

HEC MONTRÉAL

**La fiabilité des PDG a-t-elle un impact sur la performance organisationnelle?**

**Par**  
**Aurélie Christina Pierre**

*Science de la gestion  
(Stratégie)*

*Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maîtrise ès sciences en gestions*

**(M. Sc.)**

Dirigé par Russell Fralich

Mai 2025



## **Remerciements**

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce mémoire.

Je remercie tout particulièrement mon directeur de recherche, Monsieur Russell Fralich pour son accompagnement, ses conseils et sa disponibilité tout au long de ce projet.

Un grand merci à ma famille ma mère Johane Beaujour, mon père Elie Pierre, ma sœur Anne-Sophie Pierre et mon frère Christian-Fritz Pierre et aussi mes amis. Merci pour votre soutien inconditionnel, votre patience et vos encouragements, qui m'ont été précieux durant cette aventure académique.

Enfin, je remercie toutes les personnes ayant participé, directement ou indirectement, à l'élaboration de ce travail, pour leur précieuse aide et leur motivation constante.

## **Sommaire**

Mon mémoire a pour objectif d'analyser l'impact de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle des entreprises. J'ai choisi ce sujet en raison de son importance croissante dans un contexte où la fiabilité envers les dirigeants est un enjeu stratégique majeur pour la survie et la prospérité des organisations. Également, c'est un enjeu qui en lui-même peut être pris pour acquis au sein des PDG et des organisations. À travers cette étude, il sera intéressant de voir dans quelle mesure les dimensions de la fiabilité – la bienveillance, l'intégrité et la compétence – influencent la performance financière mesurée par le retour sur les actifs (ROA). Cette recherche permet également de comprendre si la fiabilité peut constituer un levier durable de performance au-delà des facteurs classiques tels que la taille de l'entreprise, l'âge du PDG ou l'intensité en capital. L'objectif est ainsi de mieux cerner l'importance de la dimension humaine du leadership dans les résultats financiers des organisations.

Mots clés : Fiabilité, PDG, performance organisationnelle, bienveillance, intégrité, compétence, ROA, confiance.

Méthodes de recherche :

La méthode de recherche utilisée repose sur une approche quantitative, fondée sur l'analyse de données secondaires extraites de la base Compustat North America. L'échantillon est constitué de 200 entreprises issues de divers secteurs d'activité. Les données ont été analysées à l'aide d'une régression linéaire pour tester l'effet de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle. Un travail préalable de codage de la fiabilité a été effectué en évaluant trois dimensions fondamentales (bienveillance, intégrité, compétence) à partir de descriptions qualitatives.

## Tables de matières

<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
CONTEXTE DE RECHERCHE.....	1
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	3
LES OBJECTIFS DE RECHERCHE .....	5
ORGANISATION DU MÉMOIRE.....	6
<b>CHAPITRE I : REVUE LITTÉRAIRE .....</b>	<b>7</b>
LE CONCEPT DE FIABILITÉ .....	7
<i>La distinction entre la confiance et la fiabilité</i> .....	8
DIFFÉRENCIATION ENTRE FIABILITÉ ET CRÉDIBILITÉ.....	13
MODÈLE DE LA CONFIANCE DE MAYER .....	15
<i>Bienveillance</i> .....	16
<i>Intégrité</i> .....	17
<i>Compétence</i> .....	17
<b>FIGURE 1 : MODÈLE DE CONFIANCE DE MAYER .....</b>	<b>18</b>
MODÈLE DE CONFIANCE DE McKNIGHT ET CUMMINGS .....	18
<b>FIGURE 2 : MODÈLE DE CONFIANCE DE MCKNIGHT ET CUMMINGS.....</b>	<b>20</b>
LA RELATION ENTRE LA FIABILITÉ ET LES PDG .....	20
LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....	22
<i>Définition de la performance organisationnelle</i> .....	22
<i>Mesure de la performance organisationnelle</i> .....	23
QUESTION DE RECHERCHE.....	26
<b>CHAPITRE 2 : CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>26</b>
<i>La fiabilité du PDG et la performance organisationnelle</i> .....	28
THÉORIES FONDAMENTALES PORTANT SUR LA RELATION ENTRE LES PDG ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....	30
HYPOTHÈSE DE RECHERCHE .....	33
CADRE CONCEPTUEL .....	33
<b>FIGURE 3: SCHÉMA CONCEPTUEL DE L'ÉTUDE.....</b>	<b>34</b>
<b>CHAPITRE 3 : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>34</b>
DESIGN DE RECHERCHE.....	35
SÉLECTION DE L'ÉCHANTILLON .....	36
<i>Echantillon</i> .....	36
<b>FIGURE 4: ÉCHELLE DE CODAGE DE LA FIABILITÉ .....</b>	<b>38</b>
<b>2. INTEGRITY (INTÉGRITÉ)</b> .....	38
<b>3. ABILITY (COMPÉTENCE)</b> .....	38
<i>La taille de l'échantillon et justification</i> .....	39
<i>Collecte des données</i> .....	39
VARIABLES.....	41
<i>Variable dépendante : performance organisationnelle</i> .....	42
<i>Variable indépendante : fiabilité des PDG.</i> .....	42
<i>Variable de contrôles</i> .....	43
<i>Méthode d'analyse</i> .....	45
<b>TABLEAU 1 : VALEURS PROPRES, DIFFÉRENCES ET PROPORTIONS CUMULÉES .....</b>	<b>46</b>

<b>CHAPITRE 4: RÉSULTATS .....</b>	<b>47</b>
STATISTIQUES DESCRIPTIVES .....	47
<b>TABLEAU 2 : STATISTIQUES DESCRIPTIVE DE L'ÉCHANTILLON .....</b>	<b>47</b>
<i>Performance organisationnelle</i> .....	48
<i>Fiabilité</i> .....	48
<i>Variables de contrôles</i> .....	48
<b>TABLEAU 3 : .....</b>	<b>50</b>
<b>MATRICE DES CORRÉLATIONS DE NOTRE ÉCHANTILLON (PAIRWISE) .....</b>	<b>50</b>
ANALYSE DES CORRÉLATIONS.....	51
<b>TABLEAU 4 : MATRICE DE CORRÉLATION ENTRE LES DIMENSIONS DE LA FIABILITÉ (PEARSON).....</b>	<b>52</b>
RÉSULTATS DES RÉGRESSIONS .....	53
MODÈLE 1 : FIABILITÉ SEULE .....	53
MODÈLE 2 : AVEC LES VARIABLES DE CONTRÔLES.....	54
<i>Modèle 3 – Modèle complet</i> .....	54
<i>Modèle 4 – Test de sensibilité : Ajout de l'intensité en capital</i> .....	55
<b>TABLEAU 5: MODÈLES DE RÉGRESSION SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE .....</b>	<b>57</b>
<b>CHAPITRE 5 : DISCUSSION .....</b>	<b>58</b>
COMPARAISON AVEC LA LITTÉRATURE .....	59
LIMITES MÉTHODOLOGIQUES.....	60
<i>Pistes de recherche futures</i> .....	61
<b>RÉFLEXION PERSONNELLE .....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>64</b>



## Introduction

### Contexte de recherche

Au cours des dernières années, de nombreux scandales ont mis en lumière diverses questions de fiabilité et de confiance, et ce, dans différents secteurs. Que ce soit dans le domaine politique, médiatique ou organisationnel. L'affaire Enron au début des années 2000 a révélé l'un des plus gros scandales financiers des États-Unis (Thomas, 2002). L'entreprise spécialisée en énergie manipulait ses comptes financiers, une fraude perpétrée par la haute direction. À la suite de cela, les actions de l'entreprise ont chuté lorsque ce scandale a été dévoilé au grand jour. Plus récemment, en 2022, Hockey Canada a été secoué par plusieurs scandales liés à des abus sexuels (Robertson et Freeze, 2022). De nombreux membres de la direction et du conseil d'administration ont dû démissionner, ayant perdu la confiance du public. L'organisation Hockey Québec a même suspendu ses contributions financières et a clairement indiqué que c'était dû au fait que l'équipe retirait sa confiance à Hockey Canada (St-Aubin, 2022). Ces événements d'actualité nous démontrent comment cet élément de confiance qu'ils mentionnent joue un rôle crucial au sein des institutions, des entreprises et dans les relations personnelles des individus (Watier, 2008). Le baromètre de confiance Edelman étudie depuis plus de 20 ans la confiance du public et la crédibilité. Depuis 2020, le baromètre démontre une baisse quant au crédit de confiance offert aux médias, aux gouvernements et aux entreprises. Le fait est que les individus se demandent de plus en plus s'ils peuvent faire confiance aux institutions (Edelman, 2020). En 2022, environ six Canadiens sur dix croyaient que les dirigeants d'entreprises, les dirigeants gouvernementaux et les journalistes tentaient de façon intentionnelle de leur fournir de l'information exagérée ou erronée (Edelman, 2022). De façon générale, la gouvernance au sein des entreprises est naturellement basée sur des éléments tels la performance, le leadership et les revenus de l'entreprise (Martineau, 2023). Cependant, ce baromètre démontre qu'il y a clairement une crise de confiance

au sein de nos organisations. Également, les différents scandales présentés démontrent que c'est lorsqu'il y a un bris de confiance, que son importance est discutée et fragilisée. La confiance représente donc un actif clé des entreprises, mais difficilement mesurable et invisible puisque celle-ci se repose sur la perception d'autrui (Martineau, 2023).

Ces divers exemples de déficit de confiance présentés concernent des groupes de personnes ou bien des organisations. Cependant, qu'en est-il du fait de faire confiance à un individu, tel que les dirigeants? Effectivement, de nombreux scandales ont directement touché des Présidents-directeurs généraux (PDG). Il suffit de se rappeler des célèbres affaires telles que celle d'Elizabeth Holmes, la PDG de Theranos qui avait trompé ses investisseurs, ses employés et le public en prétendant détenir une technologie de test sanguin, mais qui en réalité ne fonctionnait pas (Lee, 2022), ou encore Martin Shkreli, l'ancien PDG de Turing Pharmaceuticals qui avait augmenté de manière significative le prix d'un médicament jugé essentiel et reconnu coupable de fraude en valeurs mobilières (O'brien, 2018). Ce type d'abus de confiance affecte l'organisation, mais surtout le dirigeant lui-même et sa carrière. La revue académique *Harvard Business Review* explique que le fait de faire confiance est l'un des éléments les plus importants qu'un dirigeant doit posséder (Frei et Morris, 2020). Les PDG des entreprises restent le visage et les porte-parole de celles-ci. Un dirigeant se doit d'être capable de motiver, guider et prendre des décisions difficiles et cela tout en s'assurant d'avoir une vision long terme qui inspire la fiabilité et la confiance en lui et donc par le fait même en l'organisation qu'il dirige (Hansen, Miller et Noack, 2020).

## Problématique de recherche

Ces différentes situations présentées dans l'actualité courante et au fil des années permettent de réaliser combien l'élément de confiance est important et aussi présent tant dans l'actualité que dans la littérature scientifique, tel que ce sera présenté dans le prochain chapitre. De plus, un concept qui est lié à la confiance est la fiabilité. En français, ceux-ci sont plus facilement distinguables. Cependant, en anglais, ces termes peuvent encore plus porter à confusion et s'entremêler : *trust* et *trustworthiness*. C'est une distinction qui est importante à faire et surtout à comprendre. Ces termes sont souvent mélangés dans l'actualité courante et également dans la littérature. C'est l'un des défis qu'ont les chercheurs. C'est particulièrement dû à la relation que ces concepts ont entre eux (Caldwell et Clampham, 2003; Kiyonari et autres, 2006). De nombreuses fois, la fiabilité fut présentée et étudiée au sein d'études ayant déjà comme point central la confiance (Jones, 2012). La confiance représente une expression de foi à une personne ou une organisation (Krot et Lewicka, 2012). Tandis que la fiabilité est l'accumulation de caractéristiques ou d'expériences qui permettent à un individu ou un groupe d'individu de faire confiance à une autre personne, un autre groupe de personnes, ou une organisation (Caldwell et Jeffries, 2001). C'est une question de perception de l'un envers l'autre. C'est donc pour cette raison que certaines personnes sont considérées comme fiable ou non fiable (*trustworthy* ou *untrustworthy*). En l'étant ou non, ceux-ci gagnent ou non, une certaine confiance. La fiabilité est donc un concept intéressant à étudier et approfondir en lui-même. Étant donné que ces termes continuent d'être mélangés et interchangés et ce même au sein de la littérature scientifique, certaines situations ou exemples qui sont présentés dans les médias peuvent décrire des personnes ayant perdu la confiance de d'autres, tandis que c'est en réalité de fiabilité aussi dont il est question. Par exemple, dans les situations des Présidents-directeurs généraux (PDG) de Theranos et de Turing Pharmaceuticals, c'est dû à leurs actions et les diverses expériences mauvaises que ceux-ci ne sont pas plus considéré comme des dirigeants

fiables par leurs employés, leurs actionnaires et le public. Alors, dû à cela, ils ont donc par le fait même perdu la confiance du public et de leurs parties prenantes. Cela démontre l'importance de cultiver et de développer une analyse et une compréhension réelle de la fiabilité d'une personne et que cette compréhension approfondie des définitions permettra de relever que certaines discussions pourront véritablement porter sur la fiabilité. Notamment, lorsqu'il s'agit d'évaluer un individu en tant qu'entité distincte. Cette distinction sera encore plus développée dans le chapitre I. Aussi, la littérature nous montre qu'outre le PDG, la performance organisationnelle d'une organisation représente un indicatif de succès de celle-ci et lui permet de se démarquer réellement de ses concurrents (Richard et al., 2009). La performance organisationnelle demeure l'un des thèmes les plus prédominants et essentiel dans la recherche scientifique en management. Les organisations choisissent diverses stratégies de performance qui les guident tous selon des objectifs qu'ils définissent et qui sont propre à leurs besoins. Malgré tout, peu importe l'unicité de leurs stratégies, celles-ci auront un effet sur la performance (Richard, Devinney, Yip et Johnson, 2009). C'est donc l'un des éléments les plus importants pour les PDG à analyser et à s'assurer que la performance se porte bien puisque ceux-ci ne peuvent la négliger pour le bien-être et la pérennité des entreprises qu'ils dirigent.

De nombreux articles de recherche soulignent l'importance cruciale de la fiabilité au sein d'une organisation, mettant en évidence son impact significatif sur les différentes parties prenantes impliquées. Cette influence sur les différentes parties prenantes d'une entreprise est directement liée à la performance organisationnelle, créant ainsi une opportunité de recherche pour examiner de plus près cette dynamique entre les deux. Cette avenue de recherche gagne en pertinence, notamment compte tenu du fait que les travaux existants se penchent souvent sur la fiabilité en tant

que concept autonome, négligeant parfois son lien direct avec les indicateurs de performance. Il est notable dans les recherches que la fiabilité, bien que souvent reconnue comme un élément clé de la réussite organisationnelle, n'est pas systématiquement intégrée à l'analyse des performances. Cette lacune dans la littérature crée une opportunité d'approfondir notre compréhension des interactions entre la fiabilité et les mesures de performance pour en déterminer l'impact. Alors, une exploration plus approfondie de ces relations peut apporter des éclaircissements importants sur la manière dont la fiabilité, en tant que composante de la gestion influence les résultats organisationnels. Il est important de souligner que cette avenue de recherche a une importance dans le contexte du management et de la société en général. Compte tenu du rôle des PDG au sein des organisations et du fait que ceux-ci sont l'image de celles-ci, une attention particulière sera accordée à l'impact de la fiabilité dans le contexte intra-organisationnel. En examinant la manière dont la fiabilité des dirigeants influence au sein de l'organisation, cette recherche vise à apporter des contributions à ce domaine de recherche.

