

## Étude exploratoire du parcours de développement du leadership des entrepreneurs des PME marocaines

### An exploratory study of the leadership development path of Moroccan SMEs entrepreneurs

**Sara EL MARHANI, (Doctorante)**

*Laboratoire interdisciplinaire, Ingénierie des affaires, Soft Skills, Management et Droit  
(LIASMAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain-Sbaa  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Bouchra BELMOUFFEQ, (Enseignante chercheuse)**

*Laboratoire interdisciplinaire, Ingénierie des affaires, Soft Skills, Management et Droit  
(LIASMAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain-Sbaa  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

**Aziza MAHIL, (Enseignante chercheuse)**

*Laboratoire interdisciplinaire, Ingénierie des affaires, Soft Skills, Management et Droit  
(LIASMAD)*

*Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain-Sbaa  
Université Hassan II de Casablanca, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales Ain Sebaâ Casablanca. Université Hassan II de Casablanca, Maroc Tél: 0522 34 34 82 Email : fsjesas2016@gmail.com
<b>Déclaration de divulgation :</b>	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
<b>Citer cet article</b>	EL MARHANI, S., BELMOUFFEQ, B., & MAHIL, A. (2023). Étude exploratoire du parcours de développement du leadership des entrepreneurs des PME marocaines. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(2-2), 286-306. <a href="https://doi.org/10.5281/zenodo.7826376">https://doi.org/10.5281/zenodo.7826376</a>
<b>Licence</b>	<b>Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND</b>

Received: March 03, 2023

Accepted: April 12, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 2-2 (2023)

## Étude exploratoire du parcours de développement du leadership des entrepreneurs des PME marocaines

### Résumé

Le leadership est considéré comme un facteur de réussite essentiel pour les petites et moyennes entreprises. L'objectif de ce document est d'examiner le leadership entrepreneurial. Notre travail tente de faire la lumière sur le rôle des influences et des opinions dans le développement du leadership entrepreneurial chez les dirigeants propriétaires des PME Marocaines. En s'appuyant sur la littérature relative au leadership entrepreneurial, cette étude utilise l'approche qualitative narrative historique pour explorer le parcours de développement du leadership des 12 dirigeants-fondateurs de PME Marocaines au cours de leur vie. Les résultats de cette étude servent à faire ressortir les différents thèmes reflétant un processus contextuel social et son influence sur les qualités et les comportements de leadership chez les propriétaires-dirigeants des PME. Six thèmes majeurs interconnectés émergent qui commencent dès l'enfance à savoir : l'influence dominante des parents sur les qualités et les comportements de leadership, l'influence de l'école sur les perspectives, les styles et les capacités de leadership. L'importance des activités sportives dans la formation des qualités et des identités de leadership, l'influence dominante des modèles sur les perceptions et les comportements de leadership, l'importance de l'auto-apprentissage, de l'expérimentation et de l'autoréflexion dans le développement des capacités entrepreneuriales et l'importance des réseaux sociaux communautaires dans l'obtention d'un soutien pour le développement d'un projet de l'entreprise. La principale contribution de cette étude réside dans la compréhension plus large du parcours de développement du leadership des dirigeants-fondateurs de PME Marocaines et ses différentes répercussions par l'utilisation d'une méthode qualitative historique et narrative pour développer des données à des fins d'analyse.

**Mots clés :** Petite et moyenne entreprise (PME), Développement de leadership, propriétaires-managers Marocain, leadership entrepreneurial.

**Classification JEL :** M10, O15

**Type de l'article :** Recherche empirique

### Abstract

Leadership is considered a critical success a critical success factor for small and medium-sized businesses. The objective of this paper is to examine entrepreneurial leadership. Our work attempts to shed light on the role of influences and opinions in the development of entrepreneurial leadership among Moroccan SME owner-managers. Drawing on the literature on entrepreneurial leadership, this study uses the historical narrative qualitative approach to explore the leadership development journey of 12 Moroccan SME founder-leaders over their lifetimes. The results of this study serve to highlight the different themes that reflect a contextual social process and its influence on the leadership qualities and behaviors of the SME owner-managers. Six major interconnected themes emerge that begin in childhood, namely the dominant influence of parents on leadership qualities and behaviors, the influence of school on leadership perspectives, styles, and abilities. The importance of sports activities in shaping leadership qualities and identities the dominant influence of role models on leadership perceptions and behaviors, the importance of self-learning, experimentation, and self-reflection in developing entrepreneurial capabilities, and the importance of community social networks in gaining support for the development of a business venture. The main contribution of this study resides in the broader understanding of the leadership development pathway of Moroccan SME owner-managers and its different impacts with a qualitative historical and narrative method for developing data for analysis.

**Keywords:** Small and medium-sized enterprises (SMEs), Leadership Development, innovation climate, Moroccan owner-managers, entrepreneurial leadership.

**classification JEL:** M10, O15

**Paper type:** Empirical research.

## Introduction

L'essence du leadership dans les organisations tourne autour du processus consistant à influencer les autres pour qu'ils comprennent et s'accordent sur ce qui doit être fait et à faciliter les efforts individuels et collectifs pour atteindre des objectifs communs (Yukl, 2013). Un sujet central en psychologie et en affaires depuis près d'un siècle, le leadership a donné lieu à d'innombrables recherches empiriques et conceptuelles. Il ne fait aucun doute que les nombreux éléments de cette littérature n'ont pas encore pénétré le domaine de l'entrepreneuriat et de la gestion des petites entreprises dans les petites et moyennes entreprises. En y regardant de plus près, les entrepreneurs sont, en fait, des leaders qui repèrent les possibilités et coordonnent les ressources de nombreuses parties prenantes pour tirer parti de ces possibilités et apporter de la valeur. Afin de choisir et d'organiser une équipe de soutien composée de membres du groupe qui réalisent la vision pour produire de la valeur, ils élaborent des scénarios visionnaires (Gupta et al., 2004).

De plus, les dirigeants d'entreprises de PME doivent assumer de nombreuses responsabilités à la fois et apprendre par le biais des mécanismes d'apprentissage naturels informels comme l'autoréflexion ou l'expérimentation (Clarke et al., 2006). (Kempster et Cope, 2010). Il est important de considérer le développement du leadership des PME comme un processus d'apprentissage tout au long de la vie d'entrepreneur, comme le souligne Morrison (2003). Bien que certaines études récentes mettent l'accent sur le leadership entrepreneurial, elles ne se concentrent pas sur le processus par lequel les entrepreneurs développent leur leadership au fil du temps, ce qui pourrait être une étape cruciale pour améliorer le leadership des PME (Kempster et Cope, 2010 ; Kirkwood, 2007 ; Leitch et al., 2013 ; Leitch et Volery, 2017). Afin d'étudier le leadership en général et dans les PME, il a été recommandé de poursuivre les recherches en utilisant une approche axée sur les processus et en mettant l'accent sur les éléments contextuels, tant formels qu'informels (Leitch et Volery, 2017 ; Zaech et Baldegger, 2017).

Quelques études récentes qui ont utilisé une méthodologie orientée vers les processus ont abordé le développement du leadership dans les PME (Kempster et Cope, 2010 ; Kirkwood, 2007 ; Leitch et al., 2009, 2013). De ce fait, les recherches futures doivent tenir compte du fait que ces études fondamentales se concentrent sur le développement entrepreneurial, alors que le processus de développement se déroule tout au long de la vie de l'entrepreneur (Murphy et Johnson, 2011 ; Day et al., 2014). Par conséquent, nous nous concentrons explicitement sur le défi de comprendre le leadership entrepreneurial dans le contexte de la petite et moyenne entreprise Marocaine. Alors que le lien entre la qualité du leadership et la gestion de la petite et moyenne entreprise entrepreneuriale est de mieux en mieux compris (Thorpe et al., 2009), l'analyse du leadership et du développement du leadership dans ce contexte fait encore l'objet de beaucoup moins d'attention (Coglister et Brigham, 2004 ; Jensen et Luthans, 2006 ; Leitch, McMullan et Harrison, 2009 ; Vecchio, 2003). Pour certains, il n'y a rien de particulier à la petite et moyenne entreprise entrepreneuriale et il est donc possible de simplement étendre les recherches existantes sur le leadership à ce domaine (Vecchio, 2003). Pourtant, l'étude du fondateur/entrepreneur d'une nouvelle petite et moyenne entreprise en tant que leader n'est pas encore un sujet populaire (Jensen & Luthans, 2006, p. 650). Cela met en évidence le fait que les besoins de développement et d'exigence des petites et moyennes entreprises en croissance diffèrent de ceux des grandes entreprises.

Malgré leur importance dans l'économie Marocaine, les PME reçoivent peu d'attention et de recherche. C'est dans ce but que l'Agence nationale pour la promotion des PME a été créée, afin de stimuler la compétitivité et la croissance des PME tout en renforçant l'environnement entrepreneurial. Il est donc temps de se mettre au travail et de s'attaquer aux nombreuses difficultés auxquelles ce secteur est confronté, sinon les défis se compliqueront de jour en jour et les alternatives pour résoudre et construire un modèle de développement seront limitées à l'avenir. En étudiant ce sujet, nous répondons aux personnes qui souhaitent en savoir comment les dirigeants

de PME se développent au fil du temps (Howieson et Grant 2020). Notre recherche tient également compte du fait qu'il n'existe pas de "taille unique" (Belling et al. 2004) pour le développement du leadership dans diverses entreprises. Néanmoins, une plus grande attention à la recherche qualitative centrée sur les PME au Maroc est nécessaire pour examiner et comprendre les perceptions directes des entrepreneurs.

