

# Contribution du style de management à la performance financière de l'entreprise : Cas des stations de distribution pétrolière indépendantes

**Morad ERRACHIDI**

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie en Economie et Management Appliqués  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales AGADIR  
Université Ibn Zohr – Agadir –Maroc

**Adil ERRACHIDI**

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie en Economie et Management Appliqués  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales AGADIR  
Université Ibn Zohr – Agadir –Maroc

**Hassan BATRICH**

Laboratoire d'Etudes et Recherches en Economie en Economie et Management Appliqués  
Faculté des sciences juridiques économiques et sociales AGADIR  
Université Ibn Zohr – Agadir –Maroc

---

**Résumé :** L'objectif de ce travail est d'étudier la contribution du style de management à la performance financière des stations de distribution pétrolière indépendantes. Cette étude expose les résultats d'une étude quantitative portant sur un échantillon de 126 salariés de différentes catégories socioprofessionnelles, que nous avons rendu destinataire d'un questionnaire pour la collecte des données. Enfin, par l'analyse et l'interprétation des données, nous sommes parvenus à un résultat positif à travers la confirmation de nos hypothèses. Par ailleurs, ces résultats obtenus indiquent, que le style de management tel qu'il est mis en œuvre par cette entreprise, génère l'amélioration de la performance financière.

**Mots-clés :** Style de management, performance financière, stations de distribution pétrolière indépendantes

---

**Digital Object Identifier (DOI):** <https://doi.org/10.5281/zenodo.7542011>



## 1. Introduction

Durant ces trois dernières décennies, plusieurs changements ont radicalement transformé l'environnement interne et externe des entreprises: vague de dérèglementation et de privatisation, accords de libres échanges, besoin de financement, révolution des technologies de l'information, rupture entre la propriété et la gestion. Tous ces éléments ont créé des pressions de marchés qui ont affecté grandement les modes de gestion et de management des organisations. Par conséquent, la capacité des entreprises à créer de la valeur et à générer de la croissance est devenue tributaire de leur degré d'adaptation un style de management performant.

Il existe une variété de définitions relatives au Style de management en raison de l'existence de plusieurs écoles qui traitaient ce concept. Alors que le style de management est à la base un processus qui influence les activités d'une organisation en vue d'orienter leurs efforts dans la réalisation des objectifs de l'organisation.

En effet, l'entreprise doit mettre en place un style de management, qui peut être défini comme un ensemble des actions mises en place par une entreprise qui souhaite avoir une démarche qualité de leur activités ou d'amélioration continue dans le but d'augmenter la qualité de sa production et son organisation et améliorer la performance de l'entreprise.

La performance de l'entreprise est une notion polysémique, complexe et difficile à définir tant les approches sont multiples. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique. Sa complexité n'émane pas uniquement de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel.

L'objectif capital recherché via ce papier de recherche consiste à évaluer la contribution des styles de management à l'amélioration de la performance financière des stations de distribution pétrolière indépendantes, à cet égard, la problématique soulevée est :

**« Dans quelle mesure le choix du style de management peut-il contribuer à l'amélioration de la performance financière des stations de distribution pétrolière ? »**

Comme nous avons déjà cité auparavant, notre étude consiste à démontrer que le choix d'un style de management a un impact sur la performance financière des entreprises cas des stations de distribution pétrolière indépendantes, la réponse à la problématique posée peut être obtenue par la vérification de l'hypothèse générale suivante :

**H** : Le choix du style de management influence-t-il significativement et positivement la performance financière des stations de distribution pétrolière indépendantes.

A ce juste titre, notre travail sera présenté en deux principaux axes, **le premier**, sera consacré au développement théorique concernant le thème choisi, nous allons annoncer les théories des grands auteurs de l'organisation concernant les différents styles de management ainsi que la notion de la performance financière et les indicateurs de mesure. Tandis que dans **le deuxième** axe, nous nous consacrerons à la méthodologie quantitative de recherche, en mettant l'accent sur le style de management et la performance financière, nous effectuerons une analyse des données traitée sous logiciel SPSS 22, et dans laquelle notre objectif est double : d'une part, on testera la validité, et la fiabilité ainsi que l'analyse de la dimensionnalité de chaque variable étudiée afin d'évaluer la qualité de nos échelles de mesure, en nous référons sur outils et tests statistiques, les plus utilisés par les praticiens. D'autre part, on procédera à l'évaluation de l'hypothèse générale de la recherche.