Ainsi, dû à cette problématique sur laquelle portera ce mémoire, la question de recherche sera donc la suivante : ***Dans quelle mesure la fiabilité d'un PDG a un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise ?***

### Les objectifs de recherche

Les objectifs de recherche de ce mémoire visent à :

1. Déterminer le rôle de fiabilité du PDG sur la performance organisationnelle
2. Clarifier et distinguer la fiabilité de la confiance
3. Mettre en relation la fiabilité avec un élément clé du management stratégique, soit la performance organisationnelle.

## Organisation du mémoire

Ce mémoire est structuré en cinq chapitres, chacun contribuant de manière progressive à l'exploration du lien entre la fiabilité du PDG et la performance organisationnelle. Le premier chapitre, l'introduction, présente la problématique de recherche, les objectifs de l'étude, ainsi que la question de recherche principale. Il établit le contexte dans lequel s'inscrit cette recherche et souligne son importance théorique et pratique. Le deuxième chapitre propose une revue de la littérature portant sur les concepts de fiabilité, de confiance organisationnelle et de performance financière. Il présente également les principaux travaux antérieurs qui ont étudié les déterminants de la performance et de la fiabilité. Le troisième chapitre décrit le cadre conceptuel développé pour cette étude. Il précise la définition des variables, les liens attendus entre la fiabilité du PDG et la performance organisationnelle. Le quatrième chapitre présente les résultats des analyses statistiques. Enfin, le cinquième chapitre expose les principales conclusions, des implications théoriques et managériales, des limites de la recherche, ainsi que des pistes proposées pour les recherches futures.

## Chapitre I : Revue littéraire

Le présent chapitre a comme objectif d'explorer la littérature scientifique et d'apporter un cadre théorique à la question de recherche. Nous verrons les théories, les concepts et modèles pour présenter la fiabilité. Également, nous présenterons la distinction entre la fiabilité et la confiance, ces deux composantes très souvent en connexion, mais ayant des définitions différentes et ce tout en présentant la définition qui sera utilisée pour faire référence à la fiabilité tout au long de ce mémoire. Nous verrons également tout cela en regard à la performance organisationnelle en nous référant aux PDG. Cette revue littéraire permettra donc de mettre en lumière des aspects et avenues clés pour des recherches futures.

### Le concept de fiabilité

La littérature portant directement sur la fiabilité souligne une distinction souvent négligée entre les concepts de fiabilité et de confiance (*trustworthiness vs trust*), bien qu'ils soient étroitement liés dans la recherche académique. De nombreuses recherches font mention de la confiance sans parfois même parler de la fiabilité à laquelle ils font réellement référence et ce que ce soit dans les textes conceptuelles ou sein d'études scientifiques. Cette section permettra d'expliquer, de définir et de clarifier cette relation en démêlant les nuances entre ces deux notions fondamentales tout en posant notre propre définition. Les concepts de fiabilité et de confiance sont analysés au sein de la littérature depuis de nombreuses années et ce dans différents domaines tels que le leadership, la communication et le management. L'intérêt pour ces domaines de recherche continue de grandir et de prendre en importance. Quant à la confiance, elle influence grandement la société en général et nous la retrouvons donc très souvent étudiée en psychologie et en sociologie (Bews et Rossouw, 2002). La confiance comme concept a plus souvent été étudiés par les chercheurs que la fiabilité dans ces domaines-ci.

Malgré tout, les organisations ne sont pas exclues à son importance. Par exemple, nous retrouvons de plus en plus des organisations qui implémentent des équipes de travail qui sont dirigées par elles-mêmes et qui prennent des décisions par elles-mêmes. Il ne va donc sans dire que ce type d'équipe fait grandir l'importance d'avoir des équipes composées de personnes fiables et à qui le groupe fait confiance (Golembiewski & McConkie, 1975; Larson & LaFasto, 1989). C'est un élément clé pour de bonnes communications, mais aussi pour les relations entre les employés ou bien entre les gestionnaires et leurs employés et vice versa (Krot et Lewicka, 2012).

Dû aux nombreux secteurs de recherche qui étudient la fiabilité, les chercheurs présentent aussi des définitions qui sont parfois différentes les unes des autres. Les chercheurs énoncent la difficulté de définir ce concept dû au fait que c'est une question de perception, mais aussi dû à sa relation très étroite avec la confiance. La perception de déterminer si quelqu'un est fiable ou non se traduit par la probabilité de celle-ci. Cette probabilité est effectivement basée sur la perception de la personne portant un jugement envers la personne qui met sa fiabilité de l'avant. Dans le cas de ce mémoire, nous parlons des PDG. Il y a différentes façons dont cette probabilité est expliquée dans la littérature. En outre, cette probabilité est influencée par différents facteurs. Mayer explique que la fiabilité est basée par trois caractéristiques : bienveillance, habileté et compétence (Mayer et al., 1975). Dans la prochaine sous-section, nous présentons la différence qu'il y a entre la confiance et la fiabilité.

#### La distinction entre la confiance et la fiabilité

La confiance se retrouve comme un sujet clé, étudié depuis longtemps, important et qui intéresse plusieurs chercheurs au sein de la recherche scientifique. Son objet de recherche est étudié dans de nombreux domaines et de différentes façons. Par exemple, nous retrouvons la confiance

institutionnelle, la confiance interpersonnelle, la confiance inter-organisationnelle, la confiance intra-organisationnelle et la confiance organisationnelle. Nous nous pencherons sur la confiance organisationnelle au sein d'une même organisation. Cet intérêt marqué pour ce concept de confiance s'explique par différentes raisons. Plusieurs sociologues affirment même que sans la confiance, la société comme nous la connaissons aujourd'hui n'existerait pas et que la confiance peut aussi permettre d'expliquer différents comportements des personnes comme en psychologie (Schilke et al., 2021). De plus, dans un contexte de relation entre différentes entreprises provenant de différents horizons, plusieurs échanges sont menés ou basés sur la confiance. Par exemple, lors de fusions et acquisitions, l'un des éléments qui peut être négligé est l'importance d'avoir cette confiance au sein des entités pour effectuer ce changement en douceur. Également, certaines cultures mettent la confiance au cœur même de leurs échanges commerciaux telle que la Chine qui considère cela comme un élément fondamental lorsque vient le temps de faire des affaires avec d'autres pays. Également, au sein des organisations l'importance de la confiance se fait sentir. Cela met donc de l'avant l'importance de cette confiance (Schilke et al., 2021). Ces différents exemples démontrent aussi l'une des raisons pour lesquelles c'est un sujet aussi étudié par les chercheurs dans les sciences de la gestion et dans d'autres disciplines. Malgré cet intérêt marqué des chercheurs pour ces concepts, les recherches ne sont pas unanimes lorsqu'il s'agit de définir les concepts de confiance et de fiabilité. Somme toute, celles-ci s'entendent pour affirmer que ce sont des termes connexes, mais différents (Schilke et al., 2021). Tout d'abord, le concept de confiance comporte une pluralité de définitions qui varient et englobent différentes perspectives. Le concept de confiance se retrouve dans différents domaines tels que la psychologie (Engelbrecht et Cloete, 2000) ; la sociologie (Gambetta, 1988) et le management (Mayer et al., 1995), ce qui fait en sorte que les définitions peuvent varier selon le domaine de recherche. Bien sûr, cela peut être dû au fait

que les différents domaines qui étudient la confiance l'abordent d'une façon différente qui crée ses définitions diverses. (Bigley, 1995; Rousseau et al., 1998; Shoorman et al., 2007). Donc, cela fait en sorte que dans différents domaines lorsqu'on parle de confiance cela ne traite peut-être pas de la même chose. La tâche est donc plus difficile pour établir une définition commune qui sache convenir aux chercheurs. Somme toute, nous nous concentrerons à présenter les différentes définitions utilisées dans les sciences de la gestion et sur lesquelles nous nous baserons pour la comparer à celle de la fiabilité.

De plus, ce concept est souvent tenu pour acquis. Par exemple, la confiance est souvent discutée lorsqu'il y a un manque ou bien un abus de celle-ci (Bews et Rosssouw, 2002). Il y a diverses définitions qui sont proposées pour expliquer ce qu'est la confiance. La définition proposée par Carnevale est que : « la confiance est une expression de foi et de certitude envers une personne ou une institution qui sera juste, fiable, éthique, compétente et inoffensive » (Carnevale, 1995). Tandis que Johnson-George et Swap (1982) affirment que dans toute situation où nous devons faire confiance, nous retrouvons la volonté de prendre un risque. Mayer (1995) quant à lui présente cela comme : « la volonté d'une personne ou d'un groupe d'être vulnérable aux actions d'une autre personne ou d'un autre groupe dû au fait qu'il croit que cette personne posera une action importante pour celui qui donne sa confiance, et ce indépendamment à sa capacité de pouvoir le surveiller ou le contrôler ». Malgré les différences de ces définitions, notre définition de la confiance se base sur le fait que l'élément qu'elles ont toutes en commun est le fait que la confiance est un choix fait personnellement et qui est mis en relation avec une autre personne ou envers un individu. L'aspect concernant la foi est aussi important puisque même lorsqu'il y a un manque d'informations clés par exemple, une personne peut faire confiance à une autre. Donc, ces éléments de foi est important. Pour que l'on retrouve de la confiance, il faut une relation entre deux entités.

Maintenant, il est important de préciser la différence entre la confiance et le fait de faire confiance soit la fiabilité (*trust vs trustworthiness*) (Caldwell et Jeffries, 2001). Malgré le fait que ces termes vont de pair, ils comportent des nuances. Ce manque de clarté a aussi affecté les études portant sur ces concepts et a eu des impacts négatifs dans les études. C'est dû au fait qu'il est donc difficile de comparer certaines recherches entre elles, qui entremêlent ces concepts. Il y a aussi l'explication du *trustee* (celui qui fait confiance) et du *trustee* (la personne à qui fait confiance/dépositaire de confiance) (Bauer,2019). Donc, la personne qui représente le *trustee* peut être considérée comme fiable ou non. La fiabilité est donc le comportement d'une personne. Tout comme la confiance, la fiabilité comporte plusieurs définitions différentes. D'un point de vue d'ensemble, plusieurs chercheurs s'entendent pour expliquer que cela représente l'ensemble de comportements perçus et répétés par une personne qui conduisent à la considérer une personne, une institution ou une organisation comme fiable (Bews et Rossouw,2002; Caldwell et Clapham, 2003; Mayer et al., 1995). Donc, malgré le fait que ces perceptions formées se font entre des personnes. Par exemple, des employés (*trustee*) vers des gestionnaires (*trustee*), des gestionnaires (*trustee*) au PDG (*trustee*), ou bien du PDG (*trustee*) vers le conseil d'administration (*trustee*) et vice versa. Nous pouvons tout de même. Grâce à ses interactions, former des opinions quant à la fiabilité d'une organisation en elle-même. Nous comprenons donc que la fiabilité est un concept de perception et c'est donc subjectif à une personne ou un groupe de personnes. Dans ce mémoire nous établissons comme définition que la fiabilité est la perception qu'une personne a d'une autre quant à un ensemble de comportements et d'actions posés par celle-ci. Ces actions déterminent si une personne est fiable ou non.

Également, un élément qui est aussi parfois expliqué de façon implicite est le lien entre la fiabilité et la probabilité. Par exemple, Rotter et Stein mentionnent que la confiance et la fiabilité sont liées et présentent un exemple où il dit : « Moins un individu est confiant, plus il est susceptible de mentir ou de tromper les autres ». Donc, dans cet exemple-ci, la fiabilité représente la probabilité de mentir ou de tromper les autres. Selon la situation présentée, la fiabilité peut être évaluée sur la base sur un événement dont la probabilité serait de 0 ou 1 comme dans la définition de ce mémoire. Cependant, cela peut aussi être considéré selon la probabilité d'un comportement répété qui représenterait donc le nombre de fois qu'une personne serait considérée comme fiable, donc la fréquence de ses comportements fiables. L'exemple présenté ici met de l'avant le cas où un dépositaire de confiance doit rembourser un montant à la banque en dix versements. À un moment donné, six fois sur dix, il remet de l'argent à la personne qui lui fait confiance à temps; sa fiabilité est donc de 0.6.

En raison de la complexité des recherches scientifiques qui entremêlent les concepts de confiance et de fiabilité, et du fait que ces termes sont interconnectés lorsqu'il s'agit d'études portant sur l'un ou l'autre, nous établissons que dans notre définition et dans ce mémoire lorsque la confiance est mentionnée, la fiabilité est également comprise. Étant donné sa complémentarité avec la confiance, la fiabilité est souvent étudiée dans les recherches portant sur la confiance. Par exemple, le chercheur Hardin spécialisé en confiance présente plusieurs cas de figure où la confiance est analysée, mais qu'en réalité, c'est de fiabilité dont il fait mention ; lorsque le philosophe Bernard Williams propose des structures et des réalités sociales qui expliquent la confiance, mais en réalité celui-ci parlait de fiabilité, et l'économiste Roland McKean (*formal structures and social reality in trust*) présentait une étude sur l'économie de confiance (*economy of trust*) mais encore une fois le problème réel qu'il évoquait relevait de la fiabilité (Hardin, 1996). Somme toute, nous retrouvons

de plus en plus d'études analysant ce concept en lui-même puisque la littérature définit cela comme un élément à part entière qui peut être étudié (Bauer,2019). Par ailleurs, il y a des critères clés qui déterminent si une personne est fiable ou non fiable, mais cela reste tout de même basé sur une perception. C'est donc aussi sur ces critères que portera aussi plus en détail ce mémoire, tel que formulé dans la question de recherche. Tel que la confiance, la fiabilité met en relation au minimum deux personnes. Cela se base donc sur les interactions et les relations sociales entre les individus. Ces relations sont souvent portées à changer en raison d'expériences vécues dans la société ou bien de façon plus précise dans un contexte organisationnel (Caldwell et Clapham,2003). Ces auteurs mentionnent aussi que c'est important de comprendre cette dynamique puisque c'est l'un des fondements de notre société. C'est donc pour cela que c'est important dans un contexte organisationnel puisque le fait de considérer ses dirigeants ou ses collègues comme fiables et donc de leur donner sa confiance, renforce aussi les relations intra-organisationnels et inter-organisationnels (Krot, Lewicka,2012).