Ce document participe à une compréhension plus large du parcours de développement du leadership des entrepreneurs-dirigeants de PME Marocaine en adoptant une vision plus large pour explorer le processus de développement de son leadership au fil du temps. Cette recherche visait à étudier les influences et les opinions sur le développement du leadership chez les dirigeants propriétaires de PME. La question de recherche permettant d'atteindre l'objectif de cette étude est la suivante : Comment les entrepreneurs-dirigeants de PME développent-ils leur leadership au fil du temps ? Trois sous-questions sont explorées pour répondre à la question de recherche : 1. Quels sont les principaux facteurs influençant le développement du leadership des participants au cours de leur vie, de l'enfance à leur poste actuel ? 2. Comment ces facteurs influencent-ils le développement du leadership des participants ? 3. Quels aspects du développement du leadership des participants influencent chaque facteur ?

Pour examiner le développement du leadership chez les entrepreneurs des PME Marocaines, nous situons notre recherche dans la littérature sur le leadership entrepreneurial. Cette étude contribue à la littérature sur le développement du leadership dans les PME (Morrison, 2003) en donnant un aperçu du processus de développement du leadership des entrepreneurs qui se produit au cours de leur vie. Notre intention est d'élargir le débat et la recherche sur l'idée que l'apprentissage du leadership est un processus qui dure toute la vie.

Le document est structuré comme suit. Tout d'abord, nous passons en revue un certain nombre de développements clés dans les études contemporaines sur le leadership entrepreneurial, avec une référence spécifique au développement du leadership entrepreneurial des dirigeants de PME. Deuxièmement, nous fournissons un bref synopsis de la méthodologie de recherche qualitative narrative. Troisièmement, sur la base d'entretiens qualitatifs avec douze participants, nous démontrons les différents antécédents qui peuvent impacter le processus de développement du leadership entrepreneurial chez les dirigeants fondateurs des PME marocaines et au développement organisationnel au sein de l'entreprise. Quatrièmement, nous tirons quelques conclusions pour l'adoption et le perfectionnement d'une approche pour le développement du leadership entrepreneurial chez les dirigeants propriétaires des PME Marocaines et nous développons un cadre comme guide pour les recherches futures dans ce domaine.

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. Le leadership entrepreneurial : définition et théorie**

Dans les domaines de l'entrepreneuriat et du leadership, il existe un corpus d'études substantiel qui s'étend sur plusieurs décennies. Malgré des efforts considérables dans les deux domaines, les idées d'entrepreneuriat et de leadership restent vagues. Tant sur le plan historique que philosophique, il existe un chevauchement et un parallélisme importants entre l'entrepreneuriat et le leadership (Clark & Harrison, 2018 ; Cogliser & Brigham, 2004 ; Galloway et al., 2015). Suite à cette étude, un nouveau paradigme appelé leadership entrepreneurial a émergé (Bagheri & Pihie, 2011 ; Cogliser & Brigham, 2004 ; Fernald et al., 2005 ; Harrison et al., 2018 ; Kuratko, 2007). Les organisations vivent des situations à la fois compliquées et tumultueuses. Le leadership entrepreneurial a été recommandé comme un type de leadership que les individus devraient acquérir afin de rester compétitifs dans un environnement dynamique (Fernald et al., 2005 ; Harrison et al., 2016,2018). De plus, des études ont montré que le leadership entrepreneurial est favorablement associé à la performance organisationnelle (Agus & Hassan, 2010 ; Harrison et al., 2018 ; Hmieleski & Ensley, 2007 ; Van Zyl & Mathur-Helm, 2007). Selon Harrison et al. (2018),

un leader entrepreneurial qui se distingue des autres sortes de leaders est nécessaire dans un contexte concurrentiel. Étant donné qu'il existe une concurrence féroce pour des ressources limitées et que les organisations doivent compter sur les ressources pour éviter le déclin, un tel leadership est crucial.

En raison de l'utilité reconnue de ce nouveau type de leadership pour stimuler la performance organisationnelle, l'intérêt des universitaires pour le leadership entrepreneurial s'est accru. En témoigne la grande variété de définitions qui ont vu le jour autour du leadership entrepreneurial, qui a été caractérisé comme une forme de leadership qui produit des scénarios visionnaires utilisés pour rassembler et mobiliser une " équipe de soutien " de participants (Gupta et al., 2004, p. 242). Selon Harrison et al. (2018), les chercheurs ont trois points de vue fondamentaux sur le leadership entrepreneurial : la perspective psychologique, la perspective comportementale et l'approche fondée sur les compétences. La majorité des recherches sur le thème du leadership entrepreneurial ont visé à découvrir les traits de base des leaders entrepreneuriaux (Darling et Beebe, 2007 ; Gupta et al., 2004).

Bien que ces études soient utiles, elles suivent le point de vue fondé sur les traits de caractère selon lequel les leaders sont nés plutôt que produits. Surie et Ashley (2008) décrivent le leadership entrepreneurial comme un leadership capable de soutenir l'innovation et l'adaptation dans des contextes à haute vélocité et imprévisible, en mettant l'accent sur les responsabilités que les leaders entrepreneuriaux jouent dans le processus d'innovation. Plusieurs universitaires ont souligné la capacité des leaders entrepreneuriaux à découvrir et à tirer parti des opportunités (Bagheri, 2017 ; Harrison et al., 2018 ; Renko et al., 2015), ainsi qu'à relever des défis commerciaux, sociaux et environnementaux difficiles. Cette diversité de définitions illustre le fait que, malgré l'intérêt croissant des chercheurs pour la définition du leadership entrepreneurial, il n'existe pas un accord universel. Le développement de cette nouvelle discipline a été limité par un manque de développement conceptuel et la disponibilité d'instruments suffisants pour analyser les attributs et les comportements d'un leader entrepreneurial (Clark & Harrison, 2018 ; Harrison et al., 2018 ; Renko et al., 2015).

De plus, le leadership entrepreneurial a été étudié en utilisant les valeurs (Darling et al., 2007a, b ; Surie & Ashley, 2008), la logique commerciale et le leadership authentique (Jones & Crompton, 2009), et le leadership charismatique et transformateur (Jones et Crompton, 2009). (Darling et al., 2007a). Malgré certains parallèles, ces recherches n'ont pas établi des cadres conceptuels convaincants et n'ont pas encore été validées expérimentalement. Gupta et al. (2004) ont fourni un cadre théorique pour cette forme de leadership en se concentrant sur les qualités et les problèmes personnels et fonctionnels que les leaders entrepreneuriaux rencontrent dans un environnement organisationnel. Selon cette notion, les compétences personnelles des dirigeants entrepreneuriaux leur permettent de construire une vision innovante pour leur entreprise, tandis que leurs compétences fonctionnelles leur permettent d'encourager et de motiver leurs suiveurs à adopter l'innovation dans leur performance professionnelle (Leitch et al., 2013).

De plus, la majorité des recherches sur le point de vue des compétences sont de nature conceptuelle et ne donnent pas de soutien empirique aux capacités de leadership entrepreneurial (Freeman, 2014 ; Karol, 2015 ; Lippitt, 1987). Il s'agit d'un grand vide dans la littérature sur le leadership entrepreneurial. L'étude du leadership entrepreneurial du point de vue des pays industrialisés et des pays en développement fournira un contexte et une validité à cette notion.

Cet article fournit une base conceptuelle et empirique pour le leadership entrepreneurial du point de vue d'un pays en voie de développement. Par conséquent, cette étude estime qu'une méthode de narration de l'histoire de vie est nécessaire pour mieux comprendre comment les dirigeants-entrepreneurs de PME apprennent à diriger. À cette fin, nous examinerons le leadership entrepreneurial à travers la lentille inter-sectionnelle de l'entrepreneuriat et du leadership (Cogliser et Brigham, 2004 ; Leitch et Volery 2017). Selon Leitch et al. (2013 : 348) "Le leadership



entrepreneurial est la position de leadership jouée dans les projets entrepreneuriaux, plutôt qu'un style de leadership entrepreneurial en général."

En effet, tant que le leadership entrepreneurial n'est pas fermement ancré dans la littérature sur le leadership ou l'entrepreneuriat, il s'agit d'un champ d'investigation nouveau qui nécessite un examen supplémentaire. Ce point de vue permet aux chercheurs de bénéficier d'une " pollinisation croisée " des domaines de l'entrepreneuriat et du leadership (Leitch et Volery, 2017), d'éviter les limites héritées des théories qui se concentrent soit sur le leadership, soit sur l'entrepreneuriat, et d'apporter un éclairage nouveau à la littérature et à la pratique. Cette étude s'appuie sur les deux théories (entrepreneuriat et leadership) pour découvrir les implications du développement du leadership et du leadership entrepreneurial des entrepreneurs-leaders au fil du temps, afin de fournir un aperçu de la nature du phénomène du leadership entrepreneurial et d'accéder à la littérature sur l'entrepreneuriat et le leadership.

