32
2.2.5	-0,06	-0,15	0,24	-0,09	-0,03	0,15	-0,11	0,10	0,00	0,08	-0,18	0,20	-0,07	-0,04	0,14
2.3.3	-0,07	0,27	-0,27	0,09	0,17	-0,29	0,05	0,09	-0,19	0,01	0,17	-0,28	0,02	0,19	-0,30
2.3.4	0,07	0,04	-0,12	0,00	0,04	-0,07	-0,01	0,12	-0,12	-0,06	0,12	-0,05	0,04	0,03	-0,07
2.3.5	-0,11	-0,28	0,46	-0,15	-0,18	0,43	-0,15	-0,10	0,31	-0,05	-0,30	0,59	-0,16	-0,17	0,42
2.4.3	-0,03	0,13	-0,14	0,02	0,10	-0,20	0,05	0,05	-0,14	0,05	0,07	-0,21	0,02	0,06	-0,12
2.4.4	0,07	0,04	-0,12	0,00	0,04	-0,07	-0,01	0,12	-0,12	-0,06	0,12	-0,05	0,04	0,03	-0,07
2.4.5	-0,13	-0,21	0,39	-0,12	-0,14	0,40	-0,14	-0,19	0,39	-0,08	-0,20	0,40	-0,18	-0,06	0,29

Source : Recherche personnelle, 2016

Par rapport à ce tableau des coefficients de corrélation de Pearson, en tenant compte du seuil de signification de 5%, en tout, 180 sont répertoriées valeurs dont 88 (48,89%) significatives contre 92 (51,11%) non significatives. Il y a donc 48,89% de dépendance significative contre 51,11% non significative. Cette relation peut donc être estimée comme significative à 48,89% et non significative à 51,11%.

Pour cette deuxième relation, il peut être constaté que les variables « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants » et « Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées » sont corrélées positivement.

Étude de la troisième relation : « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants » - « Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées »

Le traitement des données a permis d'obtenir le tableau des coefficients de corrélation de Pearson suivant:

Tableau 5: Tableau des coefficients de corrélation de Pearson pour l'étude de la troisième relation

	2.1.3	2.1.4	2.1.5	2.2.3	2.2.4	2.2.5	2.3.3	2.3.4	2.3.5	2.4.3	2.4.4	2.4.5
1.1.3	0,09	-0,16	-0,02	0,05	-0,16	0,01	0,14	-0,23	-0,09	0,07	-0,23	0,08
1.1.4	0,27	-0,09	-0,28	0,32	-0,09	-0,37	0,17	0,23	-0,36	0,13	0,23	-0,42
1.1.5	-0,40	0,26	0,37	-0,42	0,26	0,45	-0,34	-0,07	0,53	-0,21	-0,07	0,42
1.2.3	0,05	-0,15	0,04	0,06	-0,15	-0,03	0,19	-0,22	-0,12	0,20	-0,22	-0,13
1.2.4	0,26	-0,08	-0,31	0,27	-0,08	-0,32	0,13	0,24	-0,32	-0,02	0,24	-0,22
1.2.5	-0,34	0,22	0,33	-0,36	0,22	0,41	-0,30	-0,11	0,47	-0,14	-0,11	0,37
1.3.3	0,10	-0,17	-0,09	0,09	-0,17	-0,05	0,16	-0,24	-0,13	0,14	-0,24	0,03
1.3.4	0,26	-0,04	-0,28	0,27	-0,04	-0,25	0,07	0,28	-0,31	0,03	0,28	-0,36
1.3.5	-0,39	0,19	0,40	-0,39	0,19	0,34	-0,21	-0,13	0,47	-0,15	-0,13	0,40
1.4.3	0,06	-0,15	-0,07	0,07	-0,15	-0,03	0,11	-0,21	-0,07	0,18	-0,21	-0,09
1.4.4	0,23	-0,09	-0,11	0,26	-0,09	-0,22	0,22	0,09	-0,30	0,07	0,09	-0,18
1.4.5	-0,30	0,22	0,19	-0,35	0,22	0,28	-0,36	0,06	0,42	-0,21	0,06	0,26
1.5.3	0,08	-0,16	-0,08	0,06	-0,16	-0,09	0,25	-0,22	-0,12	0,10	-0,22	0,01
1.5.4	0,24	-0,07	-0,18	0,19	-0,07	-0,09	0,09	0,14	-0,17	0,10	0,14	-0,26
1.5.5	-0,34	0,22	0,28	-0,29	0,22	0,19	-0,28	0,03	0,31	-0,22	0,03	0,31