### Différenciation entre fiabilité et crédibilité

La fiabilité et la confiance, bien que semblables, divergent dans le domaine conceptuel. En revanche, la crédibilité émerge comme un terme pouvant aussi susciter la confusion avec la fiabilité dans la littérature existante. Tout comme la fiabilité, la crédibilité a été étudiée dans de nombreux domaines tels que la gestion, la psychologie et la communication. La crédibilité peut aussi être analysée chez une personne, mais aussi au sein d'une institution ou ailleurs, tels que les médias. Il est difficile de discuter de crédibilité sans que les concepts de fiabilité et de confiance n'en découlent. Cette confusion découle du fait que le concept de fiabilité constitue l'un des éléments clés de la crédibilité, un concept aussi étudié en management et chez les dirigeants. La

littérature affirme qu'il y a deux éléments qui déterminent la crédibilité d'une personne soit : la fiabilité et la compétence (McGinnies et Ward, 1980 ; O'Keefe, D. J. (2002; Han Ming Chang et al., 2018). Donc, même si ceux-ci ont déjà été considérés comme interchangeables, ils ne le sont pas. Plus un dirigeant pose des actions et a des comportements qui projettent qu'il est compétent et fiable, plus celui-ci sera considéré comme crédible. Le contraire est donc aussi vrai. L'importance de posséder ces deux composantes est aussi importante. Il n'y en a pas un qui mérite plus d'importance que l'autre pour être crédible. Contrairement à la fiabilité, il n'y a pas de niveau de crédibilité. Une personne est considérée crédible ou non. En revanche, tout comme la fiabilité, ce sont des actions posées qui déterminent si un individu sera considéré crédible. Les employés d'une organisation sont influencés par la crédibilité qu'ils ont envers leur PDG. Effectivement, étant donné les deux composantes de la crédibilité, si un PDG démontre qu'il est une personne compétente au sein de l'entreprise, qu'il possède une expertise claire et démontre ses qualifications, les employés percevront l'organisation dans laquelle ils travaillent comme jouissant d'une bonne réputation. Tout comme, si le PDG est perçu comme fiable, les employés évalueront aussi l'entreprise plus positivement. Donc, cette perception d'un dirigeant aura un impact direct sur les personnes y travaillant et influencera l'organisation par le fait même.

La crédibilité d'un PDF peut aussi avoir un impact sur la façon dont les employés peuvent percevoir une organisation. Par exemple, des employés qui perçoivent leur PDF comme une personne compétente, qui possède une expertise claire et qui sait bien la démontrer et dispose de qualifications clés auront plus tendance à évaluer l'organisation comme jouissant d'une bonne réputation. Tout comme, les employés qui perçoivent les dirigeants comme fiables et honnêtes

auront tendance à évaluer l'organisation de façon positive. Alors, en étudiant la fiabilité, nous travaillons donc également sur un aspect de la crédibilité.

### Modèle de la confiance de Mayer

Pour analyser la fiabilité, de nombreuses recherches se basent sur le modèle de confiance organisationnelle de Mayer et al (1995). Effectivement, différents modèles théoriques ont été créés. Tout de même, le modèle de Mayer et al. (1995) fait partie de ceux les plus utilisés et reconnus dans la recherche scientifique et ce, encore aujourd’hui (Krot et Lewicka 2012; Gilley et al., 2022). Ce modèle a transformé la littérature du management puisqu'il a comme optique de mettre en relation la confiance dans les organisations que ce soit entre les individus ou les organisations. Également, ce modèle est utilisé pour illustrer les relations de confiance qui se présentent au sein d'une même organisation. Les auteurs expriment que dans les organisations de nombreux mécanismes sont mis en place pour éviter ou minimiser les risques de confiance brisée. Nous pouvons retrouver des formes de structures, de récompenses ou d'autres types de mécanismes. Cependant, la tendance organisationnelle des États-Unis démontrait déjà l'importance de créer des liens de confiance et parfait le fait même de fiabilité. Effectivement, la main-d’œuvre commençait à devenir diversifiée et que cela continuerait d’augmenter au fil des années. L'un des éléments importants d'une main-d’œuvre diversifiée est le fait que ces différentes personnes ne proviennent pas du même milieu. Alors, le concept de confiance est d'autant plus important lorsque ceux-ci travaillent ensemble au sein d'une équipe de travail. Ces différents changements organisationnels ont donc encouragé les auteurs à se pencher à la création de ce modèle. Ce modèle a été créé dans l'optique de clarifier les éléments qui influencent la confiance organisationnelle. Ce modèle complet met en relation des éléments de la personne faisant

confiance et des éléments du donneur de confiance. Nous retrouvons trois concepts dans ce modèle. Il y a la propension à faire confiance (*trustor's propensity*) qui représente la volonté générale d'une personne à accorder sa confiance à autrui. Naturellement, chaque personne à une propension innée différente à faire confiance. Cela peut être dû à sa personnalité ou bien ses expériences de vie par exemple. Le deuxième concept est les facteurs de perception de la fiabilité (*factor of perceived trustworthiness*) composé de trois facteurs qui permettent de déterminer la fiabilité d'un individu soit : la bienveillance, l'intégrité et les compétences. Le troisième concept est le risque perçu et le risque accepté par une personne si celle-ci est ouverte à faire confiance. Les chercheurs affirment que le risque est une partie importante d'un modèle de confiance. De plus, dans ce modèle de confiance, il y a présence de deux personnes. Comme présenté plus tôt, nous retrouvons la personne qui donne sa confiance (*trustor*) et celle qui la reçoit (*trustee*).

Le modèle qui est proposé présente donc un modèle de confiance dans globalité. Dans ce mémoire, nous nous concentrerons sur la partie du modèle qui permet l'analyse de la perception de la fiabilité. De nombreux autres caractéristiques ont été considérées dans la littérature (Butler, 1991). En revanche, ce sont les trois mentionnées plus haut qui sont les plus utilisées dans les articles de recherche (Krot et Lewicka 2012; Gilley et al., 2022). Leurs définitions sont différentes et amènent un aspect propre à chacune.

#### Bienveillance

La bienveillance représente jusqu'à quel point la personne à qui on fait confiance (*trustee*) veut vraiment être le bien au sens de la personne qui donne sa confiance (*trustor*). Cela mentionne aussi qu'il y a un lien émotionnel et un attachement qui pousse la personne qui reçoit cette confiance à bien agir. Cela réfère aussi au fait de se soucier du bien-être de la personne qui donne sa confiance.

### Intégrité

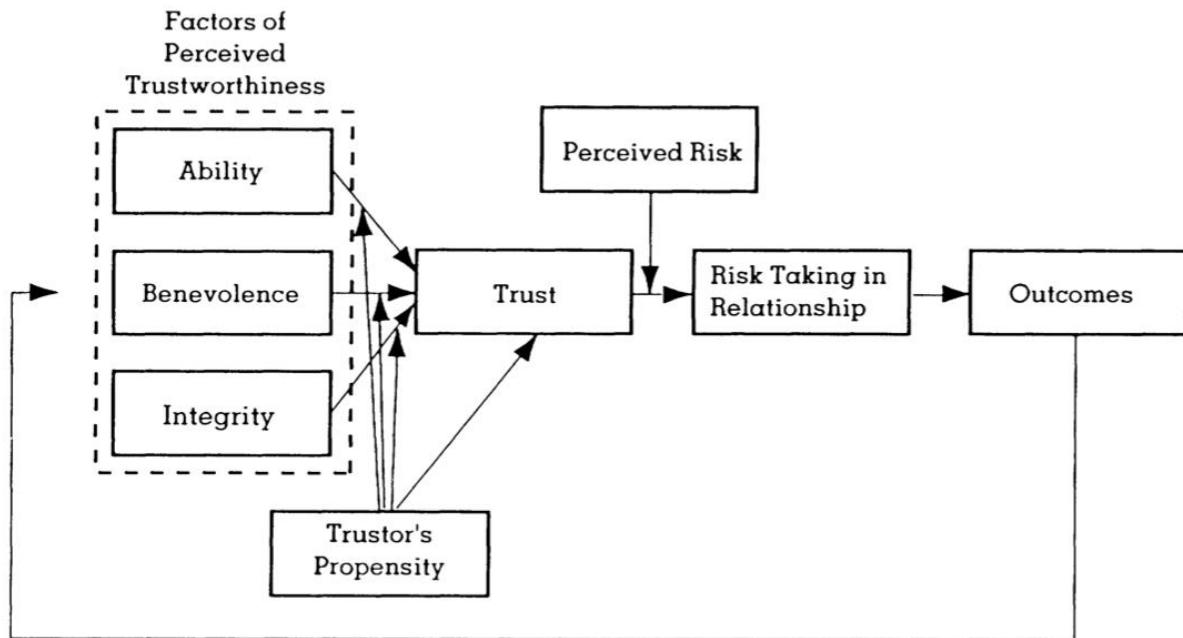
L'intégrité représente la perception qu'a la personne qui donne sa confiance à celle qui la reçoit selon des critères d'intégrité tels que l'honnêteté, la justice, le fait de garder sa parole et l'éthique. Donc, en respectant ces critères, une personne sera perçue comme intègre.

### Compétence

La compétence représente le fait de faire preuve d'efficacité, d'avoir des connaissances, de réaliser des objectifs et de posséder une influence dans un domaine spécifique. Lorsqu'une personne possède une expertise, cette caractéristique de la fiabilité est celle qui peut être la plus facile à atteindre dû aux habiletés d'une personne et à ses compétences claires dans un certain domaine. C'est un élément aussi beaucoup plus tangible à analyser et remarquer.

Ces trois facteurs de fiabilité sont chacun suffisants individuellement pour être considérés comme une personne fiable. Ils peuvent chacun varier de façon différente puisqu'ils sont interdépendants. Malgré le fait que ceux-ci soient interdépendants, donc qu'une personne peut par exemple être plus intègre que compétente, cela affecte ces facteurs de fiabilité et par le fait même sa confiance. Alors, Mayer affirme que plus une personne possède ses trois facteurs plus celle-ci est considérée comme fiable. Une personne ne sera pas considérée non fiable si elle ne possède pas les trois, mais en les possédant tous, elle aura plus de chance d'être perçue fiable. Ce modèle prend aussi en considération l'aspect de la prise de risque. Cependant, dans le cadre de ce mémoire, nous nous concentrerons sur les facteurs de la fiabilité qui seront utilisés pour l'analyse.

**Figure 1 : Modèle de confiance de Mayer**



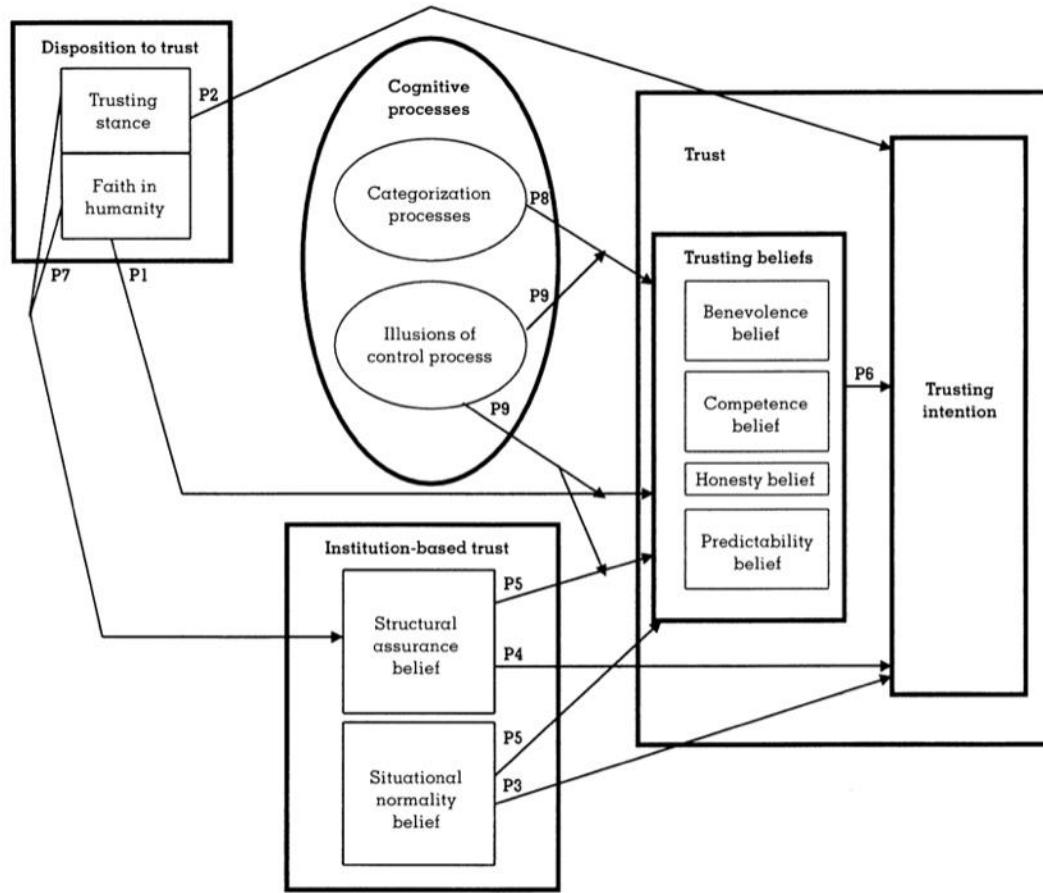
### Modèle de confiance de McKnight et Cummings

Le modèle de McKnight et Cummings a comme objectif comme celui de Mayer de présenter les relations de confiance dans un contexte organisationnel. Cependant, ce modèle se concentre sur le début d'une relation de confiance. Différentes recherches empiriques présentent les relations de confiance entre personnes comme progressives : la confiance évolue au fil du temps (Zand, 1972). Cependant, dans ce modèle-ci, la confiance est évaluée au début du processus. Les auteurs affirment selon différentes recherches présentées qu'étonnamment des relations de confiance peuvent être formées au tout début d'une relation, par exemple lorsque deux nouveaux collègues de travail se rencontrent et ce, même si les personnes ne se connaissent pas. Ils ont donc développé un modèle qui explique la formation initiale de la confiance des membres dans une organisation

lorsqu'ils se connaissent à peine. Différemment du modèle de Mayer et al. (1995), ce modèle ne se base pas sur les expériences entre les individus ou sur des actions comme dans les facteurs de fiabilité. Il y a trois concepts : la personnalité (*disposition to trust*) qui réfère à la tendance naturelle d'une personne de faire confiance, les institutions (*institution-based trust*) et les processus cognitifs (*cognitive processes*). Lorsque ces trois concepts sont mis en relation comme le démontre la Figure 2, ceux-ci permettent la formation de la confiance. Encore une fois, notre concept étudié soit la fiabilité est mis de l'avant dans ce modèle et est aussi repris des facteurs de Mayer. Ici, ils sont appelés croyances de confiance (*trusting beliefs*) et sont représentées par : la bienveillance, les compétences, l'honnêteté et la prédictibilité. Ces facteurs ont donc aussi un effet sur la perception d'une personne à faire confiance à une autre.

La présentation de ses deux modèles démontre que le concept de fiabilité est directement ancré dans celui des modèles de confiance. C'est aussi l'une des raisons pour lesquelles en sorte que c'est plus complexe de différencier ces deux concepts. Somme toute, il est important de se pencher sur la fiabilité en raison de son rôle joué dans un modèle de confiance. Étant donné que le modèle de confiance de McKnight et Cummings se base sur les facteurs de fiabilité de Mayer et al. (1995), cela confirme notre position de nous se baser sur ses facteurs de fiabilité pour le développement de ce mémoire.