### **1.2. Le leadership entrepreneurial et la PME**

Les chercheurs contemporains mettent l'accent sur une approche axée sur le processus en réponse à la nécessité d'examiner la dynamique du processus de développement du leadership entrepreneurial. Ils sont toutefois encore minoritaires. Kempster et Cope (2010), par exemple, ont mené une recherche qualitative en utilisant une technique d'analyse phénoménologique interprétative pour étudier le développement du leadership au niveau des expériences vécues. Ils soutiennent que l'apprentissage du leadership est un processus social qui est à la fois informel et contextualisé. Malgré le fait qu'ils n'identifient pas quels résultats de leadership (par exemple, les capacités, les styles) sont créés ou comment ils changent avec le temps. En plus de la recherche de Kempster et Cope (2010), Leitch et al. (2009, 2013) étudient le processus de développement du leadership entrepreneurial à travers les niveaux d'expérience vécue, mais avec une approche longitudinale. Ils soutiennent que le leadership entrepreneurial est un processus social qui se concentre sur le capital humain, mais qui est uniquement impliqué dans le processus de développement du capital social.

Ces résultats soulignent la nécessité d'analyser en même temps la croissance de plusieurs résultats du développement du leadership au fil du temps. Par conséquent, l'objectif de cette recherche est de découvrir comment différents résultats de développement du leadership (par exemple, les comportements, les attitudes) évoluent dans le temps chez les entrepreneurs-managers de PME. Dean et Ford (2017) utilisent une technique d'enquête narrative (histoire de vie) pour interviewer seize femmes entrepreneurs et découvrent que leurs opinions sur les résultats du développement du leadership évoluent dans le temps. Ces impressions se forment à la suite de la communauté, des activités quotidiennes ou des expériences de vie. Leur recherche remet en question la voix masculine dominante dans la littérature sur le leadership entrepreneurial et souligne l'importance de plusieurs couches de contexte, telles que les personnes, les expériences vécues et la communauté. Ces quelques études donnent un aperçu de l'utilisation d'une approche orientée processus pour accéder au processus social de développement du leadership dans des environnements informels à plusieurs niveaux. Pourtant, ces quelques recherches continuent de sous-représenter le parcours de développement du leadership chez les jeunes enfants dans les contextes familiaux et scolaires (Day et al., 2014 ; Murphy & Johnson, 2011). Ce constat est pris en compte dans la présente étude.

## **2. Méthodologie**

Le manque d'accès au processus de développement du leadership entrepreneurial, qui se produit à travers une série de processus naturalistes tels que les expériences vécues, a suscité à plusieurs reprises des demandes de recherches plus qualitatives axées sur les processus (Kempster et Cope, 2010 ; Leitch et al., 2013 ; Leitch et Volery, 2017). Malgré la contrainte de ne pas pouvoir

généraliser les résultats en raison de la petite taille de l'échantillon (Creswell, 2013), les avantages d'une méthode qualitative en font une technique viable pour cette étude afin d'enquêter sur le parcours de développement du leadership tout au long de la vie des entrepreneurs-managers de PME marocaines.

L'étude empirique est axée sur les petites entreprises et l'entrepreneuriat au Maroc. L'étude a utilisé des méthodologies d'histoire de vie pour donner un contexte à la compréhension de la vie personnelle et professionnelle et de l'histoire de carrière de ces entrepreneurs-managers. Les personnes ont été invitées à partager leurs expériences personnelles. Les méthodes d'histoire de vie prennent en compte les voix des personnes défavorisées et étudient la fluidité des expériences et des subjectivités, ainsi que leur lien avec l'environnement plus large (Armitage et Gluck, 1998). La technique la plus appropriée pour la recherche sociale qualitative afin de saisir les expériences de vie individuelles a été reconnue comme l'enquête narrative (Creswell et Poth, 2017). La technique narrative permet à cette étude de combiner des données provenant de contextes formels et informels tels que la famille, le parcours éducatif ou le lieu de travail au cours de la vie des dirigeants-fondateurs de PME. Plusieurs études modernes ont utilisé l'histoire pour présenter des points de vue nouveaux pour le développement du leadership (Komolthiti, 2016) ou le leadership entrepreneurial (Dean et Ford, 2017), ce qui apporte un soutien favorable à la technique narrative qualitative de cette étude. L'histoire orale a été choisie comme la meilleure technique pour cette étude parce qu'elle permet aux chercheurs de recueillir des données d'histoire et de sociologie tout en contribuant aux voix des études sur le vieillissement, l'enfance, le genre, la résistance et l'identité (Thompson, 2017).

En outre, l'histoire orale est considérée comme une forme plus concentrée d'histoire de vie, mieux adaptée à la recherche qualitative par entretiens ponctuels afin d'acquérir du matériel pertinent pour l'objectif de cette étude (Thompson, 2017). Les participants aux entretiens semi-structurés ont la possibilité de modifier leurs réponses (Merriam, 2009) et permettent la formation de nouvelles questions à étudier à la suite d'un certain sujet. Les questions ouvertes permettent aux participants de partager librement leurs idées et leurs expériences sur la question à l'étude (Alshenqeti, 2014). Pour identifier les participants possibles qui peuvent donner des informations riches sur l'étude, cette étude utilise une approche d'échantillonnage volontaire non probabiliste similaire à celle utilisée par d'autres chercheurs en leadership (Dean & Ford, 2017 ; Kempster et Cope, 2010). (Merriam, 2009).

Les participants sont choisis en fonction de trois critères basés sur le cadre complet du contexte de leadership de Jepson (2009) afin de recueillir des variables contextuelles riches :

- Être un entrepreneur-fondateur-dirigeant d'au moins une petite et moyenne entreprise en activité, afin de se distinguer des cadres ou dirigeants employés dans le contexte de l'entreprise ;
- Avoir au moins trois ans d'emploi et deux ans d'expérience entrepreneuriale, afin d'obtenir des données riches sur leurs expériences à la fois dans le contexte de l'entreprise et dans celui de l'entrepreneuriat ;
- Se trouver dans la région de Casablanca Settat (où se trouve le chercheur) afin d'améliorer l'opportunité d'entretiens en face à face avec les participants, permettant à l'étude d'acquérir des données d'entretiens verbaux et non verbaux.

**Tableau 1: information sur les participants**

Participants	Secteur d'activité	Nombre d'employés	Age	Sexe
A	Industriel	5	35	Homme
B	Consulting	10	29	Homme
C	Formation	6	30	Femme
D	Formation	12	45	Femme
E	Consulting	28	49	Femme
F	Consulting	8	36	Homme
G	Commerce	32	52	Homme
H	Industriel	10	42	Homme
I	Industriel	6	28	Femme
J	Industriel	15	48	Homme
K	Consulting	3	37	Homme
L	Entraînement (Sport)	6	43	Femme

*Source : auteurs*

Basés sur la structure bien connue de Bauer (1996), les entretiens se sont déroulés en quatre grandes étapes :

1. Commencer par une conversation de cinq à dix minutes pour établir une connexion et détendre la personne ;
2. Poser une série de questions d'approfondissement pour découvrir comment les participants ont appris le leadership à travers leurs expériences de vie (prendre des notes sur le terrain tout en maintenant un contact visuel pour que les participants restent impliqués) ;
3. Posez d'autres questions pour clarifier et approfondir les réponses précédentes ;
4. Concluez par un bref dialogue en utilisant des questions ouvertes pour inciter les participants à partager d'autres expériences ou influences dont ils n'avaient pas encore parlé.

Pour identifier de manière inductive les thèmes communs discernables qui ont surgi des données des histoires, cette étude a employé une technique de codage ouvert pour le contenu des catégories (Miles et al., 2013). À l'exception de la phase de l'entrepreneuriat, où deux thèmes sont apparus, un sujet a été découvert pour chaque étape du processus de développement du leadership (enfance, école, emploi), établissant ainsi les six thèmes les plus courants issus des domaines de cette recherche. Les six thèmes ont été examinés afin de les relier aux théories actuelles sur le leadership, l'entrepreneuriat et le leadership entrepreneurial, ainsi que pour construire un modèle du processus de développement du leadership entrepreneurial pour les entrepreneurs-managers des PME marocaines.

Chaque étape du diagramme temporel (la petite enfance, la culture, l'école, le travail) avait un thème distinct, à l'exception de la phase entrepreneuriale, pour laquelle deux thèmes importants ont émergé, constituant ainsi les six thèmes les plus prévalents qui sont ressortis des données de cette étude. Les six thèmes ont été choisis pour être débattus afin de les relier aux théories actuelles sur le leadership/entrepreneuriat/le leadership entrepreneurial et pour construire un modèle de parcours de développement du leadership pour les fondateurs-propriétaires-dirigeants de PME.