Source : Recherche personnelle, 2016

D'après ce tableau des coefficients de corrélation de Pearson, en tenant compte du seuil de signification de 5%, en tout, 180 valeurs sont répertoriées dont 121 significatives (67,22%) contre 59 (32,78%) non significatives. L'analyse des coefficients de corrélation de Pearson entre les variables permet alors d'identifier 67,22% de dépendance significative contre 32,78% non significative. Cette relation peut donc être estimée comme significative à 67,22% et non significative à 32,78%.

Pour cette troisième relation, il peut être affirmé que les variables « Existence de perception par les ressources humaines enquêtées de la réalisabilité de la vision stratégique imposée par leurs dirigeants » et « Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées » sont corrélées positivement.

Étude de la quatrième relation : « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées » - « Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées »

Le traitement des données a permis d'obtenir le tableau des coefficients de corrélation de Pearson suivant:

Tableau 6: Tableau des coefficients de corrélation de Pearson pour l'étude de la quatrième relation

	5.1.3	5.1.4	5.1.5	5.2.3	5.2.4	5.2.5	6.1.3	6.1.4	6.1.5	6.2.3	6.2.4	6.2.5	6.3.3	6.3.4	6.3.5
3.1.3	0,70	-0,41	-0,17	0,71	-0,52	-0,17	0,69	-0,44	-0,15	0,76	-0,58	-0,11	0,70	-0,46	-0,15
3.1.4	-0,61	0,61	-0,17	-0,59	0,70	-0,22	-0,60	0,63	-0,21	-0,64	0,73	-0,33	-0,60	0,65	-0,23
3.1.5	-0,11	-0,37	0,57	-0,14	-0,36	0,66	-0,11	-0,35	0,60	-0,13	-0,33	0,75	-0,12	-0,38	0,65
3.2.3	0,70	-0,46	-0,10	0,68	-0,53	-0,09	0,69	-0,50	-0,03	0,67	-0,52	-0,04	0,70	-0,47	-0,12
3.2.4	-0,47	0,72	-0,44	-0,50	0,78	-0,48	-0,50	0,69	-0,42	-0,52	0,68	-0,36	-0,48	0,65	-0,37
3.2.5	-0,14	-0,46	0,70	-0,07	-0,46	0,75	-0,08	-0,37	0,60	-0,03	-0,35	0,53	-0,12	-0,36	0,64
4.1.3	0,85	-0,50	-0,19	0,83	-0,59	-0,19	0,75	-0,46	-0,16	0,83	-0,60	-0,12	0,89	-0,58	-0,19
4.1.4	-0,65	0,75	-0,31	-0,60	0,81	-0,39	-0,54	0,61	-0,25	-0,58	0,74	-0,42	-0,65	0,80	-0,38
4.1.5	-0,15	-0,46	0,71	-0,15	-0,44	0,82	-0,15	-0,31	0,58	-0,17	-0,31	0,78	-0,16	-0,44	0,77
4.2.3	0,83	-0,48	-0,19	0,81	-0,57	-0,19	0,76	-0,50	-0,17	0,80	-0,62	-0,12	0,84	-0,57	-0,19
4.2.4	-0,62	0,80	-0,41	-0,59	0,82	-0,42	-0,51	0,64	-0,28	-0,57	0,84	-0,47	-0,62	0,88	-0,48
4.2.5	-0,13	-0,54	0,79	-0,17	-0,44	0,81	-0,16	-0,35	0,62	-0,19	-0,40	0,78	-0,17	-0,54	0,93

Source : Recherche personnelle, 2016

Par rapport à ce tableau des coefficients de corrélation de Pearson, en tenant compte du seuil de signification de 5%, en tout, 180 valeurs sont répertoriées dont 167 significatives (92,78%) contre 13 (7,22%) non significatives. L'analyse des coefficients de corrélation de Pearson entre les variables permet d'identifier 92,78% de dépendance significative contre 7,22% non significative. Cette relation peut donc être estimée comme significative à 92,78% et non significative à 7,22%.

