

Le leadership dans les PME a travers le prisme des ressources et des compétences : une lecture théorique intégrée

Leadership in SMES through the prism of resources and capabilities: toward an integrated theoretical framework.

- **AUTEUR 1** : NEJJARI Jihane,
- **AUTEUR 2** : ETOUZANI Loubna,

(1): Docteur, ENCGO,UMP.

(2): Docteur, ENCGO,UMP.



Conflit d'intérêt : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêt.

Pour citer cet article : NEJJARI .J & ETOUZANI .L (2025) « Le leadership dans les PME a travers le prisme des ressources et des compétences : une lecture théorique intégrée»,

IJAME : Volume 02, N° 15 | Pp: 001 – 023.

Date de soumission : Juillet 2025

Date de publication : Août 2025



DOI : 10.5281/zenodo.15837167

Copyright © 2025 – IJAME

Résumé:

Dans un contexte économique incertain et hautement concurrentiel, les PME doivent mobiliser des ressources internes stratégiques pour renforcer leur compétitivité. Le leadership, en tant que ressource immatérielle centrale, joue un rôle clé dans la performance et la différenciation de ces structures souvent informelles. Toutefois, la littérature scientifique reste fragmentée, sans véritable intégration théorique. Cet article théorique comble cette lacune en articulant trois perspectives complémentaires : la Resource-Based View (RBV), l'approche par les compétences, et la Knowledge-Based View (KBV).

La RBV permet de concevoir le leadership comme une ressource VRIO, créatrice d'avantage concurrentiel durable. L'approche par les compétences met en lumière les aptitudes du dirigeant à structurer une compétence collective, tandis que la KBV envisage le leadership comme moteur de création, structuration et diffusion des savoirs organisationnels. Sur cette base, l'article propose une modélisation originale articulant trois styles de leadership (transformationnel, responsabilisant, directif) aux types de ressources mobilisées dans les PME : immatérielles, collectives et cognitives.

Trois propositions théoriques sont formulées, soulignant les mécanismes différenciés par lesquels chaque style de leadership influence la mobilisation stratégique des ressources. L'article offre ainsi une lecture intégrée et contextualisée du leadership en PME, dépassant les approches fragmentées. Il en découle des recommandations concrètes pour les dirigeants, notamment en matière de diagnostic du style de leadership, d'hybridation stratégique et de gestion souple des compétences. Cette contribution pose les bases d'études empiriques futures et valorise le leadership comme levier de performance durable, notamment dans les PME des économies émergentes.

Mots Clés : Leadership ; PME ; Resource-Based View ; Compétences ; Connaissance ; Théorie Des Ressources ; Modèle Conceptuel.

Introduction

Dans un monde globalisé marqué par la turbulence, l'incertitude et la pression concurrentielle, les petites et moyennes entreprises (PME) font face à des défis structurels majeurs. Qu'elles soient confrontées à des contraintes de ressources, à des exigences de flexibilité ou à une montée des incertitudes stratégiques, leur capacité d'adaptation repose largement sur la mobilisation efficace de ressources internes – en particulier les ressources humaines et cognitives. Dans ce contexte, le leadership constitue une ressource immatérielle stratégique de premier plan, notamment dans les PME où les décisions sont fortement centralisées autour du dirigeant.

Cependant, la littérature sur le leadership dans les PME demeure fragmentée. D'un côté, la Resource-Based View (RBV) considère le dirigeant comme une ressource VRIO (valuable, rare, inimitable, organized) essentielle à la performance. De l'autre, les approches par les compétences et par les connaissances organisationnelles insistent sur les capacités du dirigeant à structurer, diffuser et transformer les savoirs stratégiques. Malgré ces apports, peu d'études proposent une lecture intégrée de ces trois perspectives pour comprendre comment le leadership agit concrètement comme levier de performance et de compétitivité dans les PME.

Cet article répond à ce vide théorique. Il s'appuie sur une revue critique et croisée de la littérature en mobilisant trois cadres théoriques complémentaires :

- La RBV, qui ancre le leadership dans les ressources stratégiques rares,
- L'approche par les compétences, qui éclaire les capacités individuelles et collectives des dirigeants,
- La Knowledge-Based View (KBV), qui positionne le leadership dans la dynamique d'acquisition, de transfert et de structuration des savoirs.

Sur cette base, nous proposons une modélisation conceptuelle originale du leadership en PME, articulant styles de leadership (transformationnel, responsabilisant, directif) et types de ressources activées (ressources, compétences, connaissances).