Par conséquent, nous avons suivi les procédures suivantes pour traiter et coder les résultats : nous avons commencé par préparer les données, qui comprenaient les transcriptions, les notes de terrain et les enregistrements audio, puis nous sommes passés à l'étape de l'écoute des enregistrements audio et de la lecture de chaque transcription pour comprendre les réactions des participants, avec des notes écrites pour documenter leurs idées sur les données. La troisième étape consiste à coder les données en écrivant des mots qui représentent une catégorie pour chaque information ; en recherchant les interrelations entre les catégories ; en choisissant finalement l'abréviation la plus compatible pour chaque catégorie ; et enfin en classant ces codes par ordre alphabétique : les codes qui sont basés sur la littérature antérieure, les codes qui sont originaux et n'ont pas été prévus



dans l'étude, et les codes qui sont étranges. Dans la quatrième phase, une procédure de codage a été employée pour expliquer les catégories extraites tout en tenant compte de la littérature et en sélectionnant les thèmes les plus notables et les plus appropriés pour discuter des résultats étudiés pour chaque ou diverses situations. Ensuite, la manière dont les thèmes et la description doivent être transmis est débattue, et la phase finale est la saisie des leçons acquises de notre recherche.

### 3. Résultat de l'étude empirique

En ce qui concerne le développement du leadership entrepreneurial, six thèmes majeurs et interconnectés émergent : la famille (genre, culture), l'école et le sport, les expériences, l'apprentissage et les réseaux. Ces thèmes sont abordés plus en détail ci-dessous.

#### 3.1.L'influence de la famille, genre et culture sur le développement du leadership

##### 3.1.1. L'influence de la famille et la culture

En termes de valeurs et d'éthique, les expériences familiales semblent avoir un impact critique sur la formation du comportement de leadership des participants. Tous les participants, qu'ils soient positifs ou négatifs, ont souligné l'importance des parents. Comme l'affirme la participante 'E' :

*« Je pense que ma plus grande influence, et de loin, est sans aucun doute la famille et mes origines, et surtout parce qu'heureusement je suis née dans une famille d'entrepreneur ».*

Le participant 'B' exprime un point de vue similaire :

*« Dès mon enfance, mon père avait une grande confiance en moi, une confiance incontestable en ma capacité à faire les choses et cela à créer une confiance en moi qui m'a poussé à fournir plus d'effort »*

Plusieurs personnes, en revanche, ont eu une perspective plus défavorable en raison de la forte influence de leurs parents. Le participant 'J' affirme :

*« Mes parents attendent que je fasse mieux quoi que ce soit mes résultats. Ils me demandent toujours de fournir plus d'effort, et cela me stresse beaucoup »*

Ces résultats sont conformes aux recherches antérieures qui soulignent le rôle de l'histoire familiale et la prédominance des parents dans la formation des approches commerciales des entrepreneurs (Fuller-Love, 2006 ; Kirkwood, 2007). Selon Kirkwood (2007), certains participants considéraient leurs pères comme des modèles, tandis que d'autres aspiraient à apprendre de leurs échecs et à les surmonter (Kirkwood, 2007, p. 50).

##### 3.1.2. Différences entre le genre

L'inégalité des sexes dans les familles marocaines a un impact sur les enfants, en particulier les jeunes enfants. Alors qu'aucune des personnes n'a associé des sentiments désagréables à l'influence de leur mère, quatre l'ont fait avec les actions de leur père. Ayant une sensation de malaise, la participante 'L' dit :

*« Malheureusement, en tant que femme, mon père était ma source de démotivation ; il ne m'a jamais poussée à étudier ou à apprendre en me rappelant : Ta place est dans la cuisine ! ».*

De même, il existe des différences entre le genre dans la perception de certains participants de l'influence de leurs parents sur leur personnalité. Le participant 'G' ajoute :

*« Cela vient de mon père. Quand j'avais 7 ans, il m'a demandé ce que je voulais être quand je serais grand, et j'ai répondu : "Je veux être un ingénieur. Alors, il m'a dit à huit ans : qu'est-ce que tu feras après ? Cela semble être une chose très positive à dire, mais pour un enfant de 7 ans, que dois-je dire pour le faire plaisir !? »*

Bien que les participants 'A' et 'B' aient reconnu les attitudes de leurs pères au début de leur travail, ils ont également réalisé, plus tard dans leur carrière, que ces comportements produisaient

des pressions et des points de vue contraignants selon lesquels ils n'étaient jamais assez pompeux. Parce que leurs pères n'étaient pas ambitieux, les participants semblaient vouloir surpasser leurs pères. Cela démontre une disparité entre les sexes en matière d'apprentissage, de croissance et de gérance (Mitchelmore et Rowley, 2013).

### **3.2. Les qualités de leadership dominantes apprises de la famille : le travail acharné et la passion**

Bien que chaque participant à cette étude se souvienne de traits de leadership distincts (positivité, indépendance, inspiration, passion...), les attributs les plus fréquemment identifiés chez huit des douze participants sont l'enthousiasme et le travail acharné. Par exemple, le participant 'G' a déclaré avoir été témoin de la qualité du travail de son père :

*« Mon père m'a appris à être plus enthousiaste face à mes objectifs et à travailler plus dur pour les atteindre. En tant que jeune, j'ai compris cela, et je l'ai vu en action lorsque je suivais mon père à son bureau les week-ends et les jours fériés ».*

Les histoires partagées par les participants démontrent l'impact de la passion sur le processus et le résultat de leur parcours de leadership entrepreneurial. Selon Ma et Tan (2006), l'enthousiasme a influencé le processus et le résultat du leadership entrepreneurial des participants. La participante 'A', par exemple, se rappelle que sa passion lui a apporté l'énergie, l'enthousiasme et la confiance dont elle avait besoin pour développer son entreprise de mode. Elle ajoute ce qui suit à sa stratégie commerciale :

*« J'étais intéressée par la mode et les tenues uniques. Ce n'était pas simple au début ; il fallait développer des modèles, les partager avec mon réseau pour obtenir des commentaires, les fabriquer et les vendre en ligne, puis les vendre à des magasins, ce qui a renforcé mon enthousiasme et mon envie d'ouvrir notre propre magasin ».*

Ces expériences familiales précoces ont eu une influence bien plus grande sur les opinions des participants et leur engagement dans la société. Alors que huit des douze participants pensent que l'effort est une bonne caractéristique, quatre d'entre eux ont changé d'avis à ce sujet au fil du temps, passant du positif au négatif. Ils ont déclaré que, bien que le travail acharné ait contribué à sa réussite précoce, il lui a également mis la pression dès sa jeunesse pour tout accomplir seul. Selon la participante 'D', le travail acharné était improductif par rapport à d'autres moyens, et il l'a empêchée de poursuivre son leadership entrepreneurial. Elle se souvient :

*« C'est dommage ! Mes parents m'ont appris à travailler et étudier dur, à ne faire confiance à personne et à prendre soin que de soi... Je crois que si j'avais été plus exposée et que mes parents m'avaient appris à réaliser des choses par l'intellect plutôt que par l'effort, je ne me serais pas sentie sous pression et sous stress ».*

De même, le participant 'K' a modifié son impression de ce trait au milieu de sa carrière après avoir vu différentes cultures qui, selon elle, reflètent une approche plus pratique du leadership à savoir : un travail intelligent et collaboratif.

*« J'ai commis des erreurs en raison de la vision erronée que j'avais acquise dans ma jeunesse, et à un moment donné, je me suis rendu compte que je devais modifier mon approche. C'est à ce moment-là que j'ai commencé à expérimenter de nouvelles méthodes acquises auprès de diverses cultures tout au long de mes voyages, comme le travail intelligent et le travail en équipe ».*

Cela renvoie à la culture instillée dans les pensées des parents marocains, qui est fondée sur le concept que le travail acharné donne d'excellents résultats. Encore une fois, nous voyons dans notre culture la situation où un père pousse son enfant à être le meilleur des meilleurs afin de démontrer les qualités et les accomplissements de son enfant. Et c'est une erreur fatale ! Selon la participante 'C' :

*« Mes parents m'ont entraîné à être toujours le meilleur de la famille et de la classe, et cela a fini par m'empêcher d'aider les autres ! ».*

Cependant, dans notre culture, nous voyons souvent un parent souligner les capacités et les réalisations d'un de ses enfants par rapport à un autre, ou préférer le garçon à la fille, ce qui crée un sentiment de compétitivité parmi les membres de la famille tout en influençant les compétences de développement du leadership. Le participant 'F' déclare :

*« Comme je ne faisais pas partie des meilleurs élèves de ma classe, mon père me disait souvent : "fais comme ton frère, il est sérieux, il travaille dur à l'école, il va devenir quelqu'un, et toi tu vas balayer les rues !". Malheureusement, j'ai fini par détester mon frère, et la concurrence s'est acharnée entre nous ».*

Cette étude montre que la famille, mais surtout les parents avec leurs états de pensée qui découle de notre culture Marocaine, influencent de manière significative soit les qualités de leadership, en particulier la qualité du travail, par le biais de processus d'apprentissage et d'observation.