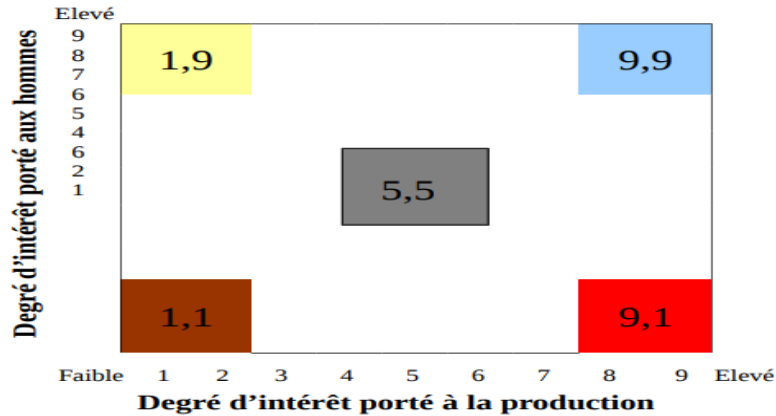
## 2. APPROCHE THEORIQUE SUR LE STYLE DE MANAGEMENT ET LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE

### 2.1. Aperçu théorique sur le style de management

Blake & Mouton sont les premiers à réaliser une analyse du comportement des dirigeants. Ils ont proposé la grille managériale suivante : (Rober R. Blake, médecin et Jane S. Mouton, psychologues

effectuent des travaux de recherche portant sur la théorie du management des hommes. Ainsi au milieu des années 70, ces deux américains formalisent un modèle d'action managérial centré sur deux préférences : le souci de la production et de la rentabilité et le souci du facteur humain, à travers une grille représentant les différents comportements du manager.)

**Figure N°1 : La grille managériale de Black & Mouton**



Cette grille permet de définir cinq styles de comportement (susceptibles de variations et de nuances), ce sont :

**a. Le style appauvri (1,1) :**

C'est un modèle de gestion qui « délègue et disparaît ». Une approche fondamentalement paresseuse. Le dirigeant montre une basse préoccupation pour le personnel et la production. Il évite d'avoir des ennuis. Sa préoccupation principale est de n'être tenu responsable d'aucune erreur.

Le minimum est fait tant pour diriger les tâches matérielles que pour satisfaire les attentes des employés ; l'organisation survit. Dans ce style, le manager est un « laisser – faire », il reste en retrait, n'intervenant qu'à la demande. Il n'est centré ni sur les tâches ni sur la dimension humaine, il ne prend pas de décision. Il est peu préoccupé d'atteindre les résultats et de satisfaire son équipe ; on le retrouve encore dans les systèmes hyper hiérarchisés interdisant l'autonomie et l'initiative. Il devrait laisser une autonomie dans un cadre défini.

**b. Le style country club (1,9)**

C'est un modèle de gestion qui donne une attention particulière aux besoins des employés.

Le dirigeant « orienté-relationnel » a une préoccupation élevée pour le peuple, mais une préoccupation basse pour la production. Il prête beaucoup d'attention à la sécurité et au confort des employés. Il espère que ceci accroîtra la performance. Il est presque incapable d'utiliser les moindres pouvoirs légitimes, punitifs et coercitifs. Cette incapacité résulte de la crainte qu'utiliser de tels pouvoirs pourraient compromettre les relations avec les autres membres de l'équipe.

Toute l'attention du manager est centrée sur la satisfaction des besoins des individus dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable ; cependant les tâches de productions sont relativement négligées, le manager est trop « sociable », il est centré uniquement sur l'humain et pas sur les objectifs. Il risque de susciter des jalousies et n'obtient pas de résultats, malgré ses efforts il n'a pas toujours le respect de ses collaborateurs, et en fait les met dans une situation dangereuse. Il n'y a pas de perfectionnement, pas de challenge donc pas d'avenir.

**c. Le style Produire ou périr(9,1)**

C'est un modèle de gestion au leader est autoritaire ou exigeant.