Notre objectif est double :

1. Offrir un cadre d'analyse théorique robuste et cohérent pour étudier le leadership dans les PME,
2. Proposer des implications concrètes pour les chercheurs et les dirigeants de PME, en particulier dans les contextes émergents et exportateurs.

L'article s'organise comme suit :

- La section 2 mobilise et articule les trois grands cadres théoriques évoqués ;
- La section 3 analyse les différents styles de leadership à la lumière de ces cadres ;
- La section 4 propose une modélisation conceptuelle intégrée ;
- La section 5 discute les apports théoriques et managériaux de notre proposition ;
- Enfin, la section 6 revient sur les limites de l'approche et ouvre des pistes de recherche futures.

2. La théorie des ressources et des compétences appliquée au leadership

2.1 La Resource-Based View (RBV)

La Resource-Based View (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1991) postule que l'avantage concurrentiel d'une entreprise repose principalement sur la possession de ressources internes rares, précieuses, difficiles à imiter et organisées. Dans cette optique, le dirigeant lui-même peut être conceptualisé comme une ressource stratégique, dès lors qu'il incarne une vision, une capacité décisionnelle distinctive et une légitimité à influencer durablement l'organisation.

Dans les PME, où la centralité du dirigeant est structurelle, cette approche prend tout son sens : les décisions stratégiques, l'allocation des ressources et les interactions avec l'environnement externe sont souvent concentrées entre les mains d'un nombre restreint d'acteurs. Le leadership devient ainsi une ressource VRIO à part entière :

- **Valuable** : le dirigeant apporte de la valeur en orientant les ressources vers des usages efficaces,

- **Rare** : son expérience, sa vision stratégique, et ses compétences spécifiques sont difficilement remplaçables,
- **Inimitable** : son parcours, son réseau et ses choix passés façonnent une trajectoire organisationnelle unique,
- **Organized** : dans une PME, la structure est souvent adaptée à la personnalité du leader.

Cependant, la RBV a aussi ses limites : elle tend à sous-estimer les capacités d'apprentissage et la dynamique d'évolution des ressources dans le temps (Eisenhardt & Martin, 2000), ce qui invite à enrichir l'analyse avec d'autres approches plus orientées vers l'action.

2.2 L'approche par les compétences

L'approche par les compétences (Hamel & Prahalad, 1994 ; Winter, 2003) insiste sur la capacité d'un dirigeant à transformer ses connaissances, ses expériences et son intuition en routines organisationnelles performantes. Dans ce cadre, le leadership est envisagé comme une compétence organisationnelle composite, articulée autour de trois dimensions essentielles:

- **Compétences stratégiques** (vision, anticipation, planification),
- **Compétences relationnelles** (influence, communication, leadership émotionnel),
- **Compétences décisionnelles** (arbitrage, gestion des priorités, agilité).

Ces compétences permettent au leader de créer une **compétence collective** au sein de l'organisation, c'est-à-dire une capacité coordonnée à résoudre des problèmes complexes, à apprendre et à s'adapter. Dans les PME, le développement de telles compétences est central pour pallier la rareté de moyens et accélérer la réactivité stratégique.

Néanmoins, cette approche rencontre deux limites :

1. Elle est souvent difficile à opérationnaliser empiriquement, notamment dans les PME informelles.
2. Elle néglige la nature tacite et contextuelle des compétences, qui évoluent fortement selon le secteur, le marché, et les valeurs culturelles du dirigeant.

2.3 L'approche par les connaissances (Knowledge-Based View)

La Knowledge-Based View (Nonaka & Takeuchi, 1995 ; Grant, 1996) considère la connaissance comme la ressource stratégique ultime dans l'entreprise. Le leadership y est vu comme un vecteur de création, de diffusion et de conversion des savoirs, à travers notamment:

- L'apprentissage organisationnel,
- La mémoire collective,
- La gestion des savoirs tacites et explicites.

Le dirigeant, dans cette perspective, joue un rôle crucial dans la structuration des routines d'apprentissage, la formalisation des processus, et la stimulation de l'intelligence collective. Il est celui qui rend l'organisation capable de transformer ses expériences en savoirs utiles pour l'action stratégique.

Cependant, cette approche est parfois trop « cognitive » et oublie le poids des rapports de pouvoir, des émotions et des facteurs informels dans le fonctionnement des PME. De plus, elle suppose l'existence de structures de gestion des connaissances formalisées, souvent absentes dans les petites structures.