### **3.3. L'influence de l'école et du sport**

#### **3.3.1. L'influence du style pédagogique**

Le style d'apprentissage des dix participants a également eu un impact substantiel sur leurs perspectives, leurs styles et leurs capacités de leadership. Si la plupart des participants se sont bien souvenus du style d'enseignement, les six participants ont mis l'accent sur divers attributs de leadership établis au cours de leur période de recherche, tels que la confiance, le partage, la concurrence et l'ouverture... qu'ils ont appris grâce à l'approche pédagogique. Par exemple, la participante 'E' s'est souvenue :

*« Je me souviens bien de la manière dont mon professeur d'école primaire enseignait une matière et nous traitait, et cela a eu un impact significatif sur la formation de certains traits de leadership puisqu'à cet âge, nous sommes ouverts à toutes les connaissances et nos maîtres représentent notre premier héros ».*

Le participant 'H' a déclaré que l'approche pédagogique et les capacités de l'enseignant l'ont aidé à apprendre le leadership pour la première fois et à établir son style de leadership et sa personnalité.

*« Je suppose que durant mon processus de développement, mes aptitudes se scannent avec celle de mon professeur de lycée, c'était ma source d'inspiration et j'en suis reconnaissant »*

Dans ce scénario, cinq participants expriment leur insatisfaction à l'égard de la qualité de l'enseignement qui, selon eux, est incompatible avec le processus de construction des qualités de leadership, comme le déclare la participante 'I' :

*« Pour être honnête, notre système éducatif a besoin d'être modifié et adapté afin d'inculquer la pensée entrepreneuriale et de bonnes qualités de leadership dans le cerveau des individus. Si je me souviens bien, je n'ai appris que des comportements terribles à l'école ! ».*

#### **3.3.2. L'influence du sport**

Le sport est très important dans le développement des capacités de leadership. Selon le participant 'G', le sport l'a toujours encouragé à être compétitif, confiant et orienté vers un objectif :

*"J'ai toujours été une personne plutôt sportive. Je suis aussi compétitive ; je crois que faire du sport peut vous apprendre beaucoup de choses ; vous apprenez que vous ne vous arrêtez pas simplement parce que vous n'avez pas été performant aujourd'hui, que ce soit individuellement ou en équipe."*

Cela démontre l'influence du sport sur le développement des qualités de leadership entrepreneurial. Cela implique que l'identité ou les qualités de leadership établies par le sport

peuvent également provenir d'un sentiment de réussite dans certains domaines et/ou de la reconnaissance d'avoir eu l'occasion de diriger une équipe.

### **3.4. L'influence des modèles de rôle sur les qualités de leadership**

Par conséquent, il est important d'étudier comment l'expérience passée et les interactions sociales des participants ont affecté leur appréciation du leadership.

#### **3.4.1. Les comportements "notables"**

Les rencontres conflictuelles semblent jouer un rôle essentiel dans la formation des valeurs et de l'éthique des participants en tant que leaders. Selon les résultats, les impacts formatifs précoces semblent être plus importants pour les personnes ayant une plus grande expérience du leadership dans des environnements organisationnels. Il ne fait aucun doute que l'identification d'excellents modèles de leadership en dehors du cadre familial était essentielle. La participante 'D' a affirmé que son ami est la seule personne inspirante qu'elle a rencontrée en matière de leadership :

*« Mon ami est un entrepreneur, et il est mon modèle ; il a travaillé plus dur que quiconque, il s'est toujours occupé de son équipe, et ils se sentent inspirés et apprécient les performances de son équipe ».*

Le participant 'H' a également été en mesure de citer un certain nombre de personnes qui ont influencé sa croissance personnelle en tant qu'entrepreneur et la façon dont il se conduit aujourd'hui, comme il l'a déclaré en parlant d'un dirigeant d'entreprise :

*« Il m'a inspiré en termes de leadership et m'a peut-être donné le courage de poursuivre autre chose et d'être plus performant. Il était comme un reflet de moi-même. Il m'enseigne. J'essaie d'imiter ce qu'il fait parce que ça marche pour moi, et j'essaie de suivre son modèle tout en y mettant ma propre touche ».*

De même, le participant 'E' a exprimé un sentiment de validation et de confiance accrue dans le leadership suite à une succession de postes de direction. Enfin, il a accordé une importance considérablement plus grande au leadership que les autres participants. Cette forte association avec le leadership reflète son exposition à un éventail beaucoup plus large d'influences sociales et la plus grande diversité de circonstances dans lesquelles il a pu apprendre le leadership.

#### **3.4.2. Les comportements "néfastes"**

La recherche empirique a prouvé l'impact des modèles sur les objectifs entrepreneuriaux, car nous avons analysé plusieurs actions marquantes reconnues par nos dirigeants fondateurs parmi ses dirigeants antérieurs (Feder et al., 2017). Les participants aux entretiens se sont souvenus que leurs dirigeants se livraient à diverses activités désagréables, telles que la manipulation, la communication à sens unique, le mépris du point de vue des autres, la négligence, le blâme ou l'intimidation. Ces actions les rendaient malheureux, ce qui les mettait mal à l'aise et leur apprenait à ne pas imiter ces habitudes. Six personnes ont choisi de créer leurs propres entreprises dans ce domaine. Par exemple, le participant 'A' a choisi de quitter son travail, car son dirigeant n'écoutait pas ses idées :

*« Je croyais que je faisais plus d'efforts pour apporter des idées nouvelles, mais j'étais réprimandé pour cela. Mon manager m'a ignoré à plusieurs reprises, ce qui m'a déprimé. C'est alors que j'ai décidé de quitter l'entreprise, en raison de ses agissements ».*

Une autre personne, la participante 'L', a choisi de créer sa propre agence parce que son dirigeant ne reconnaissait pas ses efforts :

*« La chose la plus simple que nous attendons de nos dirigeants est qu'ils reconnaissent nos efforts et qu'ils nous offrent un retour pour les efforts que nous faisons ; si ce n'est pas le cas, alors pourquoi pas fournir ses efforts pour le compte de mon entreprise ! »*

Selon cette étude, les mauvais leaders ont un impact sur le penchant entrepreneurial d'un plus grand nombre de participants. Ces résultats expliquent pourquoi les mauvais leaders produisent

plus d'expériences émotionnelles que les excellents, ce qui a un impact sur les décisions individuelles (Bradley, 2009).

### **3.5. L'influence de l'auto-apprentissage, de l'expérimentation et de l'autoréflexion**

Étant donné que l'enfance influence la formation du leadership entrepreneurial chez les dirigeants-fondateurs interrogés, la formation est également importante. Comme le dit la participante 'E' :

*« Ma famille et mes antécédents ont eu de loin le plus grand effet sur moi. En plus de mes expériences durant mes années de formation ».*

Le participant 'B' a une opinion similaire :

*« Eh bien, oui, mon père a eu une influence considérable... mais j'ai beaucoup appris tout au long de mes années de formation, en particulier pendant mon cycle primaire. Les traits acquis durant cette période ont souvent une influence sur l'ensemble du processus de développement des compétences ».*

De même, les participants ont affiné leurs capacités de leadership entrepreneurial par l'auto-apprentissage, notamment par la lecture de livres, qu'ils ont pu combiner avec des procédures d'expérimentation et d'autoréflexion. La participante 'I' déclare :

*« Je ne me lasse pas de lire des livres. Quand j'étais enfant, mes parents m'ont appris à lire des histoires. Aujourd'hui, j'étudie des livres sur le leadership, la gestion, le développement personnel et tout autre sujet qui m'aide à construire mon attitude face à la vie et à nourrir mes pensées afin d'exploiter mon entreprise avec succès ».*

De même, les ressources d'apprentissage non cognitives ont un impact favorable sur les entrepreneurs, en les aidant à surmonter les problèmes (Cope, 2003 ; Fuller-Love, 2006 ; Kempster et Cope, 2010). Le participant 'H' souligne :

*« Parfois, la lecture de romans m'aide à relâcher ma tension et à me rafraîchir l'esprit, car la vie ne tourne pas simplement autour du business ! »*

En outre, les conférences et les podcast pourraient adopter une approche du leadership qui les inspire. Le participant 'K' déclare :

*« Les conférences TED ont une grande influence sur le développement d'assez de comportement chez moi. Je me rappelle d'une vidéo qui a déclenché ma décision de commencer mon propre projet ».*

Bien que l'auto-apprentissage ait été le moteur du développement entrepreneurial des participants, l'autoréflexion et l'expérimentation les ont aidés à appliquer et à valider ce qu'ils ont appris. Comme il est bien expliqué par le participant 'A' :

*« La formation m'a appris les basics pour commencer et expérimenter mes connaissances, mais ma ligne de développement était plein par des essais et des erreurs avec un processus de réflexion en continu. C'était de faire des choses et réfléchir sur d'autres, c'était de réfléchir à apporter mieux, c'était à chercher de savoir pourquoi ça a bien fonctionné ou ça a mal marché, à confronter des gens, à créer un groupe... cela nécessite beaucoup de patience ! »*

La réflexion critique (Clarke et al., 2006) est considérée comme importante pour le développement du leadership entrepreneurial (Kempster et Cope, 2010), car elle accroît la conscience de soi des individus - les participants donnent un sens à ce qui est bon pour eux par le biais de la réflexion critique (Rae, 2000). Le manque de possibilités d'apprendre de modèles ou de pairs, ainsi que le manque de temps et d'espace dans le contexte entrepreneurial (Clarke et al., 2006 ; Devins et al., 2005), peuvent conduire à se concentrer sur l'auto-apprentissage, l'expérimentation et le processus d'autoréflexion (Kempster et Cope, 2010). Ce processus d'apprentissage autodirigé est également lié à la solitude évoquée par la majorité des participants à la recherche. Le participant 'F', par exemple, a déclaré :



*« Même si vous avez un personnel, vous êtes toujours le créateur de l'entreprise, et cela nous met dans une situation de solitude qui nécessite de s'impliquer dans des réseaux de réflexion, d'apprendre des individus qui m'ont précédé, de lire, d'assister à des séminaires et de collaborer ».*

L'inclusion des réseaux comme outil d'apprentissage dans le partage du participant 'F' souligne la nécessité d'étudier la fonction des réseaux dans le développement du leadership des participants.