**Figure 2 : Modèle de confiance de McKnight et Cummings**



#### La relation entre la fiabilité et les PDG

La fiabilité peut être étudiée au sein de différents contextes tels que les organisations et les relations entre des personnes étant dans ces organisations. C'est ce qu'on retrouve dans les études portant sur la confiance organisationnelle. C'est important puisque les organisations sont dirigées et prises en charge par des personnes. Alors, au sein d'une organisation, le fait de trouver une personne fiable peut avoir une relation de façon horizontale donc d'employés à employés ou vertical, donc d'employés à gestionnaire. Dans ce mémoire-ci, nous nous concentrerons sur l'aspect vertical soit les parties prenantes (*trustor*) envers les PDG (*trustee*). Les PDG d'entreprise occupent un rôle crucial au sein de celle-ci étant donné qu'ils représentent bien sûr l'image de celle-ci tant à l'interne qu'à l'externe. La littérature nous explique qu'il est important d'analyser la fiabilité des PDG et

ce surtout en raison scandales survenus dans des dernières années qui ont influencé négativement leur rôle et qui ont mis de l'avant ces enjeux lui ont su briser la confiance et la fiabilité de certains PDG. L'un des groupes les plus importants qui doit faire confiance au PDG est son conseil d'administration (Gilley et al.,2022). Les auteurs affirment que plus un conseil d'administration trouve son PDG fiable selon les facteurs de fiabilité (bienveillance, intégrité et compétence), moins ils imposeront de structures de gouvernance. Tandis que les PDG qui sont perçus de façon moins bienveillante et intègre selon les définitions présentées plus haut, seront davantage surveillés par leur conseil d'administration (Gilley et al., 2022). Également, certaines études de méta-analyses étudient comment les différents facteurs de fiabilité affectent les différentes relations de fiabilité entre les personnes au sein d'une organisation. Colquitt présente la bienveillance et l'intégrité comme les facteurs qui ont de l'importance entre les employés et leurs gestionnaires. La raison est que les employés qui perçoivent leurs gestionnaires et dirigeants comme bienveillants et intègres, les considèrent davantage fiables (Colquitt et at., 2007). D'autres études présentent le fait que la compétence n'est pas mentionnée puisque ce facteur de fiabilité est surtout présent dans la relation gestionnaires et employés plutôt qu'employés et gestionnaires. Les compétences des employés sont importantes puisque c'est l'un des éléments qui sont leur sont évalués d'années en années. Donc, c'est un élément important qui détermine la fiabilité chez les dirigeants envers leurs employés (Schoorman et aut, 2007; Wells et Kipnis, 2001). Cette différence entre les facteurs de fiabilité peut s'expliquer par le fait que lorsque les gestionnaires, dirigeants et PDG sont au niveau hiérarchique qu'ils sont, leurs compétences ont déjà été prouvées et évaluées. Ils occupent des rôles plus décisifs où ce sont leurs bienveillance et intégrité qui permettent de guider et d'influencer les gens tant à l'intérieur de l'entreprise qu'à l'extérieur de celle-ci.

## La performance organisationnelle

### Définition de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle d'une entreprise est un élément déterminant de son succès. C'est ce qui différencie les entreprises profitables de celles qui ne le sont pas. Également, les dirigeants des entreprises souhaitent toujours savoir ce qui influence la performance organisationnelle de leur organisation pour s'assurer de bonnes prises de décisions stratégiques, se positionner sur le marché ou avoir un élément de différenciation. Ce ne sont pas tous les auteurs qui s'entendent pour donner la même définition de la performance organisationnelle et des différentes approches pour la mesurer et la conceptualiser.

La performance organisationnelle reste encore bien sûr l'un des sujets les plus étudiés en recherche en management. Effectivement, celle-ci représente la variable dépendante d'un grand nombre de recherches tout comme dans ce mémoire. Malgré cela, il existe peu de consensus sur sa définition et celle-ci reste souvent très floue (Richard et al., 2009). Le fait d'être très souvent étudiée fait en sorte qu'il y a moins de temps consacré à essayer de la définir. Les recherches se concentrent sur l'évaluation de la performance plutôt que sur son cadre théorique (March et Sutton, 1997; Richard et al., 2009). Tout de même, ces auteurs affirment que la performance organisationnelle est le résultat qu'une organisation atteint pour donner suite à des actions posées par l'entreprise et ses dirigeants qui couvrent des domaines différents, qui peuvent être mesurés de différentes façons et qui peuvent la faire évoluer à travers le temps (Richard et al., 2009). Le deuxième élément qui divise les auteurs est aussi la façon de la mesurer.

## Mesure de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle peut être mesurée de différentes façons. La performance financière est très souvent celle qui est la plus étudié comme mesure pour évaluer la performance organisationnelle. Ricardo (2001) mentionne que la performance est parfois confondue avec la productivité. La productivité pour lui représente le ratio de volume de travail accompli dans un temps donné. Tandis que la performance englobe beaucoup plus d'éléments dont la productivité. Il présente aussi que la performance doit englober plusieurs éléments tels que l'efficacité, l'efficience, l'économie, la qualité et les mesures normatives (Ricardo, 2001). Quant à d'autres, plusieurs autres chercheurs présentent cette mesure de performance organisationnelle comme composée de trois dimensions telles que Richard et al. (2009) le disent : la performance financière telle que les bénéfices, le rendement des actionnaires et la performance sur le marché des produits. Ces mesures sont très tangibles, chiffrées et mesurables. Elles prennent aussi en considération des aspects internes, mais aussi externes tels que le marché boursier. Également, un élément important que met de l'avant cette étude est la dimension des parties prenantes de l'entreprise. Les parties prenantes sont définies par Freeman comme étant « toute personne qui peut influencer ou qui est influencée par les réalisations de l'entreprise » (Freeman, 1984). Ces parties prenantes représentent les personnes et les communautés pour lesquelles les mesures de performance sont importantes et qui sont affectées par celles-ci. Dans les trois dimensions présentées, chacune d'entre elles est influencée et influence les parties prenantes. Cependant, Hamann et al (2013), quant à eux affirment que la mesure de la performance comporte quatre dimensions plutôt que trois comme énoncé plus haut. Celles-ci sont : la performance des marchés financiers, la croissance, la profitabilité et la liquidité. De plus, les auteurs émettent aussi le fait qu'il y a des limitations à ces mesures. Le nombre d'indicateurs étant faible, cela peut ne pas intégrer tous les éléments

importants. Donc, la façon dont ces indicateurs sont choisis et leurs liens sont importants. Par exemple, les quatre dimensions sont analysées par 19 indicateurs, mais ayant tous des portées différentes cela peut venir influencer les résultats (Hamann et al., 2013).

Les différentes dimensions présentées sont des mesures objectives. Cependant, il y a aussi des mesures subjectives pour mesurer la performance organisationnelle de l'entreprise. Il y en a plusieurs qui peuvent être présenté tel que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et le taux de rotation du personnel. Ce sont tous des éléments qui peuvent venir affecter aussi la performance d'une organisation. Mayer et Schoorman (1992) disent même que la confiance et la fiabilité qu'ont les employés envers les dirigeants peuvent venir affecter le taux de rotation du personnel. Cependant, les mesures subjectives sont souvent perçues avec un doute puisqu'il y a comme limitation qu'elles peuvent être biaisées (Richard et al., 2009). Il y a tout de même un intérêt marqué dans les récentes années à travailler à réellement prendre en considération cette performance plus sociale de l'entreprise. Alors, les mesures financières et les mesures non financières démontrent qu'il n'y a pas qu'une seule façon de mesurer la performance de l'entreprise, ni nécessairement une meilleure façon pour toutes les entreprises. Les organisations ont le choix d'adopter selon leurs objectifs stratégiques différentes mesures pour mesurer cette performance (Doyle, 1994). Malgré tout, certains auteurs présentent la profitabilité comme la mesure la plus commune utilisée en organisation et la meilleure pour savoir si une entreprise atteint ses objectifs ou non (Hamel et Prahalad, 1989; Doyle, 1994). Plusieurs études portant sur la performance organisationnelle se tournent sur le rendement des actifs (ROA), le rendement des capitaux propres (ROE) et la marge bénéficiaire comme mesure de performance tels que Galbraith et Schendel (1983). Dans ce mémoire, en analysant déjà un aspect social tel que la fiabilité des

PDG, nous utiliserons une mesure plus financière soit le ROA comme mesure de performance. Le ROA indique combien de profit fait la compagnie fait pour les actifs qu'elle possède. La raison pour laquelle le ROA est souvent utilisé comme mesure lorsqu'on parle de performance financière est parce que c'est l'une des mesures les plus fiables pour analyser, évaluer et mesurer la performance des entreprises C'est pour cela que plusieurs l'utilisent comme ratio financier (Damodaran, 2007, Penman 2013). C'est donc une compréhension globale de la performance financière qu'offre l'analyse de ce ratio et ce, de façon tangible. Ce calcul basé sur des chiffres de l'entreprise et non sur la perception d'une personne. La littérature nous démontre que plusieurs aspects objectifs et subjectifs peuvent venir influencer la performance de l'organisation. C'est pour cela que nous utilisons donc la performance organisationnelle présentée par le ROA comme variable dépendante.

Tel que mentionné plus haut, ce mémoire se concentre sur les PDG et non toutes les parties prenantes qui peuvent venir influencer cela. Les PDG jouent encore un rôle dans la performance de l'organisation. Par exemple, lorsqu'un PDG est forcé de démissionner, il y a une diminution significative de la performance opérationnelle (Denis et Denis, 1995). Aussi, les PDG considérés comme des PDG « arrogants », donc des personnes qui sont trop confiantes, sûres d'elles et reconnues publiquement peuvent être portés, en raison de leur égo à prendre des décisions qui affectent directement la performance financière de l'entreprise (Park et al., 2015). Donc, somme toute, il est encore important d'étudier les PDG puisqu'ils possèdent un pouvoir décisionnel très important.

## Question de recherche

En prenant en considération la littérature et les recherches passées, nous pensons qu'il est important d'amener une vision plus détaillée et claire de la fiabilité chez les PDG. Ce concept qui est très souvent confondu avec la confiance est donc un sujet important à approfondir et c'est pour cela que ce mémoire se concentre sur la fiabilité et non la confiance. L'objectif de ce mémoire sera donc de répondre à la question suivante :

### **Dans quelle mesure la fiabilité d'un PDG a un impact sur la performance organisationnelle de l'entreprise ?**

Dans l'optique de pouvoir répondre à cette question de recherche, nous présenterons le cadre conceptuel et la méthodologie utilisée.

## Chapitre 2 : Cadre conceptuel

Dans le chapitre précédent, la revue littéraire a permis de mettre en lumière deux concepts guidant ce mémoire soit la fiabilité et la performance organisationnelle. Nous avons pu définir les divers déterminants de ces concepts, leurs approches théoriques majeures, leurs différentes limites, et établir une question de recherche qui souhaite mettre de l'avant le lien entre ses deux concepts. La question de recherche de cette étude, « dans quelle mesure la fiabilité a un impact sur la performance organisationnelle? » démontre l'importance de comprendre comment les caractéristiques des dirigeants influencent les résultats des entreprises. Ce questionnement s'inscrit dans une littérature vaste sur la performance organisationnelle, qui reste un indicateur clé de la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs stratégiques, financiers et opérationnels. L'objectif est de clarifier l'analyse, le cadre théorique et la démarche de recherche empirique

portant sur ce sujet. Il est important pour nous de clarifier et de mettre l'accent sur la fiabilité dû à son importance dans la littérature, mais surtout parce que ce concept est très souvent présenté avec la confiance ou en l'appelant tout simplement confiance. Il donc crucial de faire la distinction entre ces deux éléments et d'apporter une clarification et une meilleure précision sur la manière d'évaluer la fiabilité en lien avec la performance organisationnelle d'une entreprise.

En premier lieu, ce chapitre a comme objectif de présenter et clarifier la relation entre la fiabilité des PDG et la performance organisationnelle. Ce cadre conceptuel offre donc une structure analytique permettant de comprendre les mécanismes par lesquels les caractéristiques perçues des dirigeants ont un impact ou non sur la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs financiers. Par la suite, nous explorerons les fondements théoriques qui viennent soutenir notre problématique. Puis, nous présenterons et expliquerons notre hypothèse de recherche qui permet de présenter ce modèle et nous présenterons notre schéma conceptuel qui l'explique. Le principal objectif de ce mémoire est d'examiner l'impact direct de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle. C'est donc pour cela qu'il n'y aura pas de variable modératrice qui sera présentée. Ce choix est délibéré pour maintenir la simplicité et la robustesse de l'analyse. Le concept de fiabilité étant en lui-même plus complexe à définir, comprendre et distinguer et ce, au sein de la littérature académique malgré des années de recherche. Ce concept est également lui-même défini par trois éléments (bienveillance, intégrité et compétence). Alors, nous avons décidé de nous concentrer sur la relation entre la fiabilité et la performance organisationnelle sans vouloir complexifier l'analyse en introduisant des interactions qui auraient pu détourner l'attention de la relation directe entre notre variable indépendante (fiabilité) et notre variable dépendante (performance organisationnelle). Cette recherche s'inscrit aussi dans une perspective exploratoire

visant à clarifier et établir une relation fondamentale entre la fiabilité des PDG et la performance organisationnelle. De plus, en se concentrant sur une relation directe, cette étude contribue à la littérature en posant les bases d'un cadre conceptuel simple et clair. Des recherches futures pourront s'appuyer sur les résultats pour explorer des relations plus complexes.

### La fiabilité du PDG et la performance organisationnelle

Le concept de performance organisationnelle est étudié depuis beaucoup plus longtemps que la fiabilité. Au cours des années 1980-1990, les chercheurs ont commencé à explorer les caractéristiques des dirigeants et leur influence sur la performance. C'est à ce moment que la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984) ont mis de l'avant l'importance de la confiance, la transparence et la fiabilité dans la gestion des relations avec les actionnaires et les différentes parties prenantes. Ces idées ont posé de bonnes bases pour étudier la fiabilité des dirigeants comme composante clé dans le monde du management. Ces fondements théoriques seront approfondis plus tard. Par la suite, c'est l'intérêt croissant pour le leadership et la confiance organisationnelle qui a commencé à se multiplier et mettant en évidence la fiabilité perçue au sein des dirigeants, employés et autres. Beaucoup de recherches se sont tournées vers l'impact que cela pourrait avoir sur la satisfaction des employés, leur motivation ou fidélisation, donc, des éléments de la performance organisationnelle non-financière. La fiabilité des organisations est aussi intégrée dans des études portant sur le leadership transformationnel. Simultanément, les recherches portant sur la performance organisationnelle, mais utilisant des mesures financières, ont également été menées.