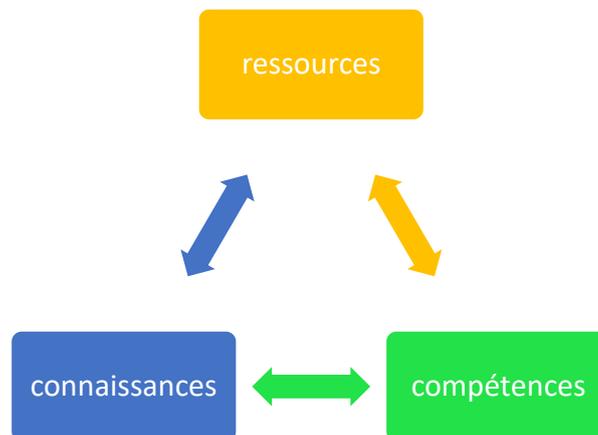


Figure 1 : les trois volets de la théorie des ressources

Réalisé par : Auteurs.

Avec ces trois cadres, nous disposons désormais d'une grille de lecture intégrée pour analyser le leadership en PME comme ressource stratégique, compétence organisationnelle et vecteur de connaissance. La section suivante applique ces cadres à une typologie de styles de leadership.

3. Les styles de leadership comme leviers de mobilisation des ressources

3.1. Le leadership : état de l'art

Le concept de leadership a été étudié et développé par de nombreux théoriciens et chercheurs dans le domaine de la psychologie, de la sociologie et des sciences de gestion.

En effet, Il existe plusieurs définitions du leadership. Lors de la première conférence mondiale de recherche sur l'efficacité du leadership et du comportement organisationnel, en 1994, 54 chercheurs sont parvenus à un consensus à ce sujet, définissant le leadership comme:

" La capacité d'un individu à influencer, motiver et permettre aux autres de contribuer à l'efficacité et au succès des organisations dont ils sont membres" (House et al., 2001, p. 494).

Tableau 1 : Théories phares ayant étudié le concept « leadership ».

Théorie	considération	Limite
Les théories des traits(Ralph Stogdill et Gordon Allport)	-Les premières théories du leadership ont suggéré que les leaders avaient des traits personnels distinctifs qui les différenciaient des non-leaders.	Cette approche a été largement critiquée pour son manque de considération pour les contextes dans lesquels le leadership se produit.
Les théories comportementales (Ralph Stogdill, Robert Blake et Jane Mouton, et David McClelland)	-Cette théorie considère que le leadership est un comportement observable qui peut être appris et développé. - Kurt Lewin a identifié trois styles de leadership (autocratique, démocratique et laisser-faire) - Douglas McGregor a développé la théorie X-Y pour comprendre les attitudes des managers envers les employés.	la théorie comportementale a été critiquée pour sa focalisation sur des comportements de leadership universels, sans tenir compte des différences individuelles et des contextes spécifiques. De plus, certains chercheurs ont remis en question la validité de la distinction entre les styles de leadership centré sur la tâche et sur les relations, affirmant que ces deux styles sont souvent interdépendants et complémentaires.

<p>La théorie de la contingence (Fred Fiedler)</p>	<p>-Cette théorie suggère que le leadership est déterminé par la situation dans laquelle il se produit</p> <p>- Fred Fiedler a développé le "modèle de contingence de Fiedler", qui met en correspondance les styles de leadership avec les situations dans lesquelles ils sont les plus appropriés.</p>	<p>Difficilement applicable et nécessite une analyse approfondie de la situation et une adaptation constante du style de leadership en fonction des changements de situation.</p>
<p>La théorie des transformations (James MacGregor Burns)</p>	<p>-La théorie des transformations est basée sur l'idée que les leaders transforment leurs suiveurs en développant une vision partagée et en les motivant à atteindre des objectifs élevés</p> <p>- cette théorie distingue les leaders transformateurs des leaders transactionnels, qui ne cherchent qu'à atteindre des objectifs sans considérer les besoins et les désirs de leurs suiveurs.</p>	<p>certaines chercheurs (Bernard Bass, Avolio et Bass) ont remis en question la validité de la distinction entre les styles de leadership transactionnel et transformationnel, affirmant que ces deux styles sont souvent interdépendants et complémentaires.</p>
<p>La théorie des parcours de vie (Glen H. Elder Jr)</p>	<p>-Cette théorie suggère que le leadership est influencé par les expériences de vie des individus</p> <p>- Warren Bennis, a identifié des traits communs chez les leaders exceptionnels tels que la passion, l'intégrité et la curiosité.</p>	<p>la théorie des parcours de vie ne prend pas en compte les facteurs environnementaux et organisationnels qui peuvent influencer le leadership.</p> <p>Certains chercheurs comme (Hersey et Blanchard) ont remis en question la validité de la notion selon laquelle les expériences de vie des individus influencent nécessairement leur capacité à devenir des leaders efficaces.</p>