### **3.6. L'influence des réseaux**

Les participants ont parlé de trois groupes différents de personnes qui ont impacté leurs parcours de développement de leadership, et chacun d'entre eux est exploré ci-dessous en relation avec la communauté, les clients et les réseaux sociaux.

#### **3.6.1. La communauté**

Bien que nos participants ne soient pas des entrepreneurs sociaux, ils sont désireux de contribuer à leur société. Par conséquent, ils ont décidé d'apporter leur aide en coopérant avec des entreprises locales, comme l'annonce le participant 'A' :

*« Effectivement, nous nous efforçons de discuter de nos idées et de devenir plus critiques les uns envers les autres ! Cela nous oblige à faire une pause et à réfléchir régulièrement ».*

Selon Leitch et al. (2013), les connexions informelles entre entrepreneurs sont également importantes pour le développement à long terme du leadership entrepreneurial. Ce discours réfléchi est essentiel au développement du leader (Ford et Harding, 2007). Le participant 'J', par exemple, décrit comment son intervention a aidé son mécanicien à exploiter plus efficacement sa propre entreprise, ce qui lui a permis d'être mieux armée pour surmonter la précédente récession :

*« C'est quelque chose que j'aime faire. Mon mécanicien traversait une période difficile pendant l'épidémie. Je lui ai donc téléphoné et nous avons fixé un rendez-vous pour développer une idée. Et en deux mois seulement, il a pu établir une base solide pour son entreprise. Il m'a, à son tour, beaucoup appris ».*

Les qualités de chef d'entreprise du participant 'F' ont également dépassé le cadre de sa vie professionnelle :

*« J'aide les étudiants qui souhaitent créer leur propre entreprise et je leur apporte un soutien commercial, ce qui me permet d'apprendre encore plus ».*

Ce qui ressort de ces récits, c'est que ces entrepreneurs étaient prêts à partager leurs parcours professionnels et leurs expériences avec les bonnes et les mauvaises pratiques. Cela démontre également que le partage permet aux individus de développer un regard neuf et connaître des nouvelles perspectives.

#### **3.6.2. Les clients**

Selon les récits des participants, il faut également prévoir le besoin de nouveaux biens et services qui apportent de la valeur (Schumpeter, 1934). L'hypothèse classique est que les relations des entrepreneurs avec leurs consommateurs sont largement motivées par la maximisation du profit. Le participant 'G', en revanche, souligne que le fait d'offrir de la valeur à ses clients est une source de fierté et la raison d'être de son entreprise et une composante essentielle de son succès en tant que chef d'entreprise :

*« Je suis heureux que nous puissions offrir des commerçants de haute qualité à des clients qui les apprécient. Je crois que nous apportons une valeur significative aux petites entreprises qui ont besoin de ces connaissances. J'ai un fort désir de contribuer à améliorer les choses. Nous sommes tous concernés, et chaque client est important pour nous ; ce sont nos valeurs, car nos clients sont notre source de croissance et d'avancement ».*

### 3.6.3. Les réseaux sociaux :

Les résultats indiquent que les réseaux sociaux communautaires ont des effets tant positifs que négatifs. Pratiquement tous les participants reconnaissent la valeur du réseautage dans les affaires, comme l'obtention de contacts, d'opportunités, de réputation ou de soutien émotionnel. La participante 'I' déclare :

*« J'ai pu élargir mon réseau et rencontrer des personnes partageant les mêmes idées grâce aux réseaux sociaux. Il suffit de rechercher des membres de la famille qui vous encourageront à vous développer et à vous entraider ».*

Par conséquent, les réseaux sociaux peuvent favoriser un sentiment d'appartenance et de devoir chez ses utilisateurs (McMillan & Chavis, 1986). De même, nous avons observé certains inconvénients du réseautage comme méthode de développement du leadership dans le contexte des PME. Deux personnes (les participants G et L) ont mentionné les aspects négatifs des médias sociaux. Le participant 'G' a décrit une expérience désagréable due au fait que seules quelques personnes peuvent porter de nombreux masques :

*« J'ai confronté des gens qui disent des choses derrière l'écran, mais quand nous établissons un contact visuel, je vois une réalité différente ! Je crois donc qu'il y a une certaine impression d'une personne et qu'elle devient ensuite l'autre ! Mais je comprends puisque notre société ne valorise pas l'échange et le partage avec n'importe qui ! »*

Un autre participant 'L' a reconnu l'aspect négatif des réseaux sociaux :

*« Vous devez vous méfier des personnes qui tentent d'exploiter les médias sociaux. Vous devez sélectionner soigneusement votre communauté ».*

Les participants, en revanche, préfèrent tolérer l'influence négative contrôlable des réseaux sociaux, ce qui reflète et souligne fréquemment les bonnes caractéristiques des réseaux sociaux dans la recherche.

## 4. Discussion

Le développement du leadership est tissé dans la trame de l'expérience entrepreneuriale. Il y a certainement une rareté de recherches sur l'impact de la famille sur le développement du leadership (Murphy et Johnson, 2011), en particulier dans le cadre entrepreneurial (Kirkwood, 2007 ; Kempster et Cope, 2010), et beaucoup plus dans le contexte Marocain. Murphy et Johnson (2011) proposent un cadre général démontrant que les facteurs de développement influençant le développement du leadership incluent le genre, la génétique, la famille, le sport et l'éducation, bien que les auteurs ne fournissent pas de preuves empiriques dans leur étude pour tester le cadre et préciser ensuite l'impact de ces facteurs sur le développement des compétences et des styles de leadership. Bien que Kirkwood (2007) et Kempster et Cope (2010) soutiennent que la famille influence les comportements de leadership, elle ne dicte pas quels comportements sont appris de sa famille.

Cette étude vise à fournir des données empiriques pour compléter et clarifier les lacunes des études antérieures sur la passion et le travail acharné comme attribut de leadership ancré dans la famille. Cette étude démontre également l'impact de la culture nationale sur le développement des qualités de leadership. La culture nationale part du principe qu'elle a un impact sur les points de vue, les attitudes et les croyances des gens, et par conséquent sur leur leadership (Schein, 2004). Par conséquent, le sexe peut être un autre aspect contextuel qui influence le développement du leadership entrepreneurial, comme l'ont montré des études antérieures. Selon Kirkwood (2007), cette étude démontre l'effet majeur des pères. Contrairement aux quelques individus qui choisissent de les surpasser, plusieurs d'entre eux s'inspirent de leur conduite. Cela implique que les programmes de développement du leadership devraient étudier les systèmes de croyances et

les modèles de développement précoces afin de déconstruire ou d'établir des modèles de développement particuliers au besoin.

Les résultats de cette étude appuient des recherches antérieures qui suggèrent que l'école joue un rôle important dans le développement d'un état de pensée propice au développement du leadership entrepreneurial, tout en soulignant l'importance des sports qui favorisent la pensée de groupe, entraînant une faible capacité de responsabilité sociale dans le développement du leadership à l'âge adulte, comme l'initiative, le travail d'équipe (Larson et al., 2006), la compétitivité et la confiance en soi (Murphy et Johnson, 2011).

En outre, cette étude démontre que la croissance du leadership des participants est fortement influencée par leurs expériences professionnelles. Il est important de noter que les mauvais modèles de rôle peuvent avoir un effet plus fort que les excellents modèles de rôle. Les mauvais comportements des leaders découverts dans cette étude ressemblent à des traits de leadership nuisibles décrits dans la littérature, comme la communication à sens unique ou la négligence des points de vue et du bien-être à long terme (Schilling, 2009 ; Schyns et Schilling, 2013). Ces pratiques préjudiciables mettent les suiveurs mal à l'aise, car elles sont en contradiction avec leur identité.

Cela correspond aux résultats de recherches antérieures démontrant l'impact délétère d'un leadership perturbateur et toxique (Schilling, 2009). Par conséquent, cette mauvaise expérience semble avoir un effet positif sur les participants en les poussant à se comporter différemment afin d'éviter des résultats défavorables. De même, l'effet de ses mauvaises actions a stimulé les participants à envisager de créer leur propre entreprise en raison des habitudes indésirables de leurs leaders. Après avoir rencontré de mauvais modèles de rôle, les participants ont davantage apprécié les modèles de rôle favorables.