Pour cette quatrième relation, il peut être alors déduit que les variables « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées » et « Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées », sont corrélées positivement.

Étude de la cinquième relation : « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées » - « Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées »

Le traitement des données a permis d'obtenir le tableau des coefficients de corrélation de Pearson suivant:

Tableau 7: Tableau des coefficients de corrélation de Pearson pour l'étude de la cinquième relation

	3.1.3	3.1.4	3.1.5	3.2.3	3.2.4	3.2.5	4.1.3	4.1.4	4.1.5	4.2.3	4.2.4	4.2.5
1.1.3	0,24	-0,25	-0,05	0,28	-0,23	-0,01	0,30	-0,20	-0,08	0,35	-0,24	-0,10
1.1.4	-0,09	0,32	-0,35	-0,04	0,38	-0,47	-0,07	0,31	-0,34	-0,11	0,42	-0,47
1.1.5	-0,10	-0,17	0,47	-0,20	-0,28	0,59	-0,17	-0,21	0,50	-0,18	-0,31	0,67
1.2.3	0,23	-0,23	-0,09	0,52	-0,32	-0,14	0,33	-0,20	-0,12	0,42	-0,28	-0,13
1.2.4	-0,05	0,27	-0,30	-0,22	0,54	-0,48	-0,09	0,35	-0,39	-0,14	0,48	-0,51
1.2.5	-0,12	-0,13	0,43	-0,16	-0,38	0,68	-0,17	-0,25	0,56	-0,17	-0,34	0,71
1.3.3	0,22	-0,21	-0,10	0,30	-0,20	-0,05	0,28	-0,15	-0,13	0,33	-0,22	-0,14
1.3.4	-0,11	0,29	-0,27	-0,06	0,37	-0,43	-0,11	0,30	-0,29	-0,14	0,40	-0,38
1.3.5	-0,06	-0,17	0,40	-0,18	-0,26	0,55	-0,11	-0,23	0,45	-0,11	-0,29	0,57
1.4.3	0,29	-0,28	-0,09	0,44	-0,26	-0,13	0,32	-0,29	-0,03	0,41	-0,36	0,00
1.4.4	-0,09	0,30	-0,31	-0,16	0,38	-0,34	-0,07	0,37	-0,43	-0,13	0,50	-0,52
1.4.5	-0,12	-0,14	0,44	-0,16	-0,25	0,51	-0,16	-0,21	0,53	-0,17	-0,31	0,62
1.5.3	0,22	-0,22	-0,09	0,47	-0,31	-0,11	0,36	-0,28	-0,04	0,34	-0,24	-0,06
1.5.4	-0,04	0,27	-0,33	-0,25	0,51	-0,42	-0,10	0,41	-0,46	-0,08	0,38	-0,44
1.5.5	-0,15	-0,13	0,47	-0,11	-0,35	0,59	-0,19	-0,23	0,59	-0,20	-0,23	0,55

Source : Recherche personnelle, 2016

Par rapport à ce tableau des coefficients de corrélation de Pearson, en tenant compte du seuil de signification de 5%, en tout, 180 valeurs sont répertoriées dont 144 (80%) significatives contre 36 (20%) non significatives. L'analyse des coefficients de corrélation de Pearson entre les variables permet alors d'identifier 80% de dépendance significative contre 20% non significative. Cette relation peut donc être estimée comme significative à 80% et non significative à 20%.

