

Le leadership authentique à l'épreuve de la transformation digitale en contexte Covid-19 : Entre influence culturelle et perception des employés de PME

Ouffouet, Kouassi François

Laboratoire de Recherche en Economie et Gestion

Université Jean Lorougnon Guédé (UJLoG)

okouassif1@gmail.com

Résumé :

La transformation digitale, accélérée par la Covid-19, nécessite un leadership adapté pour aboutir. En cela, le style authentique est privilégié mais reste ancré dans la culture. Pour aider le dirigeant de PME à réussir la digitalisation en Côte d'Ivoire, l'objectif de ce papier est d'identifier au regard du contexte culturel et de la perception des employés, les leviers dont dispose le leadership authentique pour réussir la transformation digitale. Notre méthodologie, à cet effet, s'inspire d'une approche systématique. Au final, la solidarité et le respect de la parole donnée, contrairement au conformisme, sont à exploiter par le leadership authentique pour la digitalisation de la PME, de même que la perception des employés. Cependant, la quête de la transparence digitale par la rupture du mythe du chef et du culte du secret peut conduire, faute d'opérer avec sagesse, à des relations banales ou à un manque d'éthique digitale défavorable à la digitalisation.

Mots-clés : leadership authentique, transformation digitale, culture, PME, Covid-19

Le leadership authentique à l'épreuve de la transformation digitale en contexte Covid-19 : Entre influence culturelle et perception des employés de PME

INTRODUCTION

La transformation numérique réfère à l'adoption de technologies utilisées, à divers degrés, par la majorité des entreprises (Harvard Business Review Analytic Services, 2017). Par exemple, Internet des objets (IoT), les plateformes numériques, les médias sociaux, l'intelligence artificielle (IA), la Machine Learning (ML) et la Big Data. Intensifiée par la Covid-19, la transformation digitale a introduit, dans les organisations, divers changements (Lorenz, Rüßmann, Strack, Lueth, et Bolle, 2015; Vidgen, Shaw et Grant, 2017) qui affecteraient la pratique du leadership (Weiner, Balijepally et Tanniru, 2015 ; Sousa et Rocha, 2018). A cet effet, un consensus se dégage. Toutefois, l'impasse demeure quant au style de leadership approprié en période de transformation digitale.

En effet, répondant à l'appel de Kahaï, Sosik et Avolio (2013) à explorer, en marge des théories contemporaines, le rôle du leadership en situation de télétravail, certains auteurs ont emprunté une démarche inductive. Toutefois, la disparité des résultats démontre que la recherche peine à cerner les aptitudes et les compétences en leadership indispensables aux cadres pour relever les défis de la digitalisation (Bankewitz, Åberg et Teuchert, 2016 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019). Cet imbroglio a suscité d'autres appels à mieux cerner l'influence de la digitalisation sur le leadership (Henriette, Feki et Boughzala, 2016; Verhoef, Broekhuizen, Bart, Bhattacharya, Dong, Fabian, et Haenlein, 2021). Ainsi, face aux limites de

l'approche inductive, Liu, Van, Kim, Wang, McCarthy et Ready (2020) invitent à recourir aux théories traditionnelles de leadership en vue d'enrichir la recherche sur le « e-leadership ».

Dans ce cadre, un nombre restreints de travaux (Khan, 2016) a été conduit autour des styles contemporains en vue de comparer leurs pertinences en contexte de digitalisation. Ainsi, Alors qu'en Finlande, le leadership serviteur est priorisé par les managers (Larjovuori, Bordi et Heikkilä-Tammi, 2018), le style transformationnel est préconisé en Tanzanie (Mawazo et Joan, 2021) et aux USA (Purvanova et Bono, 2009 ; Philip, 2021). De même, en équateur, le leadership transformationnel semble plus pertinent que le style authentique, transactionnel et laisser-faire (Orti Maldonado, Carlos, Castillo et María, 2022).