NOMBREUSES DES ÉTUDES PORTANT SUR LA RELATION ENTRE LA FIABILITÉ ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE ONT COMME TITRE LA CONFIANCE ET LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE OU NE MENTIONNE QUE LA CONFIANCE DANS SA GLOBALITÉ. POUR ÉVITER UNE CONFUSION OU UN MANQUE DE COHÉRENCE, NOUS NOUS BASONS SUR LA RECHERCHE EMPIRIQUE DE MAYER (1995) IDENTIFIANT QUE LA FIABILITÉ EST UN CONCEPT EN LUI-MÊME, MAIS EN RELATION DE FAÇON NATURELLE AVEC LA CONFIANCE. ELLE EST DONC DIRECTEMENT EN LIEN. NOUS ÉTABLISSEZ donc que les articles faisant référence à la confiance et la performance organisationnelle, prennent en considération la fiabilité. Nous redéfinissons donc, ces articles comme parlant de fiabilité pour afin d'établir une relation entre la fiabilité et la performance organisationnelle qui soit plus valide. Les études portant sur la fiabilité et la performance organisationnelle ont souvent utilisé des sondages ou des entrevues pour mesurer la fiabilité, tandis que la performance organisationnelle peut varier selon des mesures plus financières ou non-financière et par la suite, elles-mêmes utiliser des indicateurs spécifiques selon chaque étude pour décrire leur mesure. Malgré tout, un élément reste très souvent constant au sein de ces études et ce, peu importe la mesure utilisée et c'est qu'il y a une relation positive entre la fiabilité des PDG et la performance, et donc, qui se traduit par un impact positif (Zheng et Zhu, 2022). Les auteurs suggèrent que la relation est causale et que la fiabilité des PDG influence la performance. Cette étude a aussi utilisé des mesures financières, telles que le ROA, pour mesurer la performance. Également, des questions se posent aussi dans la littérature à savoir si les PDG ont toujours encore un impact au sein de la performance de l'organisation dirigée. La réponse que présente Mackey (2008) est que l'impact est assez significatif sur la profitabilité de l'entreprise. Il amène tout de même la nuance part le fait que dans les études et dans la leur c'est un nombre limité d'entreprises qui a été choisi pour être analysé et que c'est cela qui peut influencer la performance de l'entreprise puisque dépendamment de l'entreprise, le rôle du PDG peut être plus importante qu'une autre. La raison en est la latitude

managériale, soit le degré de liberté dont disposent les dirigeants dont le PDG pour prendre des décisions stratégiques dans le cadre de leurs fonctions. Par exemple, ils émettent l'hypothèse que les entreprises avec un hauts niveaux de latitude managériale pourraient voir le rôle de PDG comme très important pour le succès de leur firme comparativement à ceux ayant un plus faible niveau de latitude managériale (Mackey,2008). Différentes études se mettent d'accord pour affirmer que la fiabilité des PDG a un impact positif sur la performance organisationnelle.

Pour comprendre l'impact de la fiabilité sur la performance organisationnelle, il est essentiel d'ancrer cette relation dans des cadre théoriques solides. Deux théories majeures offrent des perspectives complémentaires pour expliquer cette dynamique. Dans la prochaine sous-section, nous présenterons ces deux fondements théoriques qui ont permis de structurer la réflexion sur laquelle s'articule ce mémoire.

### Théories fondamentales portant sur la relation entre les PDG et la performance organisationnelle

Plusieurs théories traitent indirectement ou directement de la fiabilité des PDG et de leur impact sur la performance organisationnelle. En premier lieu, la théorie de l'agence, introduite par Jensen et Meckling (1976), se concentre sur la relation contractuelle dans laquelle une personne ou un groupe de personnes (principal ou principaux) s'assure qu'une autre personne (agent) exécute un service en leur nom. Cette théorie se traduit au sein d'une entreprise où les actionnaires ou propriétaires sont les principaux qui délèguent la gestion de leurs ressources et les dirigeants ou gestionnaires sont les agents qui s'assurent de respecter le tout et d'exécuter. Il y a quelques risques structurels qui sont présentés. Tout d'abord, l'asymétrie d'information : les dirigeants en tant

qu'agents, possèdent généralement plus d'informations sur les opérations et les décisions stratégiques de l'entreprise que les actionnaires, qui n'ont pas un accès direct à ces données. Cela crée un déséquilibre où les dirigeants pourraient agir dans leur propre intérêt plutôt que dans celui des actionnaires. Par exemple, ils pourraient chercher à maximiser leur rémunération ou minimiser les efforts requis, au détriment des performances financières. Donc, en raison de cette asymétrie d'informations, les agents peuvent être amenés à adopter des comportements opportunistes. Cela inclut par exemple, des décisions qui favorisent leurs propres objectifs personnels, comme la mise en place de projets plus risqués que d'habitude ou l'utilisation inefficace des ressources de l'entreprise, sans nécessairement tenir compte des objectifs ou des stratégies approuvées par les actionnaires. Jensen et Meckling (1976) introduisent aussi le fait que les actionnaires doivent donc surveiller les actions des agents, ce qui entraîne des coûts d'agence. Ces coûts incluent les mécanismes de contrôle (audits, primes incitatives, conseils d'administration indépendants) et les pertes potentielles liées aux décisions inefficaces prises par les dirigeants. Dans le cadre de ce mémoire, nous proposons que la fiabilité des PDG mesurée à travers leur bienveillance, leur intégrité et leur compétence, agit comme un levier essentiel pour atténuer les asymétries d'information et aligner les intérêts des agents et des principaux. En ce sens, notre modèle enrichit la théorie de l'agence en intégrant une dimension comportementale et relationnelle. Bien que la théorie de l'agence n'introduise pas directement la notion de fiabilité des dirigeants/PDG, notre recherche s'appuie sur ce cadre pour démontrer que la fiabilité constitue l'un des moyens cruciaux pour minimiser les tensions principales entre les principaux et les agents. Enfin, dans ce contexte, des études, comme mentionnées plus haut, montrent que des dirigeants perçus comme fiables obtiennent des résultats positifs sur la performance. En renforçant la coopération entre les actionnaires, le PDG, les gestionnaires et les parties prenantes, ils maximisent l'efficacité

organisationnelle (Eisenhardt, 1989). Donc, des PDG bienveillants, intègres et compétents réduisent les risques d'opportunisme et permettent ainsi l'atteinte des objectifs stratégiques tels qu'une meilleure performance financière.

Également, la théorie des parties prenantes introduite par Freeman (1984), élargit l'analyse des objectifs organisationnels au-delà de seuls actionnaires d'une entreprise pour inclure l'ensemble des parties prenantes ayant un intérêt dans les activités de l'organisation. Donc, cette théorie repose sur l'idée que les entreprises exercent des responsabilités envers toutes les parties ayant un lien direct ou indirect dans leurs activités. Voici donc quelques exemples de ces parties prenantes, les actionnaires, les employés, les clients, les fournisseurs, les communautés locales et les régulateurs. Selon Freeman (1984), une organisation réussit lorsqu'elle répond efficacement aux besoins et attentes de ses différentes parties prenantes. La théorie des parties prenantes fournit donc un cadre utile pour comprendre comment la fiabilité des PDG peut influencer la performance organisationnelle. En répondant aux attentes des différentes parties prenantes grâce à des comportements bienveillants, intègres et compétents, les PDG fiables peuvent venir harmoniser les intérêts de ces parties prenantes. Donc, nous croyons qu'en ajoutant cette perspective théorique, nous souhaitons démontrer que la fiabilité des PDG ne doit pas seulement se traduire dans la relation actionnaires-dirigeants comme dans la théorie de l'agence, mais aussi dans leurs relations avec les parties prenantes. La théorie postule aussi qu'une organisation qui maximise les relations avec ses parties prenantes génère de la valeur à long terme. Des études telles que celle de Donaldson & Preston (1995) montrent que les entreprises qui intègrent des pratiques axées sur les parties prenantes ont souvent de meilleures performances financières.

## Hypothèse de recherche

L'analyse d'éléments qui peuvent venir influencer la performance organisationnelle est un sujet central dans la littérature en gestion et en stratégie. Parmi ces déterminants, la fiabilité des PDG émerge comme un facteur important qui, bien que souvent implicite dans la littérature, reste importante à analyser. Comme indiqué dans les théories de l'agence et des parties prenantes, les dirigeants jouent un rôle clé dans la gestion des ressources et des relations organisationnelles, influençant directement les résultats stratégiques et financiers. Sur la base de notre revue littéraire et des théories présentées, nous formulons l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1 : La fiabilité des PDG a un impact positif sur la performance organisationnelle de leurs entreprises.**

## Cadre conceptuel

Le cadre conceptuel sert de guide pour comprendre et analyser les relations entre les concepts clés de cette recherche. Il repose sur deux théories fondamentales : la théorie de l'agence et la théorie des parties prenantes, qui fournissent les bases pour explorer l'impact de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle. Le cadre conceptuel présenté par ce schéma (Figure 3) illustre la relation entre la fiabilité des PDG et la performance organisationnelle. La fiabilité est représentée par une boîte unique pour refléter ses trois dimensions, car elles agissent ensemble pour définir la fiabilité. La performance organisationnelle englobe aussi la composante qui permettra de l'analyser soit le ROA. La flèche montre que la fiabilité des PDG influence directement la performance organisationnelle. Nous observons un lien direct entre les deux. Dans

le chapitre suivant, nous expliquerons plus en détail la méthodologie que nous avons utilisée pour tester l'hypothèse.

**Figure 3: Schéma conceptuel de l'étude**

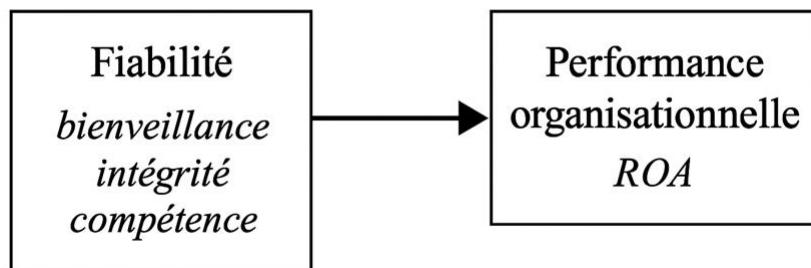


Figure 3. Schéma conceptuel illustrant la relation entre la fiabilité du PDG (composée de la bienveillance, de l'intégrité et de la compétence) et la performance organisationnelle (mesurée par le ROA).

### Chapitre 3 : Méthodologie de recherche

Ce chapitre décrit la démarche scientifique utilisée pour répondre à la question de recherche et tester l'hypothèse formulée. L'objectif est de garantir la rigueur méthodologique et la transparence nécessaires pour valider les résultats obtenus. Pour cela, ce chapitre présente d'abord le design de recherche, qui justifie l'approche quantitative adoptée pour explorer la relation entre la fiabilité des PDG et la performance organisationnelle. Ensuite, il définit l'échantillon de recherche ainsi que les différentes variables, soit la variable indépendante, la variable dépendante et les variables de contrôles. Enfin, nous présenterons la méthode d'analyse que nous avons utilisé pour tester notre hypothèse.

## Design de recherche

Dans le cadre de cette recherche, nous avons décidé d'opter pour une approche quantitative pour explorer la relation entre la fiabilité des PDG et la performance organisationnelle. L'approche quantitative est particulièrement pertinente pour ce mémoire, car elle permet de mesurer des concepts plus difficiles à analyser de façon concrète, tels que les composantes de la fiabilité (bienveillance, intégrité et compétence), tandis que la performance organisationnelle représentée par ROA constitue une mesure financière objective. Les données issues de Compustat sont analysées statistiquement pour déterminer l'impact de la fiabilité sur la performance organisationnelle. Également, l'approche quantitative est utilisée dans plusieurs recherches portant sur la fiabilité des PDG (Molders et al., 2017). Cette méthode se distingue par son caractère objectif et rigoureux. Également, elle permet de réduire les biais en s'appuyant sur des mesures standardisées.

La méthode d'analyse que nous avons choisie est la méthode transversale rétrospective. Cette méthode est réalisée à un moment déterminé dans le temps. Tout comme les travaux de Cheng (2008) et Gilley et al. (2022), l'étude mobilise des données financières standardisées (issues de Compustat) pour évaluer empiriquement les relations entre leurs variables et leurs résultats organisationnels. Nous avons choisi d'analyser 200 lettres des PDG pour déterminer leur fiabilité à un moment donné entre les années 2019 et 2022, **en choisissant** la lettre la plus récente publiée **chaque année** au moment du début de la collecte de **données**, qui a débuté en 2023. Donc, c'est pour cela que c'est l'année 2022 qui a été choisie puisque les lettres de cette années-ci devraient être toutes publiées.

## Sélection de l'échantillon

Dans toute recherche empirique, la sélection de l'échantillon joue un rôle fondamental dans la validité et la généralisation des résultats. Dans cette section, nous présenterons les critères et le processus de sélection de l'échantillon, ainsi que ses principales caractéristiques. Ces informations permettront de comprendre comment les données ont été choisies, ensuite collectées et pourquoi cet échantillon est adapté pour répondre à la problématique de la recherche. Également, dans cette étude, l'échantillon se compose de 200 entreprises sélectionnées en fonction de critères précis.

### Échantillon

En premier lieu, avant de choisir la taille de l'échantillon, celui-ci a été défini en fonction de la problématique de recherche soit l'impact de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle. La littérature nous démontre que la fiabilité et ses composantes (bienveillance, intégrité et compétence) et même la confiance lorsqu'elles sont analysés chez des PDG, le sont souvent à l'aide d'entrevues ou de sondages menés auprès de ceux-ci. (Molders et al., 2017). Dans le contexte de ce mémoire, nous n'avions pas nécessairement les ressources nécessaires pour avoir accès à un aussi grand nombre de PDG que ce soit pour une entrevue et/ou un sondage ou bien même plusieurs. Une étude réalisée en 2021 analysait en premier lieu la bienveillance des PDG et utilisaient les autres composantes de la fiabilité comme variables de contrôle à l'aide de documentation, soit les lettres des actionnaires écrites et signés par les PDG des organisations (Steinbach, Kautz, Korsgaard, 2021). Nous sommes inspirés de cette études pour analyser la fiabilité des PDG et la quantifier puisque tout comme nous, cette étude s'est basée sur les mêmes concepts et définitions de nos composantes du modèle de Mayer et al. (1995). Alors, pour déterminer la fiabilité, comme mentionné plus haut, ils l'ont évalué au sein des lettres des PDG. Le standard que nous utilisons et qu'ils ont utilisés également est présent dans la littérature

(Lebreton et Senter, 2008). Pour avoir un chiffre le plus précis possible, nous avons souligné chacun des passages qui parlaient de bienveillance, intégrité et compétence. Ensuite, chacun de ces passages a reçu une note individuelle de 1 à 5 selon les critères. Suivant cela, une moyenne a été faite pour tous les passages de chacune des trois composantes permettant de donner une note globale pour chacune des composantes de la fiabilité. Les lettres ont été chacune été codées d'un chiffre allant de 1 à 5 (Figure 4).