La théorie du leadership situationnel(Paul Hersey et Ken Blanchard)	<p>-Cette théorie suggère que les leaders doivent adapter leur style de leadership en fonction de la situation dans laquelle ils se trouvent.</p> <p>-met en correspondance les styles de leadership avec les niveaux de maturité des subordonnés.</p>	<p>La théorie ne tient pas compte de la personnalité du leader : la théorie du leadership situationnel se concentre sur la relation entre le leader et les subordonnés, mais elle ne prend pas en compte la personnalité du leader. Les leaders ont des traits de personnalité différents, qui peuvent influencer leur capacité à adapter leur style de leadership en fonction de la situation.</p>
--	--	---

Réalisé par : Auteurs.

Le concept de leadership constitue un levier essentiel pour l'amélioration de la performance organisationnelle et l'instauration d'un climat de travail favorable. Il facilite la mobilisation efficace des ressources humaines et matérielles en vue d'objectifs précis. Par ailleurs, le leadership influence profondément la culture organisationnelle en consolidant des normes et valeurs partagées, tout en orientant la vision stratégique de l'entreprise. Il favorise également le développement des compétences individuelles, notamment en communication, prise de décision et créativité, stimulant ainsi l'innovation et le bien-être des collaborateurs.

3.2. Les styles de leadership

Les styles de leadership représentent les modalités concrètes à travers lesquelles un dirigeant exerce son influence, prend des décisions, anime ses équipes et mobilise les ressources de l'organisation. Dans le cadre des PME, ces styles ont une incidence directe sur la performance, la capacité d'innovation, la transmission des savoirs et la dynamique collective. Cette section propose une analyse des principaux styles de leadership, en les mettant en relation avec les trois cadres théoriques précédemment développés : RBV, compétences et connaissances.

3.2.1 Revue des styles classiques et émergents

Leadership transformationnel

Popularisé par Burns (1978) et Bass (1985), ce style repose sur la capacité du leader à inspirer, motiver et transformer ses collaborateurs autour d'une vision commune. Il mobilise

fortement les dimensions immatérielles : confiance, engagement, innovation, sens au travail. Dans le cadre de la RBV, le leadership transformationnel peut être vu comme une ressource rare et précieuse, source d'un avantage concurrentiel durable. Il agit aussi comme un catalyseur de compétences stratégiques (vision, anticipation) et stimule l'apprentissage organisationnel.

Le tableau suivant permettra de détailler la revue de littérature concernant le style du leadership transformationnel :

Tableau 2 : État de l'art, « Leadership transformationnel »

Auteurs	Année de publication	Titre de l'article	Apport de l'article
BERNARD M. BASS and BRUCE J. AVOLIO	(1993)	Transformational Leadership And Organizational Culture	leurs études examinent le rôle du leadership transformationnel dans la création d'une culture organisationnelle positive. Les auteurs concluent que le leadership transformationnel peut influencer positivement la culture organisationnelle en inspirant les membres de l'équipe à adhérer aux valeurs et aux objectifs de l'organisation.
Manal Elkordy	(2013)	Transformational Leadership and Organizational Culture as Predictors of Employees Attitudinal Outcomes	
<u>Mittal, Swati Dhar, Rajib Lochan</u>	(2015)	"Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing"	leurs études examinent le lien entre le leadership transformationnel et la créativité des membres de l'équipe en utilisant des modèles de médiation et de modération. Les auteurs concluent que le leadership transformationnel a un effet positif sur la créativité des membres de l'équipe grâce à la promotion de la