Le dirigeant adapté à la tâche est autocratique, a une préoccupation élevée pour la production, et une basse préoccupation pour le personnel. Il identifie les besoins des employés sans importance et tout simplement des moyens à une finalité. Il fournit à ses employés l'argent et s'attend en retour à la

performance. Il y a peu ou pas d'allocation pour la coopération ou la collaboration. Il pressurise ses employés par des règles et des punitions pour réaliser les buts de l'entreprise. Le personnel très orienté sur la tâche est très fort dans les délais. Ils sont intolérants de ce qu'elles voient comme dissidence. Ce style dur est basé sur la théorie X de McGregor. Il est souvent appliqué par des entreprises en position d'échec réel ou perçu, comme dans la gestion de crise.

Le manager ne s'intéresse qu'aux seuls éléments quantitatifs relevant de la gestion des tâches de production et porte peu d'attention aux attentes des individus.

Dans ce style, le manager est un « autocrate » qui distribue les tâches, définit les règles du jeu, mais garde quelque distance et intervient à chaque écart. Il dirige tous, la discipline est excessive et la politique adoptée est la terreur. Le manager est trop centré sur la réalisation des objectifs et pas sur les problèmes humains. Il obtient de bons résultats à court terme mais handicape sérieusement le moyen et le long terme, il favorise le découragement et le « turn over »

#### **d. Le style milieu de la route(5,5)**

C'est un modèle de gestion au le dirigeant essaye d'équilibrer entre les buts de concurrence de l'entreprise et les besoins des travailleurs.

Le dirigeant donne une certaine préoccupation au personnel et à la production, espérant réaliser une performance acceptable. Il croit que chacun fait de son mieux.

L'entreprise obtient des résultats corrects en établissant un équilibre entre les nécessités opérationnelles de la production et la satisfaction des aspirations des employés. le manager navigue entre les exigences de la tâche et la prise en considération des problèmes humains. Ayant un souci équivalent pour ces deux types de préoccupations, il maintient un bon moral et un niveau satisfaisant de production. Il peut se fixer des objectifs personnels d'évolution en direction de l'intégrateur.

#### **e. Le style d'équipe(9,9)**

C'est un modèle de gestion au le dirigeant consacre une préoccupation élevée au personnel et à la production. La motivation est élevée.

Ce style doux est basé sur la théorie Y de McGregor. Le dirigeant encourage le travail d'équipe et l'engagement parmi les employés. Ce style souligne le fait que les employés aient le sentiment de faire partie de l'affaire familiale, et les faire participer à la compréhension de l'objectif organisationnel et déterminer les besoins de production.

Le travail est accompli par des hommes qui se sentent engagés et responsabilisés, l'intérêt au travail permet un très bon suivi des tâches de productions. L'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

Dans ce style, le manager joue le rôle de l'intégrateur, il accorde autant d'attention aux exigences de la tâche qu'aux problèmes humains. C'est la position en principe idéale, il fait de ses collaborateurs des individus responsables qui cherchent l'efficacité dans un climat de confiance et de respect. Il sait trouver la bonne communication avec les individus « difficiles ». Les différents outils de communication et d'organisation sont à sa disposition.

## **2.2. Notion de la performance financière**

La performance financière fait l'objet d'intérêt de plusieurs d'auteurs (H Bouquin, 2004 ; Lebas, 1995). Elle a été appréhendée sous une seule dimension financière, dont l'objectif d'atteindre les différentes attentes des actionnaires. L'évaluation de la performance financière se fait par le recours aux indicateurs notamment la productivité, la rentabilité financière et économique ou le taux de profitabilité, etc

La performance financière peut être définie comme la mesure dans laquelle une entreprise atteint une croissance satisfaisante, un niveau élevé de rentabilité et un très haut niveau de création de valeur pour ses actionnaires (Bouamama, 2015). La performance financière indique la capacité de créer un

rendement supérieur à celui du coût du capital en garantissant aux investisseurs des obligations accordées par l'entreprise.

La mesure de la performance financière est cruciale dans toute entreprise, permettant de surveiller la stratégie de la firme dans tous les niveaux en terme monétaires ainsi les comparer avec d'autres entreprises qui se trouvent dans les mêmes secteurs. En effet, pendant longtemps, la mesure de la performance a été fragmentée sous une perspective purement financière. Ces indicateurs sont objectifs, dépendent des résultats, agissent pour une gestion des résultats et ont pour un horizon à court terme.

### **2.2.1. Les indicateurs de la performance financière**

La performance financière constitue un indice de la capacité de la firme de se servir de ses principales ressources pour la création de la valeur. Cette expression est aussi employée comme une mesure générale pour faire le diagnostic financier d'une entreprise sur une période donnée.