**Figure 4: Échelle de codage de la fiabilité**

**1. Benevolence (Bienveillance)**

1	2	3	4	5
Actions harmful to stakeholders (e.g., reductions in workforce)	No mention of commitment to stakeholders. OR Mention positive action but for business purposes only (e.g., consumer preferences for green products)	Mention of commitment to stakeholders, linked to values or mission. Lacks reference to specific actions (lip service)	Mention of commitment to stakeholders, linked to values or mission. Reference to broad actions or compliance	Mention of commitment to stakeholders, linked to values or mission. Reference to specific actions beyond compliance

**2. Integrity (Intégrité)**

1	2	3	4	5
Violations of integrity and honesty (lawsuits, investigations)	No mention of commitment to shareholders, transparency, or governance	Brief mention of commitment without evidence of delivery	Statements of commitment without specifics, but case made for fulfilling fiduciary duties	Statements of commitment with detailed actions demonstrating transparency and governance

**3. Ability (Compétence)**

1	2	3	4	5
Negative or declining performance, failure to meet objectives	Struggling performance or decline, lack of information	Adequate/good performance with evidence but no strategies	High performance with some evidence, weak CEO agency	High performance tightly connected to CEO's personal agency and strategies

## La taille de l'échantillon et justification

La taille de l'échantillon de 200 entreprises n'a pas été choisie au hasard. Elle repose sur des critères méthodologiques reconnus en recherche quantitative. Selon Hair et al. (1998), la taille minimale requise pour une analyse en régression multiple doit prendre en considération le seuil de signification statistique soit l'erreur de type 1 ( $\alpha$ ) et la puissance statistique soit l'erreur de type 2 ( $1-\beta$ ). En adoptant un seuil de signification de 5% ( $\alpha = 0,05$ ) et un niveau de puissance statistique de 80% ( $1-\beta = 0,80$ ). Donc, un échantillon minimal de 103 observations est recommandé pour détecter un effet de taille moyenne. Alors, c'est pour cette raison que nous avons décidé d'augmenter le nombre à 200 entreprises dirigées par 200 PDG ce qui permet d'accroître la robustesse des résultats, le pouvoir statistique et de réduire les risques d'erreur statistique. Étant donné que nous avons analysé chacune des lettres de partie prenantes à un moment donné, il n'y a qu'un PDG pour une entreprise et donc, celui qui a écrit la lettre aux parties prenantes qui a été analysé. Alors, nous avons donc le même nombre de PDG que le nombre d'entreprises, soit 200.

## Collecte des données

La collecte des données constitue une étape importante afin d'assurer la fiabilité et la validité des résultats de cette recherche. Cette section décrit les différentes sources de données qui ont été utilisées, la procédure de collecte, ainsi que les critères d'inclusion des observations. Les données utilisées dans ce mémoire proviennent de Wharton Research Data Services (WRDS), à partir duquel nous avons eu accès aux deux autres bases de données qui ont été utilisées soit Compustat et ExecuComp.

Tout d'abord, les premières données ont été prises de Compustat qui est une base de données financières reconnue pour la qualité et l'exhaustivité de ses informations sur les entreprises cotées

en bourse qui couvre des entreprises cotées aux États-Unis. Les entreprises de l'échantillon sont donc principalement américaines, cotées sur des places boursières majeures telles que le NYSE ou le NASDAQ. Nous l'avons utilisé pour recueillir les données financières qui ont permis de calculer notre ROA et notre levier financier pour pouvoir calculer notre performance organisationnelle. Par la suite, pour pouvoir constituer notre échantillon d'entreprises, nous avons utilisé deux critères principaux soit le CUSIP (Committee on Uniform Securities Identification Procedures) et le SIC (Standard Industrial Classification). Le CUSIP est un code unique de 9 caractères attribué aux titres financiers des entreprises nord-américaines. Ce système d'identification est souvent utilisé dans les recherches en gestion et financière. CUSIP a été utilisé pour garantir l'identification exacte des entreprises étudiées. Donc, cela permettait d'éviter les risques d'erreur et de s'assurer que toutes les entreprises n'avaient été que choisies une seule fois, des entreprises cotées en bourse et différencier les entreprises avec des noms similaires. Les données ont été collectées soit entre 2020, 2021 ou 2022. La raison est que nous prenions la lettre des parties prenantes la plus récente publiée et publique, mais que nous avons établi la date la plus loin à 2019 et l'année la plus récente à 2022, l'année où le début du mémoire a été mis en marche. Les différentes données que nous avons pu recueillir grâce à Compustat pour les différentes entreprises sont des données financières telles que les actifs nets, les revenus nets, la dépense en capital, le nombre d'employés, les capitaux propres, la dette totale. Pour donner suite à cela, nous avons aussi choisi un autre type d'identification soit le SIC (Standard Industrial Classification) qui un système de classification qui attribue à chaque entreprises un code numérique correspondant à son secteur d'activité principal. Ce code est fréquemment utilisé pour regrouper les entreprises selon leur industrie. Nous avons utilisé le SIC à 4 chiffres. L'échantillon couvre une diversité de secteurs représentés par les codes SIC, incluant l'extraction minière (SIC 1040, 1311, 1381), l'énergie (1382, 1389), l'industrie manufacturière

(2899, 3561), les services financiers (6021, 6331), la construction (1521), le transport et les télécommunications (SIC 4813,4841) et les services professionnels (7372, 8742). Cette diversité sectorielle garantit une représentativité variée et renforce la représentativité et la robustesse de l’analyse.

ExecuComp, une sous-base de Compustat. Celle-ci spécialise ses données sur la rémunération des dirigeants d’entreprises américaines cotées en bourse. Alors, pour une recherche portant sur les PDG, cette base de recherche permet d’obtenir des informations supplémentaires sur les PDG. Grâce à Execucomp, nous avons pu associer chaque PDG à une année spécifique, ce qui facilite l’appariement des données avec comme Compustat et les lettres analysées. Ainsi, cela a aussi permis de définir notre échantillon de 200 entreprises et aussi limité à certaines entreprises en particulier pour permettre cet appariement. Les données que nous avons pu recueillir ici sont le nom des PDG, leur ancienneté en poste, leur rémunération et autres, nous permettant de définir aussi certaines de nos variables de contrôle.

## Variables

Dans cette section, les différentes variables utilisées seront définies et la méthodologie employée pour leur calcul également. Nous débuterons par la variable dépendante soit la performance organisationnelle, suivie de la variable indépendante mesurant la fiabilité des dirigeants et enfin les variables de contrôle sélectionnées. Le choix des variables s’est fait selon une approche déductive puisque nous nous sommes basés sur les concepts et des théories établis pour tester leur application.

#### Variable dépendante : performance organisationnelle

La performance organisationnelle prend uniquement en considération la performance financière. Le ROA est une mesure clé de la performance organisationnelle utilisée dans ce mémoire et est très souvent utilisé au sein de la littérature pour établir la performance organisationnelle d'une entreprise comme mentionné plus haut. Il reflète l'efficacité avec laquelle une entreprise utilise ses actifs pour générer du profit. Pour ce faire, nous avons utilisé les données retrouvées dans Compustat pour ce calcul soit le ratio net income (NI) divisé par nombre total d'actifs (AT). Cela nous permis d'obtenir notre variable dépendante pour notre échantillon. Ici, le ROA a été calculé pour l'année précédant l'année de la lettre aux parties prenantes. Par exemple, si la lettre analysée date de 2022, les données financières utilisées pour le ROA proviennent de 2021. Cette variable sera donc ensuite utilisée comme variable dépendante dans les analyses statistiques afin d'évaluer son lien avec la fiabilité des PDG.

#### Variable indépendante : fiabilité des PDG

La fiabilité des PDG constitue notre variable indépendante. Comme mentionné plus haut, elle est conceptualisée à travers trois dimensions importantes : bienveillance, intégrité et compétence. Ces trois dimensions ont été évaluées à partir de l'analyse qualitative des lettres aux parties prenantes publiées par les entreprises. L'analyse a été réalisée sur la dernière lettre disponible entre 2019 et 2022 pour chaque entreprise de l'échantillon. Afin d'objectiver cette mesure, une analyse de contenu a été menée à l'aide d'un score allant de 1 à 5, en suivant une grille d'évaluation basée sur des critères définis dans la littérature (Figure 4). Une fois les trois dimensions codées pour chaque entreprise, un score global de fiabilité (*fiabilité\_moyenne*) a été calculé selon une pondération égale entre les trois dimensions. De plus, nous avons observé que la distribution de la variable fiabilité met en évidence une concentration des scores autour de 3,5 à 4,5 suggérant que la majorité

des PDG de l'échantillon sont perçus comme relativement fiables. Peu d'observations extrêmes vers le bas ou le haut de l'échelle sont observées, ce qui témoigne d'une distribution relativement asymétrique, mais centrée sur de bons niveaux de fiabilité.

#### Variable de contrôles

Afin d'assurer la robustesse de notre analyse et de mieux isoler l'effet de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle, nous intégrons plusieurs variables de contrôle. Ces variables sélectionnées permettent de tenir compte de facteurs pouvant influencer le ROA indépendamment de la fiabilité du dirigeant. L'âge du PDG est souvent utilisé comme indicateur de son expérience et de sa capacité à prendre des décisions stratégiques (Belezon, Shamshur et Zarutskie, 2019)). Des études démontrent que les dirigeants plus âgés tendent à être plus prudents dans leurs décisions d'investissement et de prise de risques (Falk et al. 2018; Serfling, 2014), tandis que les jeunes PDG sont beaucoup plus tolérants au risque et cherchent à diversifier leurs stratégies de gestion (Navaretti et al., 2021). Également, les dirigeants les plus âgés sont moins enclins à vouloir s'engager dans des stratégies plus innovantes et tournées vers le changement telle que la recherche et le développement ou de fusion et acquisition (Yim 2013). Dans le cadre de ce mémoire, nous intégrons l'âge du PDG pour tenir compte de son influence potentielle sur la performance organisationnelle (ROA). L'ancienneté du PDG (*CEO tenure*) est un facteur clé influençant la performance organisationnelle. Une plus longue ancienneté du PDG peut être bénéfique en raison d'une meilleure connaissance de l'entreprise et de son environnement. Tandis que des PDG en place depuis moins longtemps peuvent avoir tendance à subir plus de pression de leurs parties prenantes et vouloir répondre aux mandats définis par leur conseil d'administration (Souder, Simsek et Johnson, 2012). Donc, les PDG avec une ancienneté plus courte sont moins enclins à investir dans des activités et stratégies à plus haut risque (Boling, Pieper et Covin, 2016). Tout de

même, il faut noter que certaines recherches suggèrent qu'une longue tenue peut entraîner une rigidité stratégique et un déclin de la performance (Hambrick et Fukotomi, 1991). Le levier financier, celui-ci influence la performance organisationnelle des entreprises en affectant leur structure de capital et leur capacité d'investissement. Un endettement élevé peut entraîner une pression financière accrue, ce qui peut avoir des effets négatifs sur la rentabilité. Toutefois, dans certaines industries, un niveau d'endettement modéré peut permettre d'accroître la rentabilité en profitant d'un effet de levier positif. Maintenant, pour la taille de l'entreprise, la littérature mentionne que les entreprises de plus grandes tailles sont plus visibles et plus responsables que les petites firmes, en raison aux pressions gouvernementales et des différentes réglementations (Lin et al., 2019). La taille de l'entreprise est aussi une variable qui a souvent été analysée et aussi avec lesquels ou celle-ci peut avoir des relations positives (Hoque, 2000), négatives (Malmani, 1999) et même parfois aucune relation du tout (Schoute, 2011). L'âge de l'entreprise a elle aussi été beaucoup étudiée au sein de différentes études. Elle est aussi souvent analysée en collaboration avec d'autres variables étudiant les entreprises tel que la taille de l'entreprise. De plus, les plus grandes firmes ont plus souvent des propriétés dispersées que les plus jeunes firmes (Eisenberg et al., 1998). C'est aussi un facteur influençant la stabilité et la performance d'une entreprise. Les entreprises plus anciennes ont souvent développé une réputation et un savoir-faire qui leur confèrent un avantage concurrentiel.

### Méthode d'analyse

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'effet de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle mesurée par le retour sur les actifs (ROA). Pour effectuer nos différentes analyses telles que l'analyse des régressions linéaires, le logiciel Stata a été utilisé en raison de sa robustesse, de sa précision statistique et de sa large reconnaissance dans le domaine des sciences de gestion. Nous avons utilisé un échantillon de 200 entreprises, ce qui nous a permis de générer en premier notre variable de fiabilité pour laquelle un test de cohérence interne a été effectué à l'aide du coefficient alpha de Cronbach. Le résultat obtenu ( $\alpha = 0.8066$ ) indique une cohérence interne élevée, démontrant que les trois dimensions mesurent de manière cohérente un construit commun soit la fiabilité des PDG. Ce niveau de fiabilité est aussi jugé satisfaisant selon les critères établis dans la littérature et dépasse le seuil minimum de 0.7 (Hair et al., 1998).

Également, afin de construire une mesure synthétique de la fiabilité du PDG, une analyse en composantes principales (PCA) a été réalisée sur les trois dimensions théoriques identifiées dans la littérature : la bienveillance, l'intégrité et la compétence (Voir Tableau 1). Ces dimensions, bien que distinctes conceptuellement, sont fortement corrélées et reflètent ensemble la perception globale de la fiabilité. Cette approche permet de combiner les trois variables en une seule mesure synthétique, tout en minimisant la perte d'information. Le score de fiabilité retenu correspond à la première composante principale, qui représente la combinaison la plus représentative des trois dimensions. Alors, les résultats révèlent que la première composante principale présente une valeur propre de 2,1915, expliquant et capturant ainsi 73,05 % de la variance totale. Conformément au critère de Kaiser (valeurs propres  $> 1$ ), seule cette première composante a été retenue pour la suite des analyses. Les trois dimensions y contribuent de manière positive, avec une pondération plus forte pour la bienveillance (0,6374) et l'intégrité (0,6168), suivies par la compétence (0,4618).

Nous pouvons conclure que nous avons bien perçu un phénomène unique et distinct à travers ses trois mesures soit la fiabilité. Cette composante a ainsi été utilisée comme indicateur global de la fiabilité du PDG dans les modèles de régression subséquents. Nous avons effectué une première régression simple pour tester l'effet direct de la fiabilité sur le ROA et ensuite une régression multiple avec les variables de contrôle. L'analyse par régression linéaire permet d'établir une relation statistique entre la variable indépendante principale et la performance. Cette méthode a été choisie pour sa capacité à contrôler l'effet de variables tierces et pour sa large utilisation dans les études en stratégie et en management. Les tests ont été effectués avec un seuil de signification de 5% et les p-values ont été utilisées pour juger de la significativité des coefficients.

**Tableau 1 : Valeurs propres, différences et proportions cumulées**

Composante	Valeur propre	Déférence	Proportion	Cumulée
Comp1	2.1915	1.50749	0.7305	0.7305
Comp2	0.6840	0.55953	0.2280	0.9585
Comp3	0.1245	.	0.0415	1.0000

## Chapitre 4: Résultats

Cette section présente les résultats des analyses statistiques effectuées afin de répondre à la question de recherche : *Dans quelle mesure la fiabilité des PDG influence-t-elle la performance organisationnelle?* Après avoir appliqué les méthodes d'estimation appropriées, les résultats sont exposés en mettant en évidence les relations entre la fiabilité des dirigeants, mesurée à travers ses composantes (bienveillance, intégrité et compétence), et la performance organisationnelle, représentée par le retour sur actifs (ROA). Les résultats sont d'abord décrits de manière générale à travers des statistiques descriptives et des corrélations afin de fournir un premier aperçu des tendances des variables et des relations entre les variables. Ensuite, les résultats des analyses de régression sont présentés afin d'examiner l'impact de la fiabilité des PDG sur la performance organisationnelle, tout en tenant compte des variables de contrôles. Enfin, ces résultats sont interprétés en les comparant aux attentes théoriques et aux conclusions de la littérature existante.