<p>Nailah (2022) Adiebah, Handrio Adhi Pradana</p>	<p>confiance en soi créative et de la communication de connaissances.</p>
<p>Aminah (2020) Ahmad, Sylvia Nabila Azwa Ambad ,Syed Jamal Abdul Nasir Syed Mohd</p>	<p>The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis</p> <p>Cette revue de littérature examine les preuves empiriques des effets du leadership transformationnel sur la performance des organisations et les comportements des membres de l'équipe. L'article examine aussi dans quelle mesure le leadership transformationnel et la culture organisationnelle influencent les résultats attitudinaux des employés, ainsi que l'effet de la satisfaction au travail sur l'engagement organisationnel. Les auteurs concluent que le leadership transformationnel est un style de leadership efficace pour améliorer la performance organisationnelle et la satisfaction au travail des membres de l'équipe.</p>
<p>Kevin (1996) B. Lowe, K.Galen K roeck, Nagaraj Sivasubra maniam</p>	<p>Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature</p> <p>Cette revue de littérature utilise une méta-analyse pour examiner l'effet du leadership transformationnel sur la performance organisationnelle en utilisant le questionnaire de leadership multifactoriel (MLQ). Les auteurs concluent que le leadership transformationnel a un effet positif sur la performance organisationnelle et que les aspects individuels de ce style de leadership (par exemple, l'inspiration et la stimulation intellectuelle) ont des effets plus forts que les aspects collectifs (par exemple, la considération et le renforcement).</p>

Mathieu Molines	(2010)	Leadership Transformationnel, stress et performance : une étude multi niveaux	Cette étude examine les limites et les critiques du leadership transformationnel, en se concentrant sur les risques de manipulation, de narcissisme et de conformisme. Les auteurs concluent que bien que le leadership transformationnel puisse être un style de leadership efficace, il peut également avoir des effets négatifs s'il est utilisé de manière manipulatrice ou si les dirigeants ne sont pas suffisamment conscients de leurs propres faiblesses.
------------------------	--------	---	--

Réalisé par : Auteurs.

Leadership responsabilisant (empowering)

Le leadership responsabilisant favorise l'autonomie, la prise d'initiative et l'implication des collaborateurs. Il s'appuie sur la reconnaissance des compétences individuelles et cherche à construire une compétence collective. Ce style est directement lié à l'approche par les compétences, notamment les compétences d'apprentissage, d'autonomie et de résolution collaborative de problèmes. Il encourage aussi le partage des connaissances tacites et l'intelligence collective, dans une logique de KBV.

Dans le tableau ci-dessous, nous présentons les articles pertinents ayant abordés le style de leadership responsabilisant:

Tableau 3 : Etat de l'art, « leadership responsabilisant »

Auteur	Année de publication	titre	Apport
Conger, J. A., & Kanungo, R. N.	(1988)	The empowerment process: Integrating theory and practice. Academy of management review, 13(3), 471-482.	Cet article examine le concept d'autonomisation et son lien avec le leadership responsabilisant. Les auteurs discutent de la façon dont les dirigeants peuvent responsabiliser leurs employés en leur donnant plus de contrôle sur leur travail et en les

encourageant à prendre des décisions plus autonomes.

Pearce, C. L., & Conger, J. A.	(2002)	Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Sage Publications.	Cet article examine la notion de leadership partagé et la façon dont elle peut être utilisée pour responsabiliser les employés. Les auteurs discutent des avantages potentiels du leadership partagé, tels que la création d'un climat de confiance et d'engagement des employés.
Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A.	(2005)	To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance.	Cet article examine l'impact du leadership responsabilisant sur la satisfaction des clients et la performance organisationnelle. Les auteurs ont mené une étude empirique et ont constaté que le leadership responsabilisant peut avoir un impact positif sur ces deux facteurs clés.
Spreitzer, G. M.	(2008)	Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work.	Cette revue de littérature examine plus de 20 ans de recherches sur l'autonomisation au travail et discute de la façon dont le leadership responsabilisant peut être utilisé pour autonomiser les employés. L'auteur identifie des pratiques spécifiques que les dirigeants peuvent utiliser pour responsabiliser leurs employés, telles que la délégation d'autorité et la création d'un climat de confiance.

<p>Sylvi Thun, Arnold Bakker</p>	<p>(2018)</p>	<p>Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. Journal of Personnel Psychology, 15(3), 120-131.</p>	<p>Cet article examine le rôle de l'optimisme des employés dans la relation entre le leadership responsabilisant et le "job crafting", qui est le processus par lequel les employés modifient leur travail pour mieux correspondre à leurs compétences et intérêts. Les auteurs ont constaté que le leadership responsabilisant peut encourager le "job crafting", en particulier chez les employés optimistes.</p>
--	---------------	--	---

Leadership directif

Réalisé par : Auteurs.

Ce style repose sur un contrôle étroit, une hiérarchie claire, des instructions précises et un suivi rigoureux des performances. Il est souvent critiqué dans les grandes organisations pour son manque de flexibilité, mais peut se révéler efficace dans les PME confrontées à des environnements instables ou à des équipes peu expérimentées. Il permet la structuration des routines, la formalisation des savoirs, et la maîtrise des processus – autant de dimensions clés de la KBV dans des contextes où les connaissances doivent être rendues explicites.