Pour les analystes et les bailleurs de fonds, la performance financière sert à faire des comparaisons dans l'espace ainsi que dans le temps entre les entreprises.

De nombreuses entreprises utilisent les indicateurs de la performance à tous les échelons, l'élaboration de ces indicateurs consiste à créer une liste d'indicateurs correspond aux objectifs spécifiques, afin d'indiquer à toutes les collaboratrices et tous les collaborateurs ce qu'ils doivent faire pour contribuer à la réalisation de la stratégie de la firme. On distingue les indicateurs de nature financière, organisationnelles, ou encore environnementaux...etc.

En général, selon Alfred Sloan, la performance financière est évaluée au moyen des indicateurs ROI (Retour sur investissement) et ROE (Le retour sur les fonds propres). Aujourd'hui, l'indicateur EVA (La valeur économique ajoutée) est aussi utilisé en addition (Bouamama, 2015).

Historiquement, le premier indicateur de la performance utilisé dans les entreprises était le ROI par l'entreprise américaine General Motors dans les années 1920. C'est « Un indicateur fiable pour la mesure de la performance industrielle » (Bouamama, 2015). Henri Bouquin, (1997) relève, à cet effet, que le ROI est une formule essentielle pour les entreprises « Dont la survie dépend des performances financières ».

Depuis, plusieurs indicateurs de la performance ont vu le jour : les indicateurs boursiers, les indicateurs de fonds propres et les indicateurs de création de valeur dont le plus populaire est l'EVA (Economic Value Added) qui correspond à la vision unidimensionnelle de la performance (satisfaire les attentes des actionnaires). Il s'agit d'une évaluation de la création de la valeur actionnariale à court terme.

Rares sont les auteurs qui ont proposé des définitions claires du concept d'indicateur de performance. Parmi eux on trouve (Lorino, 2001) qui considère un indicateur de performance comme toute information susceptible de faciliter à l'entreprise le pilotage de ses actions vers la réalisation des objectifs fixés ainsi que lui donner une possibilité d'évaluation des résultats obtenus. Lorino met, en avant le caractère subjectif lié à l'indicateur de performance du fait qu'il est déterminé par l'entreprise en fonction de l'objectif fixé.

## **3. LE STYLE DE MANAGEMENT ET LA PERFORMANCE FINANCIERE : ETUDE EMPIRIQUE**

### **3.1. Méthodologie de recherche :**

La méthode suivie est basée sur l'exploitation des données obtenues d'un questionnaire distribué à 126 employés des stations de distribution pétrolière indépendantes, Nous avons donc choisi un échantillon des travailleurs de différentes catégories socioprofessionnelles : les gérants, les responsables de service financier, les commerciaux, les chargés de service ressources humaines.

Partant de notre positionnement épistémologique post positiviste le design choisi pour la réalisation de l'étude est la recherche action. Notre recherche a pour objectif d'étudier la contribution du choix de style de management à l'amélioration de la performance financière des stations de distribution

pétrolière indépendantes. Plus généralement, on a déterminé deux préoccupations principales en termes de validité : s'assurer de la pertinence et de la rigueur des résultats et évaluer le niveau de généralisation de ces résultats.

Dans le premier cas, il s'agira, alors, de tester la validité de l'instrument de mesure et la validité interne des résultats. Dans le second cas, il s'agira, essentiellement, de s'assurer de la validité externe des résultats de la recherche. La fiabilité quant à elle cherche à démontrer que les opérations de la recherche pourraient être répétées par un autre chercheur ou à un autre moment avec le(s) même(s) résultat(s).