Cependant, la question de l'éthique étant centrale dans le rôle du « e-leadership » (Avolio, Sosik, Kahai et Baker, 2014 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019), le style authentique serait idoine, du fait des carences éthiques démontrées par le leadership transformationnel (Hoch, Bommer, Dulebohn et Wu, 2016). En outre, le style authentique quelque peu similaire au leadership transformationnel, éthique et servant (Covelli et Mason, 2017) revêt des caractéristiques particulières qui en font un style par excellence (Myers, 2021). Ce constat est confirmé à Stockholm par Khan (2016) qui rejoint Bock et Lange (2018), Northouse (2016) et Alavi et Gill (2017). Ces derniers proposent, le style adaptatif ou authentique comme appropriés en contexte de digitalisation. De plus, en raison de la célérité de l'accès à l'information et du contexte de transparence imposé aux organisations par les médias sociaux et les technologies de l'information, davantage de travaux et de réflexions préconisent le style authentique (Tredgold, 2014 ; Wang, 2017 ; Myers, 2021). En Afrique, cet avis est partagé par Agbude, Obayan et Abasilim (2015) qui proposent le leadership authentique pour le succès de l'e-gouvernance. En Indonésie, Yoanita et Etikariena (2020), montrent qu'en

présence du leadership authentique, les employés des entreprises digitales démontrent un comportement innovant en milieu de travail. En revanche, si le leadership authentique semble prisé en contexte de digitalisation, sa conceptualisation reste contextuelle étant donné l'instabilité de sa structure factorielle d'un pays à un autre (Walumbwa, Avolio et Aryee, 2008 ; Amornpipata et Sorod, 2017 ; Biplab, 2015 ; Owusu-Bempa, 2012).

Le leadership authentique étant contingent, sa pertinence en contexte de digitalisation ne peut être généralisée aux pays de l'Afrique francophone, d'ailleurs, absents de la littérature sur le leadership (Fourie, Merwe et Merwe, 2015) et surtout sur le leadership authentique (Bolden et Kirk, 2009; Walumbwa, Avolio et Aryee, 2011; Galperin et Alamuri, 2016). C'est le cas de la Côte d'Ivoire où cinq dimensions caractérisent le leadership authentique (Ouffouet, 2021). La cinquième est la relation d'entraide et de solidarité qui s'arrime à la culture.

En outre, les travaux ayant analysé l'influence de la culture nationale sur le « e-leadership » foisonnent peu (Liu, Van, Kim, Wang, McCarthy et Ready, 2020 ; Mawazo et Joan, 2021) et très peu encore abordent le rôle du leadership dans la transformation digitale (McCarthy, David et Ibrahim, 2021). Alors que, la transformation digitale a le potentiel d'améliorer la compétitivité des entreprises et de leurs pays d'origines. Dès lors, combler les lacunes de la recherche sur la transformation digitale dans les pays en développement contribuera à l'émergence d'idées favorables à la prospérité de ces nations (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer et Weinmann, 2022).

Partant de ces constats, l'objet de notre travail est d'identifier les leviers auxquels le leadership authentique peut recourir dans le contexte culturel ivoirien pour répondre aux exigences de la transformation digitale des PME. Cela, dans le but de contribuer en Afrique à la recherche d'un leadership capable de répondre aux défis de la transformation digitale des PME (Frimousse et Peretti, 2017). Et, en Côte d'Ivoire, d'aider les dirigeants de PME qui

peinent à définir des stratégies digitales à succès (Deloitte, 2016 : 6, 73 ; CNUCED, 2021 : 53) et à promouvoir des PME innovantes (Stratégie PME, 2013 ; IOS, 2014).

Par ailleurs, les travaux visant à identifier le style de leadership approprié en contexte de digitalisation, ont priorisé le point de vue des dirigeants au détriment de la perception des employés (Bock et Lange, 2018). Alors que cette dernière demeure le critère majeur dans l'évaluation de l'authenticité du dirigeant (Douglas, Ferris, et Perrewé, 2005 ; Algera et Lips-Wiersma, 2012).