### Statistiques descriptives

**Tableau 2 : Statistiques descriptive de l'échantillon**

Variables	Obs	Moyenne	Écart-type
ROA	198	0.0673	0.134
Fiabilité PDG	200	3.6728	0.6245
Âge du PDG	199	59.05	7.5677
Levier financier	199	2.0362	7.6738
Intensité en capital	198	0.0496	0.104
Ancienneté du PDG	200	7.9	8.4853
Taille entreprise (log)	199	4.5706	2.9333
Age entreprise	200	78.7	52.773

### Performance organisationnelle

Le ROA moyen est de 0.067, ce qui signifie qu'en moyenne, les entreprises génèrent un bénéfice de 6.7% par rapport à leurs actifs pour notre nombre d'observation de 198. La taille de l'échantillon ici peut influencer la moyenne du ROA. Également, la valeur maximale de notre échantillon pour le ROA indique un ROA très élevé ce qui est rare, mais pas impossible. Cela peut arriver lorsque l'entreprise a peu d'actifs, mais des bénéfices élevés, d'un désinvestissement ou de la vente d'actifs. Toutefois, la moyenne reste semblable à ce qui est présenté dans la littérature (Li et al., 2017). Malgré tout, la forte dispersion des données indique des trajectoires contrastées et que globalement, les entreprises génèrent un léger bénéfice par rapport à leurs actifs.

### Fiabilité

La fiabilité des PDG observée sur nos 200 lettres aux parties prenantes analysées démontre que les entreprises ont un score moyen de 3.7 sur une échelle de 1 à 5. C'est un score élevé, puisque cela veut dire que les PDG se situent dans la moyenne pour la plupart. Cela veut aussi dire que la fiabilité des PDG indique une perception globalement favorable. La distribution est assez concentrée autour de la moyenne (17%), mais couvre l'échelle possible de 1 à 5.

### Variables de contrôles

Dans cette sous-section, nous analysons les statistiques descriptives des variables de contrôle utilisées dans notre étude. Nous examinerons les tendances générales des variables suivantes : âge du PDG, tenure du PDG, levier financier, intensité en capital, taille de l'entreprise et âge de l'entreprise. Quant à nos différentes variables de contrôles, celles-ci présentent différents éléments.

L'âge moyen de PDG analysé de nos observations est de 59 ans avec une dispersion relativement modérée de 7.57 ans. Pour nos observations, la plage des dirigeants démontre qu'ils sont majoritairement expérimentés et il y a une faible dispersion relative (Serfling,2014). Le levier financier a lui été mesuré par sa formule connue, soit le ratio dette totale sur capitaux propres de notre échantillon. La moyenne est de 2.036, mais présente une forte variabilité (écart-type de 7.67). (Mihn Ha et al., 2021). Pour l'intensité en capitale, encore une fois, ici nous avons fait un ratio pour pouvoir mesurer cette variable qui est de 49% (Farley et Hulbert, 1987.) Pour la variable de l'ancienneté du PDG, la moyenne de l'ancienneté des PDG est de 7.9 ans avec un minimum de 0 an donc de nouvelles nominations et un maximum de 53 ans, ce qui reflète la présence de dirigeants de longue date (Serfling,2014). Pour ce qui est de la taille de l'entreprise calculé par log(employé) ce qui est aussi fait dans la littérature (Hadid et Hamdan,2022). La distribution de la taille des entreprises est relativement équilibrée, mais la plage est large donc, les tailles d'entreprises sont variées. L'âge moyen des entreprises de l'échantillon est de 78 ans, mais avec une large dispersion donc il y a à la fois des entreprises jeunes et plus âgées. Notre échantillon représente donc bien un groupe typique.

**Tableau 3 :**  
**Matrice des corrélations de notre échantillon (pairwise)**

<b>Variables</b>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
<u>(1) Performance organisationnelle</u>	1.00							
<u>(2) Taille de l'entreprise</u>	0.0262	1.00						
<u>(3) Levier financier</u>	0.0134	-0.0157	1.00					
<u>(4) Âge du PDG</u>	-0.022	0.1178	-0.0741	1.00				
<u>(5) Ancienneté du PDG</u>	-0.057	0.0676	-0.0538	0.6334*	1.00			
<u>(6) Âge de l'entreprise</u>	0.003	0.4455*	0.0114	0.0689	0.0194	1.00		
<u>(7) Intensité en capital</u>	0.5278*	0.2278*	-0.0195	-0.019	-0.0244	-0.0122	1.00	
<u>(8) Fiabilité du PDG</u>	0.1121*	0.2184	-0.0486	-0.0082	-0.0373	0.0418	0.1237	1.00

Note : Les coefficients marqués d'un astérisque (\*) indiquent une corrélation significative au seuil de 5 % ( $p < 0,05$ ).

## Analyse des corrélations

Afin de mieux comprendre les relations entre les variables de l'étude, une analyse des corrélations a été réalisée. Cette étape permet d'évaluer la force et la direction des associations linéaires entre la variable dépendante (performance organisationnelle mesuré par ROA), la variable indépendante (fiabilité des PDG) ainsi que les variables de contrôle. Dans cette section, nous nous appuyons sur des corrélations simples, qui permettent d'évaluer les associations linéaires entre deux variables à la fois sans prendre en compte les effets de d'autres facteurs. Le coefficient de corrélation de Pearson ( $r$ ) est utilisé à cette fin. Celui-ci varie entre -1 et +1.

Tout d'abord, si nous analysons les corrélations entre les différentes composantes de la fiabilité, Il existe une très forte corrélation positive entre la bienveillance et l'intégrité (Tableau 2) ( $r = 0,894$ ,  $p < 0,001$ ). Autrement dit, les entreprises qui obtiennent un score élevé sur la bienveillance tendent également à être perçues comme très intègres. Cela indique que ces deux dimensions mesurent essentiellement un aspect semblable du construit «fiabilité». Cela n'est pas surprenant puisqu'ils ont des définitions semblables, mais qui portent des nuances et ce que ce soit dans la littérature (Mayer et al. 1995) qu'au sein d'étude concrète en recherche (Steinbach et al. 2021). La corrélation modérée positive signifie que les entreprises considérées comme bienveillantes ont aussi tendance à être vues comme compétentes, bien que ces deux dimensions restent suffisamment distinctes pour justifier leur inclusion séparée dans l'analyse initiale ( $r = 0,58$  avec bienveillance,  $r = 0,47$  avec intégrité).

**Tableau 4 : Matrice de corrélation entre les dimensions de la fiabilité (Pearson)**

	Bienveillance	Intégrité	Compétence
Bienveillance	1.0000		
Intégrité	0.8940	1.0000	
Compétence	0.5809	0.4650	1.0000

Maintenant, pour ce qui est des autres corrélations, tout d'abord, il y a la corrélation est positive observée entre la fiabilité et la performance organisationnelle (ROA) ( $r=0.1121$ ), elle atteint le seuil de signification statistique ( $p < 0,05$ ). Cela signifie qu'à ce moment, il n'y a pas de preuve solide qu'une meilleure fiabilité soit directement associée à une meilleure performance financière.

Quant à la fiabilité et l'âge du dirigeant n'a pas de lien s lien statistiquement significatif avec la fiabilité de l'entreprise ( $r = -0,008$ ,  $p = 0,909$  (non significatif)). Également, il n'y a aucune relation détectable entre l'endettement de l'entreprise et son score de fiabilité ( $r = -0,049$ ,  $p = 0,495$  (non significatif)). Pour la fiabilité et l'intensité en capital, la relation est faiblement positive, près mais ne franchissant pas le seuil de significativité. ( $r = 0,124$ ,  $p = 0,083$  (non significatif)) De plus, la fiabilité moyenne et l'ancienneté en poste de PDG n'a pas d'impact significatif sur la fiabilité ( $r = 0,037$ ,  $p = 0,600$  (non significatif)). La fiabilité et la grandeur la firme démontre de façon statistiquement significative. Les entreprises plus grandes ont tendance à être perçues comme plus fiables ( $r = 0,218$ ,  $p = 0,002$  (significatif)). Finalement, la fiabilité et l'âge de l'entreprise n'est pas ici associée à son niveau de fiabilité ( $r = 0,042$ ,  $p = 0,557$  (non significatif)). Les raisons de ces faibles variances observées seront abordées dans la discussion cependant, cela peut être dû à la taille de l'échantillon.

## Résultats des régressions

En premier lieu, afin de tester l'hypothèse principale selon laquelle la fiabilité du PDG influence la performance organisationnelle, une première régression linéaire simple a été effectuée, avec le ROA comme variable dépendante, et le score de fiabilité comme variable explicative, dans Stata. Nous présentons les modèles régression dans le tableau 5.

### Modèle 1 : Fiabilité seule

Dans le modèle 1, le modèle repose sur 198 observations de l'échantillon et peut être interprété comme suit. Le coefficient positif (0.0311) suggère qu'une augmentation du score de fiabilité du PDG (donc une perception de plus grande fiabilité) est associée à une amélioration de la performance financière de l'entreprise, mesurée par le ROA. Cette relation est statistiquement significative au seuil de 5 % ( $p = 0.0445$ ), ce qui permet de rejeter l'hypothèse nulle d'absence d'effet. Autrement dit, la fiabilité du PDG semble avoir un effet positif et significatif sur la performance, même en l'absence de variables de contrôle. Cependant, la valeur du  $R^2$  ajusté reste faible (1,5 %). Cela signifie que la fiabilité du PDG explique une petite part de la variation du ROA. Ce résultat est cohérent avec la nature multidimensionnelle de la performance organisationnelle, qui dépend de nombreux autres facteurs internes et externes à l'entreprise. Cette première régression fournit un soutien initial à l'hypothèse H1 selon laquelle la fiabilité du PDG contribue à expliquer la performance organisationnelle. En revanche, en raison du faible pouvoir explicatif du modèle, il est pertinent d'approfondir l'analyse à l'aide d'un modèle multiple intégrant des variables de contrôle susceptibles d'influencer simultanément le ROA.

## Modèle 2 : avec les variables de contrôles

Afin d'évaluer l'effet des variables de contrôle indépendamment de la fiabilité du PDG, un second modèle a été estimé incluant uniquement les variables de contrôle : l'âge du PDG, le levier financier, l'intensité en capital, l'ancienneté du PDG, la taille de la firme et son ancienneté. Ce modèle présente un  $R^2$  ajusté de 0.2717, indiquant qu'environ 27 % de la variance du ROA est expliquée par ces seules variables. Aussi, parmi ces variables, seule l'intensité en capital s'est révélée statistiquement significative ( $\beta = 0.7179$  ;  $p < 0.001$ ). Ce résultat confirme l'importance de la structure opérationnelle dans la performance financière des entreprises (Frank & Goyal (2003). Les autres variables tel que le levier financier, l'ancienneté, la taille et l'âge de la firme ne présentent pas d'effet significatif sur le ROA dans ce modèle-ci. Cela suggère que, dans cet échantillon, ces caractéristiques ne suffisent pas à expliquer à elles seules la performance, en dehors de l'intensité des investissements. Ce modèle permet donc de mieux isoler l'effet spécifique de la fiabilité du PDG, qui sera réintroduite dans les modèles subséquents. Il confirme que certaines variables organisationnelles classiques, bien que pertinentes dans la littérature, peuvent exercer une influence limitée selon le contexte industriel ou temporel de l'étude.

## Modèle 3 – Modèle complet

Modèle 3 inclut les variables suivantes : âge du PDG, levier financier, ancienneté du PDG, taille de l'entreprise et âge de l'entreprise. Les résultats indiquent que la fiabilité du PDG a un effet positif et statistiquement significatif sur le ROA ( $\beta = 0.0311$  ;  $p = 0.010$ ). Ce résultat est cohérent avec les travaux de Mayer, Davis et Schoorman (1995), selon lesquels la confiance (fiabilité ici selon notre définition présentée au Chapitre 1) repose sur des dimensions telles que la bienveillance, l'intégrité et la compétence, des attributs qui influencent positivement la perception des parties prenantes et la prise de décision stratégique. En effet, un PDG perçu comme fiable est

plus susceptible de mobiliser les ressources, d'attirer les investisseurs et de maintenir la cohésion interne, autant de facteurs susceptibles d'améliorer la performance financière (Davis et al., 2000). D'un point de vue empirique, Gilley et al. (2022) ont également observé que la perception de la crédibilité et de la fiabilité du leadership contribue à la performance des organisations, notamment par le biais de l'engagement des employés et de la réduction des résistances au changement. Les variables de contrôle ne sont pas statistiquement significatives dans ce modèle, bien que la taille de l'entreprise montre une relation négative proche du seuil de signification ( $p = 0.059$ ). Cela pourrait suggérer, comme le montrent Penrose (1959), qu'au-delà d'une certaine taille, les gains d'efficacité diminuent en raison de la complexité organisationnelle. Malgré la signification de la fiabilité, le  $R^2$  ajusté du modèle demeure faible (0.0143), indiquant que d'autres facteurs non inclus dans le modèle influencent le ROA.

Modèle 4 – Test de sensibilité : Ajout de l'intensité en capital  
Dans le Modèle 4 modèle, la variable intensité en capital est introduite. Cette décision repose sur le constat que les variables de contrôle initialement intégrées (âge du PDG, tenure, taille de l'entreprise, etc.) ne montrent aucune relation significative avec la performance organisationnelle (ROA) dans le modèle de base, contrairement à ce que suggère la littérature. Cela soulève la nécessité d'explorer d'autres déterminants structurels pouvant mieux expliquer la variance observée du ROA. L'intensité en capital, fréquemment utilisée comme proxy de la structure opérationnelle d'une entreprise (Cheng, 2008), constitue un facteur clé dans plusieurs études antérieures sur la performance. Elle est particulièrement pertinente dans les industries où les investissements en actifs fixes sont cruciaux pour générer des rendements. Dans ce modèle enrichi, la fiabilité du PDG conserve un effet positif mais devient non significatif ( $\beta = 0.0168$  ;  $p = 0.110$ ). En revanche, l'intensité en capital devient une variable hautement significative ( $\beta = 0.6550$  ;  $p <$

0.001). Le R<sup>2</sup> ajusté passe de 0.0143 à 0.2685, ce qui indique que près de 27 % de la variance du ROA est désormais expliquée par le modèle. Ces résultats sont en ligne avec les travaux de Frank & Goyal (2003), qui démontrent que des variables structurelles comme l'intensité en capital jouent un rôle déterminant dans la performance des firmes. La perte de significativité statistique de la variable fiabilité après l'introduction de l'intensité en capital suggère que l'effet direct de la fiabilité sur la performance pourrait être atténué par des variables structurelles de l'entreprise.