Ce style de leadership peut être efficace dans des situations de crise ou lorsque des décisions doivent être prises rapidement (Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, D., Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I.S. (2022). Toutefois, il peut être inefficace dans des environnements professionnels où la créativité et l'innovation sont des priorités. Une étude menée par Lewin, Lippitt et White en 1939 dans la revue "Journal of Social Psychology" a montré que le leadership directif peut être efficace dans des situations où les employés ont besoin d'une orientation claire pour atteindre des objectifs précis. Cependant, ce style de leadership peut être limitant car il ne permet pas aux employés de prendre des décisions de manière autonome, ce qui peut entraîner une baisse de la motivation et de la satisfaction au travail.

3.2.2 Tableaux comparatifs

Le tableau suivant propose une synthèse conceptuelle des styles de leadership à la lumière des trois cadres analytiques :

Tableau 4 : Styles de leadership et effets en PME.

Style de leadership	Cadre théorique mobilisé	Ressources activées	Effets attendus en PME
Transformationnel	Resource-Based View (RBV), théorie des compétences, Knowledge-Based View (KBV)	Ressources immatérielles distinctives (charisme, vision), motivation intrinsèque, capacité d'innovation	Avantage concurrentiel durable, forte mobilisation des équipes
Responsabilisant	Théorie des compétences, KBV	Compétences collectives, autonomie des collaborateurs, apprentissage organisationnel partagé	Engagement des équipes, développement de l'intelligence collective
Directif	KBV, RBV	Savoirs explicites, routines organisationnelles, mécanismes de contrôle	Structuration des processus, efficacité opérationnelle, conformité aux standards

Réalisé par : Auteurs.

Dans le contexte des PME marocaines exportatrices, ces styles se retrouvent souvent en combinaison. Nos recherches empiriques suggèrent que :

- Le **style transformationnel** est essentiel pour mobiliser les ressources humaines clés et développer une vision exportatrice,
- Le **style responsabilisant** favorise l'implication des équipes face à la complexité des marchés étrangers,
- Le **style directif** est souvent utilisé dans les phases critiques (qualité, livraison, conformité douanière), notamment dans le textile.

4. Proposition de modélisation conceptuelle

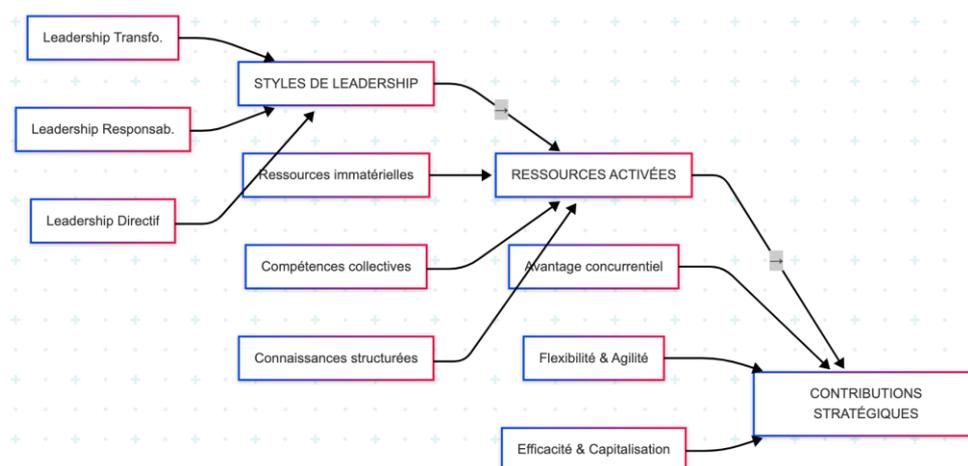
Cette section propose une modélisation intégrée du rôle du leadership dans les PME, articulée autour des trois approches théoriques mobilisées : RBV, approche par les compétences, et Knowledge-Based View. Nous montrons comment différents styles de leadership activent spécifiquement des types de ressources (ressources stratégiques, compétences collectives, savoirs organisationnels) et contribuent à la performance et à la compétitivité des PME.

4.1 Schéma intégrateur

Le modèle conceptuel proposé se fonde sur une lecture croisée des contributions théoriques. Il postule que :

- Le **leadership transformationnel** active principalement des ressources immatérielles stratégiques : vision, confiance, innovation, engagement. Celles-ci sont directement valorisées dans la logique RBV comme des ressources VRIO.
- Le **leadership responsabilisant** permet la conversion des compétences individuelles en compétences collectives, par la délégation, l'autonomisation et le travail collaboratif. Cette dynamique repose sur l'approche par les compétences.
- Le **leadership directif** structure les connaissances tacites et explicites à travers la standardisation, la formalisation et le suivi des processus. Cette structuration renvoie à la KBV et à la mémoire organisationnelle.