Pour cette cinquième relation, il peut être alors constaté que les variables « Existence de perception de tension psychologique créatrice par les ressources humaines enquêtées » et « Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées » sont corrélées positivement.

Étude de la sixième relation : « Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées » - « Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées »

Le traitement des données a permis d'obtenir le tableau des coefficients de corrélation de Pearson suivant:

Tableau 8: Tableau des coefficients de corrélation de Pearson pour l'étude de la sixième relation

	5.1.3	5.1.4	5.1.5	5.2.3	5.2.4	5.2.5	6.1.3	6.1.4	6.1.5	6.2.3	6.2.4	6.2.5	6.3.3	6.3.4	6.3.5
1.1.3	0,35	-0,24	-0,04	0,32	-0,28	0,00	0,31	-0,36	0,10	0,33	-0,23	-0,12	0,32	-0,30	-0,01
1.1.4	-0,13	0,53	-0,54	-0,09	0,41	-0,48	-0,14	0,48	-0,42	-0,14	0,44	-0,34	-0,09	0,46	-0,49
1.1.5	-0,15	-0,45	0,71	-0,17	-0,27	0,60	-0,10	-0,25	0,43	-0,11	-0,33	0,53	-0,17	-0,32	0,62
1.2.3	0,38	-0,17	-0,16	0,41	-0,26	-0,14	0,38	-0,32	-0,03	0,36	-0,27	-0,11	0,35	-0,23	-0,14
1.2.4	-0,12	0,57	-0,60	-0,16	0,49	-0,52	-0,18	0,50	-0,43	-0,16	0,48	-0,42	-0,10	0,51	-0,53
1.2.5	-0,17	-0,54	0,84	-0,14	-0,36	0,73	-0,09	-0,33	0,53	-0,11	-0,35	0,59	-0,16	-0,41	0,74
1.3.3	0,33	-0,19	-0,08	0,29	-0,23	-0,05	0,36	-0,41	0,09	0,34	-0,26	-0,12	0,33	-0,27	-0,05
1.3.4	-0,10	0,44	-0,45	-0,13	0,39	-0,40	-0,19	0,44	-0,33	-0,19	0,44	-0,29	-0,08	0,39	-0,41
1.3.5	-0,16	-0,36	0,59	-0,09	-0,27	0,50	-0,08	-0,18	0,32	-0,06	-0,30	0,45	-0,18	-0,23	0,52
1.4.3	0,45	-0,28	-0,08	0,31	-0,27	-0,05	0,40	-0,35	-0,06	0,36	-0,36	-0,02	0,34	-0,34	0,02
1.4.4	-0,13	0,46	-0,45	-0,04	0,34	-0,40	-0,14	0,40	-0,31	-0,06	0,43	-0,46	-0,06	0,45	-0,49
1.4.5	-0,20	-0,33	0,60	-0,19	-0,20	0,52	-0,14	-0,18	0,42	-0,21	-0,21	0,56	-0,18	-0,27	0,57
1.5.3	0,30	-0,16	-0,09	0,37	-0,28	-0,07	0,36	-0,41	0,19	0,32	-0,23	-0,03	0,30	-0,19	-0,07
1.5.4	-0,08	0,46	-0,49	-0,06	0,47	-0,56	-0,12	0,50	-0,52	-0,10	0,35	-0,35	-0,02	0,35	-0,47
1.5.5	-0,20	-0,38	0,67	-0,22	-0,32	0,73	-0,17	-0,22	0,47	-0,16	-0,20	0,45	-0,21	-0,26	0,59

Source : Recherche personnelle, 2016

Par rapport à ce tableau des coefficients de corrélation de Pearson, en tenant compte du seuil de signification de 5%, en tout, 225 valeurs sont répertoriées dont 186 (82,67%) significatives et 39 (17,33%) non significatives. L'analyse des coefficients de corrélation de Pearson entre les variables permet alors d'identifier 82,67% de dépendance significative contre 17,33% non significative. Cette relation peut donc être estimée comme significative à 82,67% et non significative à 17,33%.