Selon cette étude, l'entrepreneuriat favorise un environnement informel permettant de développer des compétences en leadership par l'auto-apprentissage, l'expérimentation et l'auto-réflexion. La majorité des études montre que le leadership se forme par l'apprentissage, le feedback multi-source et/ou le mentorat (Day et al., 2014 ; Garavan et al., 2016). En effet, dans les environnements entrepreneuriaux, les entrepreneurs font croître leur potentiel de leadership en grande partie en s'auto-apprenant (Rae, 2000), en faisant des erreurs (Cope, 2005), en essayant et en réfléchissant (Clarke et al., 2006 ; Garavan et al., 2016 ; Leitch et al., 2013). Cette étude soutient les études antérieures (Fuller-Love, 2006 ; Hoang et Antonic, 2003 ; Kempster et Cope, 2010 ; Megheirkouni et Megheirouni 2020) en démontrant que l'expérimentation aide les individus à confirmer leur apprentissage par l'auto-apprentissage et les expériences passées en situation d'emploi. Par conséquent, la réflexion critique aide les entrepreneurs à être plus conscients de ce qu'ils doivent ajouter et exclure afin d'améliorer leur processus de croissance.

De même, les entrepreneurs sont organiquement liés à des réseaux à la recherche de ressources. Cela commence le processus de création de liens avec la communauté sociale basée sur le partage et l'échange entre entreprises, institutions ou individus. Cet échange, comme démontré, peut établir un espace d'apprentissage de la réussite pour les entrepreneurs ainsi qu'une méthode d'acquisition de ressources. De même, les réseaux sociaux peuvent servir de ressource pour développer des compétences, de la main-d'œuvre et des incitations pour établir et gérer des entreprises (Aldrich et Zimmer, 1986 ; Hoang et Antonic, 2003). Dans le cadre de notre étude, la formation de réseaux sociaux pour les participants démontre que les réseaux sociaux sont le produit de la croissance à long terme du leadership et sont des environnements qui peuvent aider les participants à améliorer leur identité. Cela corrobore la conclusion de Cullen-Lester et al. (2017) selon laquelle les réseaux sociaux sont des conséquences du développement du leadership parce qu'ils rassemblent les gens et facilitent la mobilisation et l'échange de ressources qui aident les gens à atteindre leurs objectifs. La flexibilité, la structure plate et le leadership relationnel des réseaux sociaux communautaires (Nowell et Boyd, 2014) donnent aux entrepreneurs la liberté et

l'autonomie, ce qui encourage fréquemment les entrepreneurs (Shane et al., 1991). Cela pourrait renforcer leur détermination à trouver d'autres personnes qui partagent leurs valeurs. Cette étude s'ajoute à l'ensemble des recherches récentes (Cullen-Lester et al., 2017 ; Kempster et Cope, 2010 ; Martiskainen, 2017), qui mettent en évidence l'intégration des réseaux sociaux dans les programmes de développement du leadership, notamment pour les dirigeants de PME. Les résultats soulignent également l'importance de rechercher les aspects négatifs des réseaux sociaux, tels que la création d'identités multiples afin de capitaliser l'influence des réseaux sociaux sur le développement du leadership, ainsi que le rôle de la communication avec les clients dans le développement des entrepreneurs en prenant en compte leurs opinions et leurs idées. Par conséquent, les résultats de cette étude indiquent la nécessité de poursuivre les recherches sur le rôle des réseaux sociaux, de la communauté et des consommateurs dans le développement du leadership entrepreneurial.

## 5. Conclusion

Ce projet explore la littérature et les pratiques liées à l'entrepreneuriat et à la croissance des entreprises, en particulier dans les petites entreprises marocaines, avec l'objectif ambitieux de comprendre un domaine de recherche relativement inexploré - le parcours de développement du leadership tout au long de la vie des entrepreneurs-managers de PME.

Cette étude illustre le parcours de développement du leadership des entrepreneurs Marocains, qui commence dès l'enfance, est influencé par la famille, en particulier les parents, l'école, les activités sportives, les expériences, en particulier l'auto-apprentissage, l'expérimentation et l'autoréflexion, et les réseaux sociaux. Ils soulignent également une vulnérabilité qui rend le voyage difficile, car les participants doivent déployer des efforts considérables en raison du manque de ressources pour s'engager dans le développement du leadership dans le contexte Marocain. Il s'agit d'un résultat important, car il peut impliquer qu'un programme de développement du leadership plus efficace est nécessaire dans la famille, l'éducation ou l'emploi ; ainsi, des recherches supplémentaires dans ce domaine sont nécessaires pour repenser et proposer de nouveaux programmes de développement du leadership spécifiquement pour la communauté Marocaine.

Cette recherche hérite des limites comme la taille de l'échantillon. Bien qu'elle ait été menée dans la grande région Casablanca-Settat, l'exclusion d'autre région pourrait ne pas refléter avec précision la population choisie. De plus, en raison de la petite taille de l'échantillon de 12 participants, cette étude a des limites de recherche qualitative qui ne permet pas de généraliser les résultats de l'étude. De même l'approche narrative choisit dans laquelle le chercheur fait partie de la narration, de sorte que la narration de chercheur peut influencer inconsciemment le processus de collecte de données, bien que le biais soit faible avec les notes de terrain et les audios.

A ce propos, les futures études devraient reposer sur le parcours de développement du leadership chez les entrepreneurs de PME Marocaines, en utilisant la même approche qualitative narrative de l'histoire pour obtenir des données plus approfondies, en mettant l'accent sur les expériences vécues et sur le style pédagogique d'enseignement. Des interprétations plus profondes du développement de leadership des entrepreneurs de PME peuvent être développées.

Encore, il est important de mener des études sur l'influence les changements simultanés ou de chaque période de vie des entrepreneurs sur le développement de son leadership.

Enfin, des études futures pourraient être menées pour tester notre modèle de parcours de développement du leadership avec un échantillon géographique et démographique représentable. La taille de l'échantillon est l'un des inconvénients de l'étude. Bien qu'elle ait été réalisée dans la région élargie de Casablanca-Settat, l'exclusion d'autres régions a pu entraîner une représentation inexacte de la population de l'échantillon. En outre, en raison de la petite taille de l'échantillon de 12 participants, cette étude comporte des contraintes de recherche qualitative qui empêchent la généralisation des conclusions de l'étude. En outre, comme le chercheur fait partie de l'histoire,

son récit peut avoir un impact involontaire sur le processus de collecte des données, mais ce biais est mineur avec les notes de terrain et les enregistrements audio. Les recherches futures devraient être centrées sur les parcours de développement du leadership des entrepreneurs de PME Marocaines, avec un accent sur les expériences vécues et le style d'enseignement. D'autres interprétations du développement du leadership des entrepreneurs de PME peuvent être établies. De même, il est essentiel d'entreprendre des recherches sur l'impact des transitions de vie simultanées ou individuelles des entrepreneurs sur leur développement du leadership. Enfin, des recherches supplémentaires pourraient être menées pour mettre à l'épreuve notre modèle de parcours de développement du leadership en utilisant un échantillon géographique et démographique significatif.

Dans cette étude, le processus de développement du leadership est décrit comme un processus contextuel qui se produit dans plusieurs cadres tels que la famille, l'école, la culture, les expériences, les réseaux sociaux et la communauté. Ceci stipule que le développement du leadership chez les citoyens marocains nécessite des programmes intégrés dès la petite enfance, basés sur la meilleure façon d'apprendre le leadership (par exemple, en incorporant un style pédagogique innovant basé sur des activités d'insertion entrepreneuriale), ainsi que d'assurer l'évaluation de ses compétences en leadership. Pour cela, le système éducatif doit garantir la régularisation de ce domaine et signaler si le modèle pédagogique doit être déconstruit, recréé ou renforcé. De même, il est nécessaire que les programmes de sensibilisation des parents garantissent qu'ils partagent avec leurs enfants des comportements significatifs qui les aident à se développer afin d'incarner des traits de leadership chez les individus dès l'enfance.

Deuxièmement, les plans de développement doivent intégrer la logique de la coopération, de la collaboration et du partage entre les entrepreneurs, ainsi que le coaching gouvernemental, le mentorat et les activités sportives pour aider les entrepreneurs à se développer. Troisièmement, plutôt que de s'appuyer sur quelques programmes de coaching, il faut s'appuyer sur toutes les sources formelles et informelles en créant, par exemple, une communauté de développement du leadership dans les réseaux sociaux qui assure le partage d'expériences, l'échange d'idées, de conseils, de séminaires d'échange et d'interventions d'entrepreneurs ayant réussi, ainsi qu'en encourageant les jeunes entrepreneurs à exercer leur leadership.