Le schéma suivant visualise cette articulation :



Réalisé par : Auteurs.

**Figure 2 : Modèle d'impact des styles de leadership sur les performances stratégiques :
Rôle médiateur des ressources activées**

4.2 Propositions théoriques

À partir de cette modélisation, nous avançons trois propositions théoriques à explorer dans de futures recherches :

Proposition 1 : Le **leadership transformationnel** constitue un levier de création de valeur stratégique, en augmentant la rareté et la valorisation des ressources humaines clés dans les PME.

Proposition 2 : Le **leadership responsabilisant** est un moteur de développement des **compétences organisationnelles**, en facilitant la coordination, la créativité collective et l'innovation incrémentale.

Proposition 3 : Le **leadership directif** contribue à la formalisation et à la transmission des **connaissances organisationnelles**, en stabilisant les routines et en renforçant l'efficacité opérationnelle, en particulier dans les environnements exportateurs à fortes exigences normatives.

Ces propositions offrent un cadre d'analyse robuste pour comprendre les mécanismes internes par lesquels le leadership agit dans les PME. Elles appellent à une discussion théorique et managériale approfondie que nous développons dans la section suivante.

5. Discussion et contributions

Cette section discute les implications de notre modélisation pour la recherche en management ainsi que pour les pratiques de gestion au sein des PME, en particulier dans les contextes émergents et exportateurs.

5.1 Apports théoriques

Notre principal apport est de proposer une lecture théorique intégrée du leadership dans les PME, croisant trois perspectives généralement analysées séparément :

- La **Resource-Based View** permet de positionner le dirigeant comme une ressource stratégique distinctive, en mettant l'accent sur la rareté, la valeur et l'inimitabilité de ses qualités personnelles.

- **L'approche par les compétences** éclaire les mécanismes de développement et de conversion des compétences individuelles en compétences collectives, clé de la compétitivité à long terme.
- La **Knowledge-Based View** permet de comprendre comment les dirigeants contribuent à la création, à la structuration et au transfert des connaissances dans des environnements peu formalisés comme ceux des PME.

La modélisation conceptuelle que nous proposons permet une articulation dynamique entre styles de leadership et types de ressources mobilisées. Elle répond à un besoin pressant de la littérature : dépasser les approches monolithiques du leadership pour adopter une posture systémique, contextualisée et fondée sur la complémentarité des logiques managériales.

En cela, notre article s'inscrit dans la lignée des travaux récents appelant à une re-contextualisation des théories managériales aux réalités des PME (Torrès & Julien, 2005 ; Avolio et al., 2018), en mettant en lumière des leviers spécifiques d'action stratégique.

5.2 Apports managériaux

Sur le plan pratique, les résultats de notre réflexion permettent aux dirigeants de PME – en particulier dans les pays émergents – de mieux comprendre le rôle stratégique du leadership dans un contexte de rareté des ressources, d'instabilité des marchés et de transformation organisationnelle.

Trois recommandations managériales peuvent être formulées :

1. **Diagnostiquer son propre style de leadership** et son adéquation avec les ressources disponibles et les défis à relever (vision exportatrice, fidélisation des talents, gestion des savoirs).
2. **Développer un leadership adaptatif et hybride**, combinant vision stratégique (transformationnel), responsabilisation des équipes (empowering) et structuration rigoureuse (directif) selon les phases de développement de l'entreprise.
3. **Mettre en place des dispositifs formels et informels de développement des compétences et de capitalisation des savoirs**, même à petite échelle (ex : formation interne, mentoring croisé, documentation des bonnes pratiques).

Dans un environnement comme celui des PME marocaines exportatrices du secteur textile, cette approche intégrée est particulièrement pertinente : elle permet de renforcer la compétitivité sur des marchés exigeants tout en consolidant les dynamiques internes de performance durable.