Pour finir, dans un environnement marqué par maintes résurgences de la Covid-19, dans les pays du Nord dont dépendent les économies africaines, les PME ivoiriennes ne peuvent se soustraire aux défis de la transformation digitale. De ce fait, il est essentiel d'interroger, au regard des limites des travaux antérieurs notamment celles liées à l'influence de la culture nationale (Liu, Van, Kim, Wang, McCarthy et Ready, 2020 ; Mawazo et Joan, 2021) et à la perception des employés (Bock et Lange, 2018), la capacité du leadership authentique à conduire une transformation digitale en contexte ivoirien. Cela étant, notre question de recherche est : Quels sont les leviers auxquels le leadership authentique peut recourir dans le contexte culturel ivoirien pour répondre aux exigences de la transformation digitale de la PME, à l'ère Covid-19 ?

De cette question principale, nous tirons deux questions spécifiques. En premier lieu, il est à noter que la relation entre le leadership et la transformation digitale est peu abordée dans la littérature (McCarthy, David et Ibrahim, 2021). De plus, elle souffre de l'absence de la contingence culturelle dans son analyse (Cowan, 2014, Dikbaş et Klein, 2022; Mawazo et Joan, 2021). Par suite, notre première question spécifique est :

Quelles sont les valeurs culturelles à exploiter par le leadership authentique pour mener à bien la transformation digitale dans une PME ?

En second lieu, la transformation digitale de l'entreprise ne peut se faire sans l'adhésion des employés. Par ailleurs, la stratégie digitale repose sur l'appropriation par les ressources humaines des outils technologiques dont l'entreprise a besoin pour son développement (Frimousse et Peretti, 2017). Toutefois, cette appropriation passe par un processus d'acculturation des employés. Et, en la matière, le leadership est indispensable (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014; Frimousse et Peretti, 2017). Selon, la théorie du leadership implicite, plus le comportement du dirigeant en matière de leadership s'aligne sur la perception de l'employé, plus efficace est le dirigeant (Lord et Maher, 1991). Dès lors, notre seconde question spécifique est formulée comme suit : Quelles compétences en leadership authentique sont perçues comme nécessaires par les employés pour mener à bien la transformation digitale dans une PME ?

Notre objectif dans ce papier est d'identifier au regard de l'influence du contexte culturel et de la perception des employés, les leviers dont dispose le leadership authentique pour conduire avec succès une transformation digitale de la PME.

De façon spécifique, il s'agira, en premier lieu, de déceler les ressources culturelles que le leadership authentique peut mobiliser en vue de répondre aux exigences de la digitalisation. En second lieu, nous tenterons de détecter selon la perception des employés les compétences nécessaires au leadership authentique pour satisfaire aux exigences de la digitalisation.

La suite de ce travail est organisée en trois grandes parties : d'abord la revue de littérature, ensuite la méthodologie utilisée, les résultats, la discussion et enfin la conclusion.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

Cette section aborde la nécessité de la transformation digitale en contexte Covid-19 et propose un exposé sur les attermoissements de la recherche dans sa quête d'un leadership adapté. En outre, elle s'achève sur l'opportunité que représente le leadership authentique pour la transformation digitale.

1.1. L'ÉMERGENCE DE LA COVID-19 ET L'ACCELERATION DE LA TRANSFORMATION DIGITALE DANS LES ORGANISATIONS

L'avènement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) a posé les jalons de l'économie numérique. En effet, les Start-up tirant profit des TIC, ont développé de nouveaux modèles économiques qui ont disrupté des modèles traditionnels. Cette approche digitale disruptive a conduit à la transformation digitale de maintes entreprises désireuses d'assurer leur survie dans un environnement désormais VUCA.

Depuis le choc exogène de la COVID-19, le rythme de cette tendance a été accéléré au sein des organisations (Priyono, Moin et Putri, 2020 ; Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer et Weinmann, 2022; OCDE, 2021). En effet, depuis son irruption, cette pandémie a généré un changement massif et soudain dans le fonctionnement des entreprises du fait de la distanciation sociale érigée comme méthode de prévention (Prin et Bartels, 2020).