**Tableau 5: Modèles de régression sur la performance organisationnelle**

Variables	Modèle 1 (Fiabilité seule)	Modèle 2 (Contrôle)	Modèle 3 (Complet)	Modèle 4 (Ajout intensité capital)
Fiabilité PDG	0.03* (0.01)		0.03* (0.01)	0.02 (0.01)
Âge du PDG		0.0008 (0.0014)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
Levier financier		0.0004 (0.0011)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
Intensité en capital		0.7189 (0.0813)***		0.66*** (0.08)
Ancienneté du PDG		-0.0010 (0.0012)	-0.00 (0.00)	-0.00 (0.00)
Taille entreprise		-0.0058 (0.0033)	-0.01 (0.00)	-0.00 (0.00)
Âge entreprise		0.0008 (0.0018)	0.00 (0.00)	0.00 (0.00)
Constante	0.09 (0.09)	0.0084 (0.0781)	0.09 (0.09)	0.03 (0.08)

Remarque : Les erreurs standards robustes sont indiquées entre parenthèses. Significativité : \*\*\* p<0.001, \*\* p<0.01, \* p<0.05.

## Chapitre 5 : Discussion

L'objectif principal de ce mémoire était d'évaluer dans quelle mesure la fiabilité du PDG influence la performance organisationnelle. Les résultats obtenus permettent de tirer plusieurs constats importants. Tout d'abord, la régression linéaire simple a révélé une relation positive et statistiquement significative entre la fiabilité du PDG et le ROA. Ce résultat suggère que les entreprises dont les PDG sont perçus comme plus fiables (c'est-à-dire plus bienveillants, intègres et compétents) tendent à afficher de meilleures performances financières. Cependant, l'ajout de variables de contrôle dans les modèles de régression multiple a nuancé cette observation. Lorsque des facteurs tels que l'âge du PDG, le levier financier, la taille ou l'âge de l'entreprise sont inclus, la fiabilité du PDG demeure significative, bien que la valeur explicative globale du modèle reste faible. Cela montre que la fiabilité conserve un certain pouvoir explicatif, mais que son impact isolé demeure modéré. Dans un modèle enrichi avec l'ajout de l'intensité en capital — une variable structurelle fortement associée à la performance dans la littérature — l'effet de la fiabilité devient non significatif, tandis que l'intensité en capital émerge comme un déterminant majeur du ROA. Le  $R^2$  ajusté augmente, passant de 0.0143 à 0.2685. Cela confirme que la structure opérationnelle joue un rôle essentiel dans l'explication des résultats financiers. La perte de significativité de la fiabilité peut ainsi indiquer un effet contextuel, peut-être même une corrélation partielle avec des éléments plus structurels de l'organisation.

Une autre explication possible réside dans la nature de l'échantillon analysé. Il est possible que la fiabilité du PDG ait un effet plus prononcé dans certaines industries, notamment celles à forte intensité humaine, à haute dépendance relationnelle (ex. : services professionnels, santé, éducation) ou dans des contextes où la prise de décision du PDG est particulièrement visible, mais moins dans des secteurs beaucoup plus réglementés où l'autonomie du PDG peut être moindre. De

plus, le contexte d'instabilité ou d'incertitude pourrait amplifier l'importance de la fiabilité perçue. Dans des périodes critiques (changement stratégique, crise économique, transformation technologique), un PDG perçu comme fiable pourrait renforcer l'engagement des employés, maintenir la cohésion interne et inspirer confiance aux partenaires externes tels que les investisseurs, les clients ou les actionnaires.

### Comparaison avec la littérature

Les résultats de cette recherche s'inscrivent dans la continuité de plusieurs travaux antérieurs sur le rôle du leadership dans la performance organisationnelle. Le lien positif observé entre la fiabilité perçue du PDG et le ROA dans le modèle simple est cohérent avec les fondements théoriques de Mayer, Davis et Schoorman (1995). Leur modèle de la confiance organisationnelle identifie la bienveillance, l'intégrité et la compétence comme dimensions centrales dans l'établissement de la confiance envers les dirigeants. Cette étude confirme empiriquement que les PDG perçus comme fiables sont associés à de meilleures performances, en cohérence avec les conclusions de Gilley et al. (2022), qui soulignent l'effet positif de la crédibilité du leadership sur l'engagement et la performance collective. Cependant, la perte de significativité de la fiabilité dans les modèles incluant des variables structurelles, comme l'intensité en capital, rappelle les conclusions de Frank et Goyal (2003), selon lesquelles les caractéristiques internes et structurelles de l'entreprise peuvent dominer l'effet des attributs individuels du dirigeant. Cela est également appuyé par les travaux de Donaldson et Preston (1995) sur la gouvernance, qui insistent sur la nécessité de prendre en compte les attentes spécifiques des parties prenantes selon le contexte et le modèle de gestion adopté.

Finalement, les résultats sont partiellement cohérents avec la littérature : ils confirment le rôle potentiel de la fiabilité du PDG dans la performance, mais soulignent aussi l'importance du contexte organisationnel et sectoriel. Des recherches futures pourraient ainsi explorer des modèles modérés par des facteurs comme l'industrie, le niveau de turbulence stratégique, ou encore les phases du cycle de vie de l'entreprise.

### Limites méthodologiques

Premièrement, l'étude repose sur des données secondaires issues de bases de données quantitatives, ce qui limite l'accès à des dimensions plus qualitatives de la perception du PDG. Les scores de fiabilité ont été construits à partir d'items codés, ce qui peut entraîner des biais d'interprétation ou de subjectivité dans la codification initiale. Dans plusieurs recherches effectuées au sein de la littérature, la fiabilité des PDG est analysée à l'aide d'entrevues ou de sondages permettant de recueillir directement de l'information des PDG ou bien des employés/parties prenantes dépendamment la portée de l'étude (Molders et al., 2017). Deuxièmement, la mesure de la performance organisationnelle repose uniquement sur le retour sur les actifs (ROA), un indicateur strictement financier. Bien que robuste et largement utilisé dans la littérature, il ne capture pas les autres facettes de la performance, telles que la satisfaction des employés, l'impact social, la réputation ou la durabilité à long terme. Troisièmement, l'analyse statistique repose sur un modèle de régression linéaire, qui suppose une relation linéaire et indépendante entre les variables. D'autres méthodes, comme la régression logistique, les modèles multi-niveaux ou les approches mixtes, pourraient être explorées pour affiner l'interprétation. Enfin, la taille de l'échantillon (200 entreprises) reste relativement limitée, ce qui peut restreindre

la portée des généralisations et la puissance statistique de certains tests, notamment pour les variables de contrôle.

#### Pistes de recherche futures

Plusieurs voies peuvent être envisagées pour prolonger cette étude. D'abord, il serait pertinent de compléter l'approche quantitative par une méthodologie qualitative, par exemple via des entretiens semi-dirigés, afin de mieux comprendre les mécanismes par lesquels la fiabilité du PDG influence les dynamiques internes de l'organisation. Ensuite, des recherches futures pourraient intégrer des variables modératrices, comme l'industrie (Donaldson & Preston, 1995), la taille de l'entreprise (Cheng, 2008), ou encore le genre du PDG (Eagly & Carli, 2003), afin d'examiner dans quelles conditions l'effet de la fiabilité est amplifié ou atténué. Enfin, l'étude pourrait être étendue à d'autres formes de performance, telles que la performance sociale ou environnementale, pour mieux comprendre le rôle du leadership éthique et de la confiance dans une perspective plus large de la responsabilité organisationnelle.

## Réflexion personnelle

Le choix de ce sujet de recherche m'intéressait particulièrement, car la fiabilité est une notion à la fois complexe et subjective, étant fondée sur la perception des individus. Je trouvais intéressant de l'analyser en la mettant en relation avec une variable plus quantitative et objective, comme la performance organisationnelle (ROA). Ce contraste entre une variable perçue et une variable mesurable représentait un angle d'analyse intéressant.

Les résultats de ce mémoire m'ont quelque peu surprise. Je m'attendais à observer une corrélation plus forte entre la fiabilité du PDG et la performance organisationnelle. En effet, dans le discours des dirigeants et dans la culture organisationnelle actuelle, la fiabilité est souvent considérée comme essentielle. Un PDG ou un gestionnaire perçu comme non fiable peut rapidement perdre la confiance de ses employés, de ses parties prenantes, voire de son conseil d'administration et potentiellement son poste. C'est pourquoi je pensais que l'impact de la fiabilité serait encore plus marqué. Cela dit, j'ai tout de même été rassurée de constater que la fiabilité exerce un effet positif, même s'il est modéré. Ce résultat m'a étonnée, car je m'attendais à un effet plus marqué, notamment en raison du contenu des lettres des PDG que j'ai analysées, dans lesquelles les notions de bienveillance, d'intégrité et de compétence sont mises de l'avant. Je croyais donc que cela se remarquerait plus clairement dans les performances mesurées. Finalement, cela montre que malgré le fait que la fiabilité ait un certain effet, cela peut être dilué par d'autres facteurs structurels ou contextuels.

Un autre aspect qui m'a étonnée est que plusieurs variables de contrôle n'ont démontré aucun effet significatif dans le modèle. Je ne m'attendais pas à un tel résultat. Toutefois, en approfondissant mes lectures, j'ai compris que ce phénomène est possible en recherche empirique, et qu'il est important de s'interroger sur le choix des variables explicatives. Par exemple, la variable « nombre d'années en poste » est un facteur que je n'aurais pas spontanément intégré au départ, mais que les travaux scientifiques m'ont permis de considérer comme pertinent selon le contexte. Cette démarche m'a sensibilisée à l'importance du cadre théorique et empirique dans la sélection des variables.

Outres mes résultats, la réalisation de ce mémoire a été une expérience à la fois exigeante et profondément enrichissante, tant sur le plan académique que personnel. Ce projet m'a permis de développer des compétences en analyse critique, en recherche empirique et en rigueur méthodologique. L'étude de la fiabilité perçue du PDG m'a également sensibilisée à l'importance de la dimension humaine dans la performance organisationnelle, un aspect souvent sous-estimé dans la littérature managériale classique et prise parfois pour acquis dans les organisations.

Sur le plan personnel, ce travail a renforcé ma capacité à mener un projet de recherche de longue haleine, à surmonter les obstacles méthodologiques et à être patiente lors de moments plus ardu et disciplinée. Il m'a également permis de mieux comprendre mes intérêts professionnels futurs, en consolidant mon attrait pour le domaine de la stratégie, de la gouvernance d'entreprise et du leadership organisationnel. Ce mémoire représente ainsi bien plus qu'un simple travail académique : il marque une étape clé dans mon parcours universitaire et professionnel.

## Bibliographie

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bews, N. F., & Rossouw, G. J. (2002). A role for business ethics in facilitating trustworthiness. *Journal of Business Ethics*, 39, 377–390.
- Boling, J. R., Pieper, T. M., & Covin, J. G. (2016). CEO tenure and entrepreneurial orientation within family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 891–913. <https://doi.org/10.1111/etap.12150>
- Butler Jr, J. K. (1991). Toward understanding and measuring conditions of trust: Evolution of a conditions of trust inventory. *Journal of Management*, 17(3), 643–663.
- Caldwell, C., & Clapham, S. E. (2003). Organizational trustworthiness: An international perspective. *Journal of Business Ethics*, 47, 349–364.
- Caldwell, C., & Jeffries, F. L. (2001). Ethics, norms, dispositional trust, and context: Components of the missing link between trustworthiness and trust.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. MIT Press.
- Cheng, S. (2008). Board size and the variability of corporate performance. *Journal of Financial Economics*, 87(1), 157–176. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2006.10.006>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20–47. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258>

- Denis, D. J., & Denis, D. K. (1995). Performance changes following top management dismissals. *The Journal of Finance*, 50(4), 1029–1057.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>
- Doyle, P. (1994). Setting business objectives and measuring performance.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Falk, A., Becker, A., Dohmen, T., Enke, B., Huffman, D. B., & Sunde, U. (2018). Global evidence on economic preferences. *Quarterly Journal of Economics*, 133(4), 1645–1692. <https://doi.org/10.1093/qje/qjy013>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.
- Frei, F. X., & Morriss, A. (2020). Begin with trust. *Harvard Business Review*, 98(3), 112–121.
- Gilley, A., Gilley, J. W., McMillan, H. S., & Gilley, B. D. (2022). Leadership credibility, change, and performance outcomes. *Journal of Change Management*, 22(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1956349>
- Hamann, P. M., Schiemann, F., Bellora, L., & Guenther, T. W. (2013). Exploring the dimensions of organizational performance: A construct validity study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67–87.
- Hambrick, D. C., & Fukutomi, G. D. S. (1991). The seasons of a CEO's tenure. *Academy of Management Review*, 16, 719–742. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279621>

Hamdan, M. (2022). Firm size and cost system sophistication: The role of firm age. *The British Accounting Review*, 54(2).

Hoque, Z. (2000). Just-in-time production, automation, cost allocation practices and importance of cost information: An empirical investigation in New Zealand-based manufacturing organizations.

Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Ho, M. H.-C. (2020). CEO tenure and R&D investment: Founders vs. agents and the role of independent directors.

Jones, K. (2012). Trustworthiness. *Ethics*, 123(1), 61–85. <https://doi.org/10.1086/667838>

Khan, I., Jia, M., Lei, X., Niu, R., Khan, J., & Tong, Z. (2022). Corporate social responsibility and firm performance.

Kiyonari, T., Yamagishi, T., Cook, K. S., & Cheshire, C. (2006). Does trust beget trustworthiness? Trust and trustworthiness in two games and two cultures: A research note. *Social Psychology Quarterly*, 69(3), 270–283.

Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10(3).

Lee, D. (2022). Elizabeth Holmes sentenced to more than 11 years for Theranos fraud. *FT.com*.

Lin, W.-L., Cheah, J.-H., Azali, M., Ho, J. A., & Yip, N. (2019).

Lin, W.-L., Cheah, J.-H., Azali, M., Ho, J. A., & Yip, N. (2019). Does firm size matter? Evidence on the impact of the green innovation strategy on corporate financial performance in the automotive sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 974–983. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.214>

March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—organizational performance as a dependent variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706.

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709  
734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>

McGinnies, E., & Ward, C. D. (1980). Better liked than right: Trustworthiness and expertise as factors in credibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 6(3), 467–472.

O'Brien, R. D. (2018). Martin Shkreli sentenced to seven years in prison. *Wall Street Journal (Online)*.

O'Keefe, D. J. (2002). *Persuasion: Theory and research* (2nd ed.). Sage Publications.

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.

Robertson, K., & Freeze, C. (2022). Hockey Canada used player fees to build a second fund for sexual assault claims. *The Globe and Mail*.

Schikle, S. (2021). Annual Review of Sociology. <https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-soc-082120-082850>

Serfling, M. A. (2014). CEO age and the riskiness of corporate policies.

Souder, D., Simsek, Z., & Johnson, S. G. (2012). The differing effects of agent and founder CEOs on the firm's market expansion. *Strategic Management Journal*, 33, 23–41.

St-Aubin, M. (2022). Hockey Québec retire sa confiance à Hockey Canada. *Radio-Canada*.

Thomas, C. W. (2002). The rise and fall of Enron. *Journal of Accountancy*, 193(4), 41–52.

Watier, P. (2008). *Éloge de la confiance*. Belin.

Yim, S. (2013). The acquisitiveness of youth: CEO age and acquisition behavior. *Journal of Financial Economics*, 103, 250–273. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.11.003>

Zand, D. E. (1972). Trust and managerial problem solving. *Administrative Science Quarterly*.