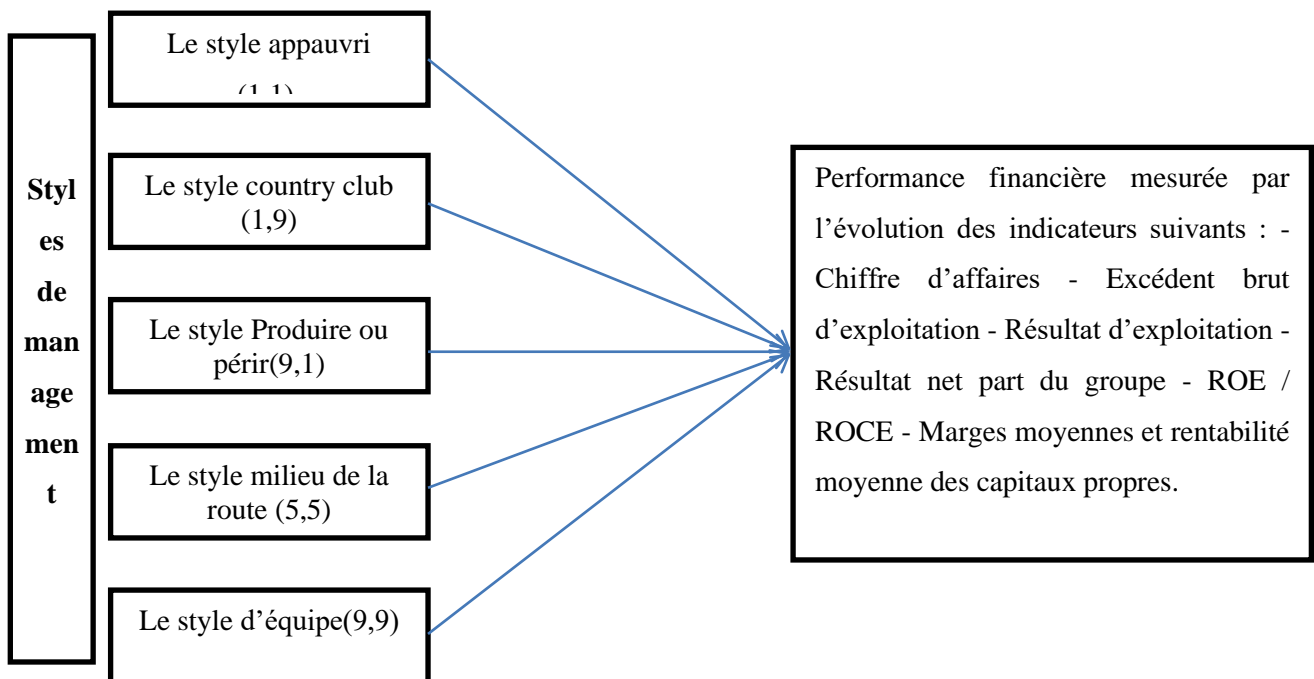
Cette notion de fiabilité concerne donc, tout comme la validité, différents niveaux : la fiabilité de l'instrument de mesure et la fiabilité plus globale de la recherche Drucker-Godard et al. (2007). La question de la validité et de la fiabilité de la recherche se pose tout pareillement pour les recherches dites quantitatives que qualitatives, même si ces deux critères ont longtemps été considérés comme ne s'appliquant qu'à des recherches quantitatives. Pour apporter une mesure à l'ensemble de ses critères du modèle conçu, nous avons opté à l'échelle de Likert.

**Tableau N1.** Niveaux de l'échelle de Likert

<b>1</b> Pas du tout d'accord	<b>2</b> En désaccord	<b>3</b> Plus au moins d'accord	<b>4</b> D'accord	<b>5</b> Fortement d'accord
-------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------	----------------------	-----------------------------------

Source : Etabli par nos soins selon les critères de Likert

**Figure N2 :** Modèle conceptuel

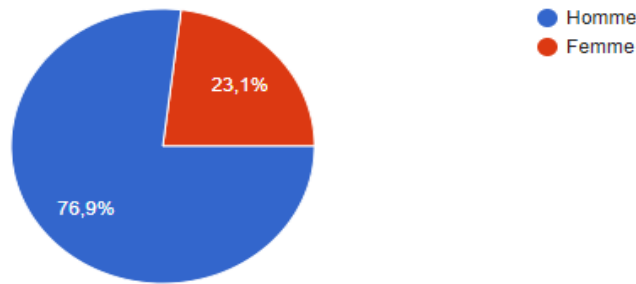


**H :** Le choix du style de management influence-t-il significativement et positivement la performance financière des stations de distribution pétrolière indépendantes.