Désormais, le travail en face en face est restreint au profit du travail à distance. Ainsi, les NTIC permettent, aux salariés, de travailler à tout moment et presque partout (Müller et Niessen, 2019), aux vendeurs, de servir leurs anciens clients avec efficience et d'atteindre plus efficacement les nouveaux (McCarthy, David et Ibrahim, 2021) et aux recruteurs, d'attirer les compétences digitales via les sites internet. Dès lors, la digitalisation impacte et continuera d'impacter la dynamique des entreprises, leurs processus, leurs routines et leurs compétences (Cascio et Montealegre, 2016).

Ainsi, la transformation digitale en plus de bouleverser les organisations de manière irréversible crée de nouveaux défis pour les dirigeants. De ce fait, les pratiques de leadership, à l'ère de la digitalisation, devraient pour être efficaces s'affranchir des modèles traditionnelles pour s'adapter aux nouvelles réalités virtuelles (Contreras, Baykal et Abid, 2020). Par suite, la recherche s'est lancée dans la quête d'un modèle de leadership approprié. Cependant, elle reste divisée entre l'option de s'affranchir des modèles traditionnelles (Kahai, Sosik et Avolio, 2013) et celui de s'en inspirer pour identifier de nouveaux modèles (Liu, Van, Kim, Wang, McCarthy et Ready, 2020).

1.2. LA TRANSFORMATION DIGITALE A LA RECHERCHE D'UN LEADERSHIP ADAPTE

Cette partie présente le concept de la digitalisation, de la transformation digitale et de la digitisation et analyse les exigences de la transformation digitale en matière de leadership.

1.2.1. La digitisation, la digitalisation et la transformation digitale : Quelles nuances ?

La transformation digitale a pour point de départ, la digitisation ou la numérisation qui consiste à faire passer des données de la forme analogique au format binaire ou numérique, lisible par la machine (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer et Weinmann, 2022). En outre, elle pourrait s'étendre à l'automatisation des processus grâce aux technologies de l'information (Hess, Matt, Benlian, et Wiesboeck, F, 2016).

Partant de la numérisation, la digitalisation se construit en utilisant des technologies digitales et des données numériques pour créer des revenus ou de nouveaux processus, ou encore enrichir les activités ou les processus existants (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer et Weinmann, 2022).

Quant à la transformation digitale, elle intègre des technologies digitales dans l'ensemble des aspects et des opérations d'une organisation dans le but de produire des changements infrastructurels dans la manière dont l'organisation opère et crée de la valeur pour ses clients

(Vial, 2019). Elle peut donc susciter des changements dans les activités, les produits et les processus. Ce qui dans certains cas peut conduire à la refonte du modèle d'affaire (Bouncken, Kraus et Roig-Tierno, 2021).

Après ces définitions basiques, Il est bon de noter qu'il n'existe pas de définition consensuelle de la transformation digitale (Kraus, Durst, Ferreira, Veiga, Kailer et Weinmann, 2021). Ce faisant, les termes digitalisation et transformation digitale sont utilisés de façon interchangeable dans le cadre de ce travail. Après, ces définitions basiques, la section suivante livre un aperçu de la transformation digitale en Côte d'Ivoire.

1.2.2. La transformation digitale en Côte d'Ivoire : les dirigeants entre déficits de compétences et pénurie financière

La Côte d'Ivoire dans la quête de son ambition d'émergence a fait de la réduction de la fracture numérique une priorité. Cependant, la priorité de ses entreprises a propos du numérique reste rudimentaire et axée sur une vision traditionnelle de la fonction informatique. A l'origine de ce décloisonnement des priorités, l'on note que ces entreprises, hormis celles des secteurs de la technologie, des Médias et des télécoms, peinent à investir dans la digitalisation et surtout à définir une stratégie digitale visant à tirer profit des outils digitaux les plus avancés (Deloitte, 2016 ; CNUCED, 2021).

Par ailleurs, s'il est vrai que les entreprises des secteurs des technologies de l'information, de la distribution, de la finance et des assurances sont plus avancées, il faut noter que le niveau de maturité technologique reste moins élevé au niveau des PME. De ce fait, le déficit de compétences en stratégie digitale pourrait limiter les capacités des dirigeants à promouvoir des PME innovantes (Stratégie PME, 2013 ; IOS, 2014) et capables de s'adapter aux exigences de leurs marchés (Stratégie PME, 2013).