6. Limites et pistes de recherche futures

6.1 Limites de l'approche

Bien que notre contribution théorique offre une lecture intégrée du leadership dans les PME, elle comporte plusieurs limites qu'il convient de souligner :

- **Cadre exclusivement théorique** : notre article repose sur une démarche de conceptualisation rigoureuse, mais il nécessite une **validation empirique** pour tester les propositions avancées.
- **Contextualisation limitée** : bien que nous nous inspirions du contexte des PME marocaines exportatrices, notre modélisation reste générale. Des ajustements sectoriels ou culturels pourraient être nécessaires.
- **Absence d'une perspective dynamique** : notre approche reste centrée sur une typologie statique des styles de leadership. Or, dans la réalité, les dirigeants évoluent et adaptent leur style en fonction des cycles de vie organisationnels et des aléas de l'environnement.

6.2 Pistes de recherche futures

Notre cadre ouvre de nombreuses perspectives de recherche que nous encourageons à explorer :

1. **Validation empirique du modèle conceptuel** : des études de cas multiples, des enquêtes par questionnaires, ou des analyses longitudinales permettraient de tester l'adéquation des styles de leadership aux types de ressources mobilisées.
2. **Approche comparative** : il serait pertinent d'examiner si les liens entre leadership, ressources, compétences et savoirs varient selon la taille des entreprises, les secteurs (industrie, services, agriculture) ou les zones géographiques (Maghreb, Afrique subsaharienne, Europe).

3. **Étude de la dynamique du leadership** : des recherches pourraient investiguer comment les dirigeants de PME font évoluer leur style en fonction des transformations internes (croissance, digitalisation) ou des crises (COVID-19, instabilités géopolitiques).
4. **Intégration d'autres dimensions théoriques** : la mobilisation d'approches complémentaires – comme la théorie des parties prenantes, la perspective institutionnelle ou la théorie de l'effectuation – pourrait enrichir l'analyse.

Conclusion

Cette étude souligne l'importance d'une approche intégrée du leadership dans les PME, combinant ressources stratégiques, compétences organisationnelles et gestion des connaissances. En reliant styles de leadership et types de ressources mobilisées, elle offre aux dirigeants un cadre pour mieux adapter leur pratique aux défis spécifiques des PME, notamment dans les contextes émergents et exportateurs.

Sur le plan managérial, il apparaît essentiel pour les dirigeants d'adopter un leadership flexible, mêlant vision, responsabilisation et structuration, afin d'optimiser la mobilisation des ressources humaines et cognitives. Par ailleurs, cette conceptualisation ouvre la voie à des recherches empiriques visant à valider et affiner ces propositions, notamment en étudiant l'évolution dynamique des styles de leadership et leur impact sectoriel et culturel.

Ainsi, cette réflexion contribue à renforcer la compréhension du rôle central du leadership dans la compétitivité durable des PME, tout en invitant à poursuivre les investigations pour mieux accompagner leur développement stratégique.

Références :

• **Articles Scientifiques**

Adiebah, N., & Pradana, H. A. (2022). Transformational Leadership and Creative Self-Efficacy on Educators' Creativity: Can Innovation Climate be the Mediating?. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 13(2), 96-111.

Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.945>

Ahmad, A., Azwa Ambad, S. N., & Nasir Syed Mohd, S. J. A. (2020). The Trend of Research on Transformational Leadership Literature: A Bibliometric Analysis. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(1), 1.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2018). Re-contextualizing leadership theories in SMEs: A critical review. *Journal of Small Business Management*, 56(Suppl. 1), 32-52. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12345>

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
<https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306983>

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)

ElKordy, M. (2013). Transformational leadership and organizational culture as predictors of employees attitudinal outcomes. *Business and Management Research*, 2(1), 15-26.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2001). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. In W. H. Mobley & M. W. McCall (Eds.), *Advances in global leadership* (Vol. 1, pp. 171-233). JAI Press.

Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 7(3), 385-425. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90027-2)

Mittal, S., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: Mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>

Molines, M. (2010). Leadership transformationnel, stress et performance : une étude multi niveaux. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 77, 3-20.

Mutmainnah, D., Yuniarsih, T., Disman, D., Sojanah, J., Rahayu, M., & Nusannas, I. S. (2022). Crisis leadership effectiveness in fast-decision environments: Evidence from Indonesian SMEs. *Asian Business & Management*, 21(3), 345-367. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00182-6>

Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 54-72). Sage.

Thun, S., & Bakker, A. B. (2018). Empowering leadership and job crafting: The role of employee optimism. *Journal of Personnel Psychology*, 15(3), 120-131. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000206>

Torrès, O., & Julien, P.-A. (2005). Specificity and denaturing of small business. *International Small Business Journal*, 23(4), 355-377. <https://doi.org/10.1177/0266242605054051>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>

- **Ouvrages**

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2002). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Sage Publications.