### 3.2. Analyse et discussion des résultats

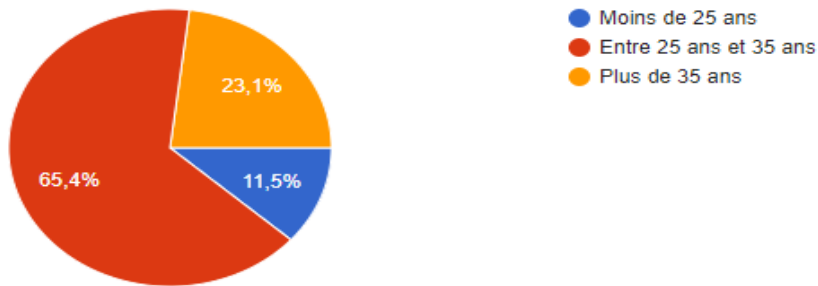
#### 3.2.1. Étude descriptive de la population étudiée

**Figure N3 : Répartition des effectifs par sexe**



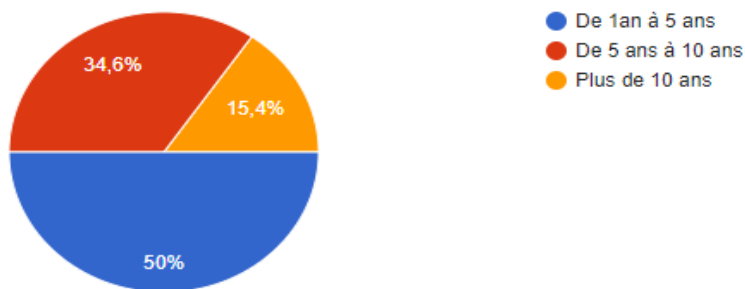
Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS  
 Selon les analyses descriptives de la répartition selon le genre on constate un pourcentage élevé du sexe masculin (76%) et un pourcentage faible du sexe féminin (23%).

**Figure 4 : Répartition des effectifs par tranche d'âge**



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS  
 Selon les analyses descriptives de la répartition selon l'âge on constate un pourcentage élevé des employés ayant un âge entre 25 ans et 35 ans (65,4%).

**Figure 5: Fréquence des nombres d'années d'expérience**



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS  
 Selon les analyses descriptives de la répartition selon le nombre d'années d'expérience on constate un pourcentage de 50% des employés ayant un nombre d'années d'expérience entre 1 an et 5 ans et 34,6% pour les employés ayant un nombre d'années d'expérience entre 5 ans et 10 ans, et 15,4% pour les personnes ayant plus de 10 ans.

### 3.2.2. Validité et fiabilité des échelles de mesures des variables

#### 3.2.2.1. Validité et fiabilité des échelles de mesures de la variable dépendante «performance financière»

L'échelle de mesure de la variable « performance financière » est mesurée par cinq items. L'indice KMO et le test de Bartlett montrent que les données sont factorisables (l'indice KMO plus de 0,5). Ainsi, nous avons procédé à l'extraction des composantes qui ont une valeur propre supérieure à 1. L'application du critère de Kaiser fait apparaître un seul axe, avec une restitution de la variance de plus de 72,23%. L'analyse factorielle a été reconduite. La matrice des composantes indique que nous pouvons retenir deux facteurs apparaissant sur la matrice des composantes on et qui saisissent conjointement 72,23% de l'information totale. L'analyse factorielle de cette échelle de mesure est représentée dans le tableau suivant :

**Tableau N2 : Les mesures retenues de la variable « performance financière »**

Code	Item	1	2	3	4	5
PF1	Rendement du capital investi, rendement des fonds propres, bénéfice par action	15	29	19	28	35
PF2	Ventes, profit, productivité	13	19	22	43	29
PF3	Profitabilité, efficacité, efficacité	8	10	29	38	41
PF4	Taux de croissance des ventes, ratio de rendement du fonds de roulement,	7	14	32	40	33
PF5	revenu net, croissance du revenu, croissance de la valeur de l'action,	11	14	28	36	37

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS  
 Une comparaison de la fréquence d'utilisation de chaque critère d'évaluation dans notre recension de littérature.

**Tableau N3 : test de Kaiser-Mayer-Olkin**

<b>Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.</b>		<b>0,707</b>
<b>Test de sphéricité de Bartlett</b>	<b>Khi-carré approx.</b>	300,439
	<b>Ddl</b>	21
	<b>Signification</b>	0,00

**Source :** Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS  
 L'indice KMO de 0,707 et le résultat du test de sphéricité et Bartlett est significatif ( $p < 0,0005$ ). Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

**Tableau N4 : Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	3,775	53,925	53,925	3,775	53,925	53,925	3,623	51,757	51,757
2	1,281	18,306	72,231	1,281	18,306	72,231	1,433	20,474	72,231
3	0,92	13,258	85,489						



	8								
4	0,37 2	5,308	90,797						

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS  
L'analyse factorielle a permis d'extraire deux composantes, la première explique 53,92% de la variance et la seconde 18,30%.