Dans un contexte où l'innovation permanente est une exigence au sein des organisations Africaines (Frimousse et Peretti, 2017) comme partout ailleurs, si aucune action n'est entreprise, ces entreprises ne pourront compétir dans cette réalité économique virtuelle (Hess, Matt, Benlian, et Wiesboeck, 2016). Car, réussir l'innovation et l'adaptabilité par la maîtrise du numérique passe avant tout par le temps, la persévérance et le leadership (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Cela dit, nous présentons l'analyse des travaux visant à identifier les compétences nécessaires en leadership en vue d'une transformation digitale réussie.

1.2.3. Digitalisation et compétences clés en leadership : des résultats peu structurés et insuffisamment éprouvés

Le développement technologique accéléré fait resurgir le débat sur les effets de la digitalisation voire sur la pratique du leadership (Weiner, Balijepally, Tanniru, 2015 ; Sousa et Rocha, 2018). A ce sujet, différents travaux ont été menés (Büyükebeşe, Dikbaş, Klein, 2022). Certains ont tenté de définir le leadership digital et de développer un cadre conceptuel afférent. D'autres ont recherché à travers des revues de littératures (Bennis, 2013 ; Souza et Rocha, 2018 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019) et des entretiens (Larjovuori, Bordi et Heikkilä-Tammi, 2018 ; Khan, 2016 ; Bock et Lange, 2018 ; Abbu, Mugge, Gudergan, Hoeborn, et Kwiatkowski, 2022) les caractéristiques du leadership digital. Un autre groupe a essayé de proposer des instruments de mesure du leadership digital (Claassen, Rodil Dos Anjos, Kettschau, Wrede, et Broding, 2023 ; Mawazo et Joan, 2021 ; Büyükebeşe, Dikbaş, Klein, 2022).

L'analyse des ces travaux fait ressortir des similitudes sur les compétences « adaptabilité » et « orientation technologique » (Bennis, 2013 ; Bock et Lange, 2018 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019). Toutefois, multiples divergences apparaissent sur les autres dimensions.

De plus, alors que certains auteurs présentent une catégorisation exploitable (Souza et Rocha, 2018 ; Khan, 2016 ; Bennis, 2013 ; Büyükbeşe, Dikbaş, Klein, 2022 ; Abbu, Mugge, Gudergan, Hoeborn, et Kwiatkowski, 2022), d'autres restent assez détaillés dans leurs propositions (Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019; Böck et Lange, 2018).

En outre, certains résultats souffrent du défaut de généralisation du fait de la démarche qualitative alors que d'autres quoique quantitatifs restent peu éprouvés pour servir d'instrument de mesure. Et cela, du fait de leur caractère embryonnaire. Contrairement à ces derniers, l'opérationnalisation des compétences issues des styles authentiques est suffisamment robuste (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008).

En somme, certaines de ces compétences clés identifiées par ces travaux sont prises en charge par le leadership authentique (Bennis, 2013 ; Bock et Lange, 2018). Ainsi, notre démarche se fonde sur les styles de leadership adaptés aux changements (Northouse, 2016). Le leadership authentique étant récurrent en la matière, nous le définissons et analysons ses aptitudes pour une transformation digitale réussie.

1.3. LE LEADERSHIP AUTHENTIQUE ET LA TRANSFORMATION DIGITALE DES ENTREPRISES

Cette section présente le leadership authentique, ses contingences culturelles et établit un parallèle entre le leadership authentique et les exigences de la transformation digitale.

1.3.1. Le leadership authentique dans la littérature

Le concept de l'authenticité est traversé par deux courants. Le premier, intrapersonnel, le définit comme le développement de soi indépendamment de toute influence extérieure (Barrett-Lennard, 1998 ; Kernis et Goldman, 2006). Alors que, le second, interpersonnel soutient que le développement de soi ne doit pas léser celui des autres (Algera et Lips-Wiersma, 2012). Autrement, l'authenticité ce n'est pas être soi-même au détriment de tout le

reste, de sorte à friser la parrhésie voire la licence, mais savoir également garder le secret en certaines circonstances (Romano, 2020).