## Références :

- (1). Agus, A., & HASSAN, Z. (2010). The structural influence of entrepreneurial leadership, communication skills, determination and motivation on sales and customer satisfaction.
- (2). Aldrich, H., and Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In: R.
- (3). Alshenqeeti, H. (2014). Interviewing as a data collection method: A critical review. *English Linguistics Research*, 3(1), p.39.
- (4). Armitage, S., & Gluck, S. B. (1998). Reflections on women's oral history: An exchange. *Frontiers: A Journal of Women Studies*, 19(3), 1-11.
- (5). Bagheri, A. (2017). The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 159-166.
- (6). Bagheri, A., & Pihie, Z. A. L. (2011). Entrepreneurial leadership: Towards a model for learning and development. *Human Resource Development International*, 14(4), 447-463.
- (7). Bauer, M. (1996). Quality as expressed in a Swedish reform of higher education and as viewed by university teachers and leadership. *Tertiary Education & Management*, 2(1), 76-85.
- (8). Belling, R., James, K., & Ladkin, D. (2004). Back to the workplace: How organisations can improve their support for management learning and development. *Journal of Management Development*.



- (9). Bradley, M.M. (2009). Natural selective attention: Orienting and emotion. *Psychophysiology*, Vol.46, No.1, pp.1-11.
- (10). Clark, C. M., & Harrison, C. (2018). Leadership: the complexities and state of the field. *European Business Review*.
- (11). Clarke, D., Keitel, C., & Shimizu, Y. (2006). Mathematics classrooms in twelve countries: The insider's perspective. *BRILL*.
- (12). Clarke, S., & Ward, K. (2006). The role of leader influence tactics and safety climate in engaging employees' safety participation. *Risk analysis*, 26(5), 1175-1185.
- (13). Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (2004). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 771-799.
- (14). Cope, J. (2003). Entrepreneurial learning and critical reflection: Discontinuous events as triggers for 'higher-level' learning. *Management Learning*, Vol.34, No.4, pp.429-450.
- (15). Cullen-Lester, K. L., Maupin, C. K., & Carter, D. R. (2017). Incorporating social networks into leadership development: A conceptual model and evaluation of research and practice. *The Leadership Quarterly*, 28(1), 130-152.
- (16). Darling, J., Gabrielsson, M., & Seristö, H. (2007). Enhancing contemporary entrepreneurship: A focus on management leadership. *European Business Review*.
- (17). Day, D. V., Fleenor, J. W., Atwater, L. E., Sturm, R. E., & McKee, R. A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The leadership quarterly*, 25(1), 63-82.
- (18). Dean, H., & Ford, J. (2017). Discourses of entrepreneurial leadership: Exposing myths and exploring new approaches. *International Small Business Journal*, 35(2), 178-196.
- (19). Devins, D., Gold, J., Johnson, S., & Holden, R. (2005). A conceptual model of management learning in micro businesses: Implications for research and policy. *Education+ Training*.
- (20). Feder, E.S., Feder, E.S., Nițu-Antonie, R.D. and Nițu-Antonie, R.D. (2017). Connecting gender identity, entrepreneurial training, role models and intentions. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, Vol.9, No.1, pp.87-108.
- (21). Freeman, M. (2014). A theory of terrorist leadership (and its consequences for leadership targeting). *Terrorism and Political Violence*, 26(4), 666-687.
- (22). Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.
- (23). Galloway, L., Kapasi, I., & Sang, K. (2015). Entrepreneurship, leadership, and the value of feminist approaches to understanding them. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 683-692.
- (24). Garavan, T., Watson, S., Carbery, R. and O'Brien, F. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*, Vol.34, No.6, pp.870-890.
- (25). Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- (26). Gupta, V., MacMillan, I. C., & Surie, G. (2004). Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct. *Journal of business venturing*, 19(2), 241-260.
- (27). Harrison, C., Paul, S., & Burnard, K. (2016). Entrepreneurial Leadership: A Systematic Literature Review. *International Review of Entrepreneurship*, 14(2).
- (28). Harrison, R. T., Leitch, C. M., & McAdam, M. (2018). Breaking glass: Towards a gendered analysis of entrepreneurial leadership. In *Research handbook on entrepreneurship and leadership*. Edward Elgar Publishing.
- (29). Hmieleski, K. M., & Ensley, M. D. (2007). A contextual examination of new venture performance: Entrepreneur leadership behavior, top management team heterogeneity, and

- environmental dynamism. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(7), 865-889.
- (30). Hoang, H. and Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: A meaning of negative leadership. *Leadership*, Vol.5, No.1, pp.102-128.
- (31). Howieson, B., & Grant, K. (2020). Re-conceptualising management development. *Journal of Management Development*.
- (32). Jensen, S. M., & Luthans, F. (2006). Relationship between entrepreneurs' psychological capital and their authentic leadership. *Journal of managerial issues*, 254-273.
- (33). Jepson, D. (2009). Studying leadership at cross-country level: A critical analysis. *Leadership*, 5(1), 61-80.
- (34). Karol, R. A. (2015). Leadership in the context of corporate entrepreneurship. *Journal of Leadership Studies*, 8(4), 30-34.
- (35). Kempster, S., Cope, J., & Parry, K. (2010). Dimensions of distributed leadership in the SME context. *University of Cumbria*, 10-01.
- (36). Kirkwood, J. (2007). Igniting the entrepreneurial spirit: is the role parents play gendered?. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol.13, No.1, pp.39-59
- (37). Komolthiti, M. (2016). Leadership journeys: A narrative research study exploring women school superintendent's meaning-making of leadership development experiences. *Northeastern University*.
- (38). Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century: Guest editor's perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- (39). Leitch, C. M., & Volery, T. (2017). Entrepreneurial leadership: Insights and directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- (40). Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2009). Leadership development in SMEs: an action learning approach. *Action Learning: Research and Practice*, 6(3), 243-263.
- (41). Leitch, C. M., McMullan, C., & Harrison, R. T. (2013). The development of entrepreneurial leadership: The role of human, social and institutional capital. *British Journal of Management*, 24(3), 347-366.
- (42). Lippitt, G. L. (1987). Entrepreneurial leadership: A performing art. *The Journal of Creative Behavior*.
- (43). Ma, H., & Tan, J. (2006). Key components and implications of entrepreneurship: A 4-P framework. *Journal of Business Venturing*, 21(5), 704-725.
- (44). Martiskainen, M. (2017). The role of community leadership in the development of grassroots innovations. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 22, 78-89.
- (45). McMillan, D. W., & Chavis, D. M. (1986). Sense of community: A definition and theory. *Journal of community psychology*, 14(1), 6-23.
- (46). Megheirkouni, M., and Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *Journal of Management Development*. Vol.39. No.1, pp.97-124.
- (47). Merriam, S. (2009). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: John Willey & Sons.
- (48). Miles, M.B., Huberman, A.M. and Saldana, J. (2013). *Qualitative Data Analysis*. London: Sage
- (49). Mitchelmore, S., & Rowley, J. (2013). Entrepreneurial competencies of women entrepreneurs pursuing business growth. *Journal of small business and enterprise development*, 20(1), 125-142.
- (50). Morrison, J. L., Rha, J., & Helfman, A. (2003). Learning awareness, student engagement, and change: A transformation in leadership development. *Journal of Education for Business*, 79(1), 11-17.

- (51). Murphy, S. E., & Johnson, S. K. (2011). The benefits of a long-lens approach to leader development: Understanding the seeds of leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 459-470.
- (52). Nowell, B., & Boyd, N. M. (2014). Sense of community responsibility in community collaboratives: Advancing a theory of community as resource and responsibility. *American Journal of Community Psychology*, 54(3), 229-242.
- (53). Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: A question of how?. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol. 6, No. 3, pp. 145- 159.
- (54). Renko, M., El Tarabishy, A., Carsrud, A. L., & Brännback, M. (2015). Understanding and measuring entrepreneurial leadership style. *Journal of small business Management*, 53(1), 54-74.
- (55). Schein, E.H. (2004). *Organisational Culture and Leadership*. third edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- (56). Schilling, J. (2009). From ineffectiveness to destruction: A qualitative study on the meaning of negative leadership. *Leadership*, Vol.5, No.1, pp.102-128.
- (57). Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 138-158.
- (58). Shane, S., Kolvereid, L. and Westhead, P. (1991). An exploratory examination of the reasons leading to new firm formation across country and gender. *Journal of Business Venturing*, Vol.6, No.6, pp.431-446.
- (59). Surie, G., & Ashley, A. (2008). Integrating pragmatism and ethics in entrepreneurial leadership for sustainable value creation. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 235-246.
- (60). Tarabishy, A., Solomon, G., Fernald, L. W., & Sashkin, M. (2005). The entrepreneurial leader's impact on the organization's performance in dynamic markets. *The Journal of private equity*, 8(4), 20-29.
- (61). Thorpe, R., Cope, J., Ram, M., & Pedler, M. (2009). Leadership development in small- and medium-sized enterprises: The case for action learning.
- (62). Van Zyl, H. J., & Mathur-Helm, B. (2007). Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance. *South African journal of business management*, 38(2), 17-24.
- (63). Vecchio, R. P. (2003). Entrepreneurship and leadership: common trends and common threads. *Human resource management review*, 13(2), 303-327.
- (64). Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 38-48.
- (65). Zaech, S., & Baldegger, U. (2017). Leadership in start-ups. *International Small Business Journal*, 35(2), 157-177.