**Tableau N5** : Statistiques de fiabilité de l'échelle « Performance financière ».

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,722	0,832	5

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

Une analyse de fiabilité a été menée afin d'étudier la consistance interne entre les items. Les coefficients sont présentés dans le tableau ci-dessous pour la variable « Performance organisationnelle ».

L'unidimensionnalité de l'échelle de mesure étant vérifiée, le coefficient alpha de Cronbach a été utilisé pour en évaluer la fiabilité. Ce coefficient, d'une valeur égale à 0,832 permet de garantir la cohérence interne de l'échelle. Il peut être amélioré en supprimant l'item PF5 qui est le plus faiblement corrélé avec les autres items.

Après élimination de cet énoncé, ayant également la communalité la plus faible, nous obtenons une variance de plus de 60% (cf. tableau ci-dessus) et le coefficient alpha de Cronbach s'élève à 0,832. Nous allons donc garder une échelle valide et fiable composée de cinq items mesurant la performance : PF1, PF2, PF3, PF4, PF5,

### 3.2.2.2. Validité et fiabilité des échelles de mesures de la variable dépendante «Style de management» :

Les objectifs portent généralement sur la rentabilité, mesurée par exemple par le bénéfice d'exploitation, le retour sur les capitaux engagés, la valeur ajoutée économique. Ils permettent de déterminer si les intentions et la mise en œuvre de la stratégie contribuent à améliorer le résultat.

Pour l'échelle de mesure de la variable « Style de management » est mesurée par cinq items. L'indice KMO et le test de Bartlett montrent que les données sont factorisables (l'indice KMO = 0,). Ainsi, nous avons procédé à l'extraction des composantes qui ont une valeur propre supérieure à 1. L'application du critère de Kaiser fait apparaître deux axes, avec une restitution de la variance de plus de 72,60 %.

**Tableau 6** : Les mesures retenues de la variable Style de management

codes	Items	1	2	3	4	5
SM1	L'ensemble de l'équipe dirigeante participe-t-elle personnellement et visiblement à l'élaboration d'une stratégie qui définit la vision, l'orientation et la culture de l'organisation ?	15	29	19	28	35
SM2	L'équipe de gestion veille-t-elle à la mise en place d'une structure organisationnelle et d'un système de management des processus qui produisent les résultats et les progrès escomptés ?	13	19	22	43	29
SM3	L'équipe dirigeante montre-t-elle, par l'exemple et l'action, qu'elle soutient et privilégie les valeurs de son organisation ?	8	10	29	38	41

<b>SM4</b>	Ces valeurs sont-elles largement acceptées et reconnues dans toute l'organisation ?	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>32</b>	<b>40</b>	<b>33</b>
<b>SM5</b>	Tous les cadres sont-ils suffisamment disponibles pour le personnel et s'impliquent-ils dans la reconnaissance positive et opportune des efforts que déploient les individus et les équipes pour générer des améliorations	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>37</b>

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

**2. Tableau N7 : Indice KMO et test de Bartlett**

Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		<b>0,720</b>
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-carré approx.	123,439
	Ddl	12
	Signification	0,00

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

L'indice KMO de 0,726 et le résultat du test de sphéricité et Bartlett est significatif ( $P < 0,0005$ ), Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle. Les corrélations ne sont donc pas toutes égales à zéro. Nous pouvons donc poursuivre l'analyse.

**Tableau N8: Variance totale expliquée**

Composante	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2,616	65,398	65,398	2,616	65,398	<b>65,398</b>
2	0,636	15,911	81,309			
3	0,501	12,528	93,837			
4	0,247	6,163	100,000			

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

L'analyse factorielle a permis d'extraire une seule composante, qui explique 65,39 % de la variance.

**Tableau N9 : Statistiques de fiabilité de l'échelle « Style de management ».**

<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés</b>	<b>Nombre d'éléments</b>
0,701	0,81	9

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS

La Fiabilité du questionnaire vise à mesurer la consistance interne des différentes échelles de La variable Style de management, qui évalue la façon dont les items d'une même échelle sont inter reliées, à l'aide du coefficient alpha de Cronbach.