Selon Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson (2008) : « le leadership authentique est un modèle de comportement qui fait la promotion des capacités psychologiques positives et d'un climat éthique positif, en vue de favoriser une plus grande conscience de soi, un point de vue moral intériorisé, un traitement équilibré de l'information et une transparence relationnelle, lesquels favorisent le développement des leaders et de leurs collaborateurs ». Cette définition met en évidence quatre comportements du leader authentique.

D'abord, par la connaissance de soi le dirigeant pratique une remise en cause continue et personnelle en vue de mieux se connaître, de prendre pleine conscience des conséquences de ses actions sur ses collaborateurs et d'agir selon ses valeurs et ses croyances (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, et May, 2004). Ensuite, l'équilibre de l'information lui permet, par la sollicitation des points de vue de ses collaborateurs, d'analyser objectivement toutes les données pertinentes avant de prendre une décision (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008). Puis, la transparence relationnelle l'engage à aider ses collaborateurs dans leur développement personnel tout en leur présentant sa véritable nature afin de créer des liens basés sur l'intimité et la confiance (Kernis, 2003). Enfin, par la perspective morale intériorisée le dirigeant, dans ses prises de décision, adopte des comportements compatibles à ses valeurs (Avolio et Gardner, 2005).

Le modèle de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson (2008) a été choisi parce qu'elle tire sa source des théories contemporaines, de la psychologie sociale et défend l'idée d'un leadership authentique bidirectionnel qui se construit par l'interaction dirigeant-employé (Luthans et Avolio, 2003).

Ces quatre dimensions intégrées caractérisent le dirigeant authentique au sens de Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson (2008). Toutefois, des différences existent selon la culture et la perception des collaborateurs (Zhang, Everett, Elkin et Cone, 2012 ; Owusu-Bempa, 2012; Khilji, Keilson, Shakir et Shrestha, 2015). C'est l'objet du point suivant.

1.3.2. Les contingences culturelles dans la mesure du leadership authentique

La culture est une « programmation mentale » des comportements des individus. Ce qui conduit à l'idée que le comportement des individus puisse être expliqué et prévu par référence à ces éléments culturels (Pesqueux, 2017). Sur ce sujet, maintes études ont été conduites dans divers pays de l'occident (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008), de l'Asie (Amornpipata et Sorod, 2017; Biplab, 2015) et de l'Afrique (Owusu-Bempa, 2012; Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008; Amunkete et Rothmann, 2015; Balogun et Mahembe, 2020).

Alors que certaines ont révélé la neutralité de la culture au regard des dimensions du leadership authentique (Sayel, 2016 ; Cervo et Mónico, 2016 ; Bakari et Hunjra, 2017), d'autres ont démontré leur sensibilité culturelle. Ainsi, en Inde, Biplab (2015) identifie trois dimensions au lieu de quatre : (1) la connaissance de soi, (2) l'équilibre de l'information et (3) la transparence et perspective morale. En Thaïlande, Amornpipata et Sorod (2017) repèrent la Relation d'harmonie comme une cinquième dimension du fait de la culture collectiviste. Au Ghana, des facteurs universels et contextuels ont été mis en évidence (Owusu-Bempa, 2014).

Au Bahreïn, les dirigeants priorisent la pratique de la transparence relationnelle (Marinakou et Nikolic, 2016). En Pologne, les entreprises germaniques penchent pour la transparence relationnelle et l'équilibre de l'information alors que les Japonaises priorisent la connaissance de soi (Furmanczyk, 2014). Face à ces différences de perception culturelle, quelles sont les spécificités dans le cas de la Côte d'Ivoire ?

1.3.3. Leadership authentique en contexte culturel ivoirien : Quelles spécificités ?

Cette section analyse l'évolution du contexte culturel, puis son influence sur la perception que les employés ont du leadership authentique (Ouffouet, 2021). Le contexte culturel peut être structuré autour de cinq valeurs (Kessy, 1998) : le respect de parole donnée, le communautarisme, le mythe du chef, le culte du secret et le conformisme.