Pour cette sixième relation, il peut être déduit que les variables « Existence de perception de sentiment d'anxiété positif par les ressources humaines enquêtées » et « Prise en compte de l'existence de motivation au niveau des ressources humaines enquêtées » sont corrélées positivement.

L'existence de corrélations positives est démontrée entre les six sous-relations relatives à la deuxième relation de la figure n°1, et en se référant au principe d'interprétation n°2, l'hypothèse de recherche est donc confirmée. La possibilité d'existence de corrélation positive entre les sous-relations de la première relation ne sera plus détaillée dans cette étude.

La vision stratégique imposée par les dirigeants, perçue comme réalisable par les RH, compte tenu des ressources financières, matérielles et technologiques, informationnelles et en compétences actuelles qui leur sont détenues entraîne une tension psychologique créatrice à leur niveau, et cette dernière entraîne par la suite un sentiment d'anxiété positif à leur niveau vers leur motivation au travail.

2. CONCLUSION

Cette recherche a permis de démontrer l'apport de la vision stratégique des dirigeants à la motivation des ressources humaines des PME malgaches à condition que cette vision soit génératrice de tension créatrice. Cet apport est limité à la recherche d'une variable, la tension, issue d'une vision stratégique forte et souhaitable partagée par le dirigeant au sein des PME afin de motiver les ressources humaines des PME malgaches. Une dernière enquête auprès de l'échantillon, un an après, a permis de relever un accroissement en moyenne de 08.55% au niveau de la rentabilité des unités d'étude en fin de leur exercice comptable après la prise en compte des dirigeants des recommandations de cette recherche. La présente recherche n'a pas insisté sur l'étude d'autres facteurs générés par la vision stratégique et qui pourraient aussi avoir des influences sur la mobilisation des employés. En effet, des recherches restent encore alors à poursuivre: Quels sont les autres facteurs que pourrait générer la vision stratégique du dirigeant, à part la tension, et qui pourraient contribuer à la motivation de ses ressources humaines des PME ?

BIBLIOGRAPHIE

Adams (1965) ; Al Akremi (2000) ; D'Amabile (1993) ; Bandura (1977) ; Deci et Ryan (1991) ; Locke (1975), Locke et alii (1981) ; Locke et Latham (1984), Porter et Lawler (1968), Raynor et Weiner (1979), Vroom (1964), cités par Roussel P., La motivation au travail, Notes du LIRHE, 2000.

Allaire & Firsirotu (1988) cités par Métails E. et Roux-Dufort C., Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, Département Management et stratégie, IAE Aix-en-Provence, EDHEC 1997.

Allali B., Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, 6^o Congrès international francophone sur la PME, Montréal, Octobre 2002.

Bennis et Nanus (1985) cités par Allali B., Vision des dirigeants et internationalisation des PME : ébauche d'un cadre conceptuel, 6^o Congrès international francophone sur la PME, Montréal, Octobre 2002.

Bayad M., Garand J. D., Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, Communication au 4^o Congrès international francophone de la PME, Metz, octobre 1998.

Bayad et Nebenhaus (1993) cités par Bayad M., Garand J. D., Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, Communication au 4^o Congrès international francophone de la PME, Metz, octobre 1998.

CHARLES-PAUVERS B., COMMEIRAS N., PEYRAT-GUILLARD D. et ROUSSEL P. (2007), Les déterminants psychologiques de la performance au travail : un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche, De Boeck.

CONDOR R. (2004), La tension créatrice chez le dirigeant de petite entreprise ou comment générer des projets par la contradiction, Ecole de Management de Normandie, CAHIER DE RECHERCHE.

Enquête du cabinet FTMH auprès des PME malgaches en collaboration avec la direction de la statistique des entreprises (Institut National de la Statistique), in www.instat.mg, 2006/ RFI Afrique, 16/08/2011/Madonline, Difficultés des PME, Revue de presse, in www.madonline.com.

DMD (Dans le Média Demain), N°981, in www.dmd.mg, 13 décembre.2006 / Enquête personnelle en 2016 sur la base de l'échantillon d'entreprises de la DSE/INSTAT.