Pour vérifier si notre échelle est suffisamment fidèle pour être utilisée dans un questionnaire, nous avons procédé à l'analyse des qualités psychométriques de cet instrument de mesure à l'aide du

coefficient alpha de Cronbach. Le score d'alpha de Cronbach est d'un niveau satisfaisant ( $\alpha = 0,81$ ) et montre une bonne consistance interne.

L'alpha de l'échelle est supérieur à l'alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément, donc aucune suppression d'items n'est possible. Les quatre items de notre échelle contribuent tous à la fiabilité de celle-ci.

**Tableau N10 : Les indices de régression du variable « Style de management » et la variable « performance financière»**

Modèle	R	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F	
1	0,826 <sup>a</sup>	0,682	<b>0,677</b>	0,34328	0,682	148,005	1	69	0,000	1,443

a. Prédicteurs : (Constante), STYLE DE MANAGEMENT

b. Variable dépendante : PERFORMANCE FINANCIERE

**Source** : Elaboré par nous-mêmes à partir des données de l'enquête sur la base du logiciel SPSS.

Notre modèle de régression est bien ajusté aux données observées. Il est donc valide.

Le modèle est de qualité satisfaisante. Il peut être considéré comme explicatif du concept de la performance financière des stations de distribution pétrolière indépendantes. En effet, 67,7% de la variance du concept sont restitués par la variable explicative (Style de management). L'indice Durbin-Watson est de 1,443. Le test t de *Student* confirme la contribution significative des variables retenues.

## Conclusion

La question de performance est un souci universel de toutes les entreprises privées ou publiques. La performance financière est considérée comme fonction de l'interaction entre la motivation qui distingue l'organisation, sa capacité financière et les forces du contexte externe.

L'évaluation de la performance permet de comparer les résultats obtenus avec les objectifs initiaux et de mettre en évidence des écarts significatifs. Elle est à l'origine du déclenchement d'actions correctrices qui permet d'assurer à court terme la régulation du fonctionnement de l'entreprise.

On pourra, à travers différentes situations de management, examiner la qualité d'une évaluation efficace ; il convient d'apprécier la pertinence des indicateurs choisis et d'évaluer les besoins en informations afin d'actualiser les indicateurs en temps utiles, il ne s'agit pas de faire une liste exhaustive d'indicateurs abstraits à une fonction d'entreprise mais d'identifier, dans une situation contextuelle, les critères de performance les plus pertinents en liaison avec la stratégie définie.

Un même style de management peut être efficace dans un environnement donné et inefficace dans un autre. Par conséquent, pour améliorer le style de management, mieux vaut ne pas considérer les motivations des employés comme des contraintes à la mise en œuvre des stratégies mais plutôt comme les instruments les plus efficaces de la réussite.

## BIBLIOGRAPHIE

- [1] Becker, H. S., et al. (2020). "L'assimilation des valeurs médicales par les étudiants de médecine: les perspectives de la responsabilité médicale et de l'expérience clinique." *Revue française de pédagogie*(4): 107-127.

- [2] Bussières, J.-F., et al. (2003). "Le tableau de bord et les indicateurs de performance : mythes et réalité!" *Pharmactuel* 36(5).
- [3] Calvo-Mora, A., et al. (2005). "Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities." *Total quality management & business excellence* 16(6): 741-770
- [4] DRUCKER-GODARD, C. (2007). "La gestion au quotidien des priorités du dirigeant." *Comités Exécutifs, voyage au cœur de la dirigeance*, Edition d'organisation, Eyrolles.
- [5] EL AZIZI. O & al. (2022) «L'effet du style de leadership sur performance organisationnelle dans l'Université Publique Marocaine», *Revue Internationale des Sciences de Gestion* «Volume 5 : Numéro 2» pp : 1172 – 1192
- [6] El BAKKOUCHI, Y., et al. (2022). "Effet de l'environnement externe sur la performance organisationnelle : cas des universités marocaines." *Alternatives Managériales Economiques* 4(2): 437-458.
- [7] Imane S.BEREKSI & al. (2020) « Impact du système de management de la qualité sur la performance des entreprises Cas de l'entreprise Algérienne : SOGERHWIT », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*.
- [8] Jean-François N. «(2008)« LA PERFORMANCE DES ENTREPRISES EST-ELLE LIÉE AU STYLE DE POUVOIR DU DIRIGEANT ? UNE ÉTUDE À PARTIR DES PME CAMEROUNAISES.» « *La Revue des Sciences de Gestion* 2008/2 n° 230 | pages 79 à 86