- DELIGNIERES D. (1993), Anxiété et performance, Laboratoire de Psychologie INSEP.
- Enquête du cabinet FTMH auprès des PME Malgaches en collaboration avec la direction de la statistique des entreprises (Institut National de la Statistique), 2006.
- Galambaud (2002) cité par Cali J. (2004), La gestion des ressources humaines au sein de la PME de la construction, Centre de sociologie des organisations, Université Libre de Bruxelles, Belgique, 2004.
- Hamel (1991), "Competition for competences and inter-partner learning within international strategic alliances", *Strategic Management Journal*, vol 12, n° spécial, p 83-103.
- Hamel et Prahalad (1995), *La Conquête du Futur*, InterEditions
- HAUW N. (2006), Un test des déterminants internes de la motivation situationnelle en contexte naturel : Approche hiérarchique de la motivation en Education Physique et Sportive, Thèse de Doctorat, U.F.R. : Sciences et Techniques des Activités Physiques et Sportives, Sciences humaines et humanités, Université de Caen / Basse – Normandie
- Hardy, L. (1990). *A catastrophe model of anxiety and performance*. In J. G. Jones & L.
- Hellemans C. et Karnas G. (1999), " Epreuve de validation du modèle de Karasek auprès de travailleurs du secteur tertiaire. Relations du modèle avec les " tensions mentales ", *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 3ème trimestre, vol. 49, N° 3, p. 215-224
- Kanfer (1990) citée par Roussel P., La motivation au travail, Notes du LIRHE, 2000.
- Levy-Leboyer C., La motivation dans l'entreprise, Edition des organisations, Paris, 1998.
- Schmidt (1993) cités par Bayad M., Garand J. D., Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action, Communication au 4^e Congrès international francophone de la PME, Metz, octobre 1998.
- Maslow (1954), Alderfer (1969), Murray (1962), Atkinson (1964), Mc Clelland (1961), Herzberg (1966), Deci (1975), Humphreys et coll. (1993) cités par LEVY-LEBOYER C., La motivation dans l'entreprise, Edition des organisations, Paris, 1998.
- Métais E. et Roux-Dufort C., Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention, Département Management et stratégie, IAE Aix-en-Provence, EDHEC, 1997.
- Mitchell TR, Daniels D. 2003, Motivation. *Handbook of Psychology*, Vol. 12: Industrial Organizational Psychology, ed. WC Borman, DR Ilgen, RJ Klimoski, pp. 225–254. New York: Wiley
- Miner (1979), Ronen (1980), Carver et Schreier (1981), Porter et Lawler (1968), Hackman et Oldham (1980), Weiss et Adler (1992) cités par LEVY-LEBOYER C., La motivation dans l'entreprise, Edition des organisations, Paris, 1998.
- Plane J.M., La gestion des ressources humaines, Dominos Flammarion, Paris, 2000.
- Raynor, M.E. (1998), "That vision thing: Do we need it?", *Long Range Planning*, vol. 31, n°3, juin 1998.
- Rivaleau C., Les théories de la motivation, citées dans www.cadredesanté.com, 17 mai 2003
- Robbins, S.R. et Duncan R.B. (1988), " The role of the CEO and top management in the creation and implementation of strategic vision", dans D. HAMBRICK, *The executive effect : Concepts and methods for studying top managers*, JAI Press inc., London, UK, 1988.
- ROSNET E. (1999), L'adaptation psychologique au stress dans les situations extrêmes, Habilitation à diriger les recherches, UNIVERSITE DE REIMS CHAMPAGNE ARDENNE, LABORATOIRE DE PSYCHOLOGIE APPLIQUEE : STRESS ET SOCIETE, Tome 1 : document de synthèse
- Roussel P., La motivation au travail, Notes du LIRHE, 2000.
- Savall H. et Zardet V. (1987), Maîtriser les coûts et les performances cachés, *Economica*.
- Senge P. (1991), *La cinquième discipline: Levier des organisations apprenantes*, Broché, 29 octobre 2015.