Le respect de parole donnée est une forme d'éthique de la confiance entre communautés, familles et partenaires en affaires (Kessy, 1998). Cette valeur est en voie de disparition (Kessy, 1998; Stratégie PME, 2013; Cour de justice, 2020).

Le communautarisme (Kessy, 1998; Hernandez 1997) reste une valeur d'actualité (Ouffouet, 2021) de même que le mythe du chef opposé à toute contradiction du chef en public (Kessy, 1998 ; Diby, 2008). C'est le principe du « chef a toujours raison » (Diby, 2008 ; Stratégie PME, 2013 ; Iris, 2015). Quant au culte du secret favorable à la rétention des informations, des savoirs et savoirs faire vis à vis des collaborateurs (Kessy, 1998), il est encore un instrument de gestion de pouvoir. Pareille, pour le conformisme, renforcé par le culte du secret et le mythe du chef, contrepoids de la remise en cause (Kessy, 1998). Ses tares dans le modèle économique ivoirien restent perceptibles (Global Innovation Index, 2021).

S'agissant de la perception des employés, une distinction est faite entre celle qui est suscitée par le contexte culturel et celle qui s'en émancipe. La première est relative à la perspective morale intériorisée et à l'entraide et solidarité. A travers la perspective morale intériorisée, les employés exigent de leurs dirigeants, le respect de la parole donnée (Ouffouet, 2021). Ce qui est conforme au contexte culturel, même si du fait du recul des valeurs morales et éthiques, les engagements ne sont plus respectés (Kessy, 1998; Cour de justice, 2020).

L'entraide et solidarité est une autre attente qui émane de la culture communautaire (Hernandez 1997; Muchiri, 2011; Simen et Nkoa, 2018) mais absente du modèle de Walumbwa (2008). Par cette attente, les employés souhaitent une implication des dirigeants dans tous les aspects de leur vie sociale (Kessy, 1998; Ouffouet, 2021).

A l'opposé, la perception qui s'émancipe du contexte culturel traite de la connaissance de soi, de l'équilibre de l'information et de la transparence relationnelle. D'abord, à travers la connaissance de soi, les employés attendent de leurs dirigeants qu'ils se remettent en cause et développent la maîtrise de soi afin d'éviter d'affecter le personnel par leurs caractères. Au regard de la culture conformiste (Kessy, 1998), cette perception contraire pourrait s'expliquer par l'évolution culturelle qui provoque un effritement de la mentalité conformiste (Dia, 1991).

Ensuite, à propos de l'équilibre de l'information, les employés s'accordent sur le fait que le dirigeant doit inviter ses collaborateurs à la prise de décision. A cet effet, il doit les écouter avec attention, franchise et retenir les idées les plus pertinentes sans népotisme ou favoritisme. Cette perception surprenante au regard de la distance hiérarchique (Bourgoin, 1984) et mythe du chef (Dia, 1991), nous enseigne que ces barrières culturelles (Kessy, 1998; Diby, 2008) sont sans influence sur le désir de communication constructive des employés. Enfin, Il en est de même pour la transparence relationnelle. En effet, en désirant que les dirigeants reconnaissent leurs erreurs avec diplomatie, disent ce qu'ils pensent et montrent de la coopération, les employés défient le contexte culturel de la distance hiérarchique (Dia, 1991).

En somme, hormis l'entraide et solidarité, la perception des dimensions du leadership authentique par les employés est conforme au modèle de Walumbwa et al (2008). Dans la section qui suit, l'apport du leadership authentique à la transformation digitale est présenté.

1.3.4. L'authenticité du leader : une opportunité pour la transformation digitale

Au travers de l'analyse de la littérature, les quatre caractéristiques ci-dessus font du leadership authentique un style essentiel pour relever les défis du changement au 21^e siècle (Copeland, 2014 ; Alavi et Gill, 2017 ; Khan, Ahmed et Khan, 2021).

Concernant la transparence, Bennis (2013) affirme qu'elle est inévitable à l'ère de la digitalisation du fait de l'ubiquité de l'information. Les dirigeants doivent donc s'informer au travers des canaux numériques sur l'actualité de leur entreprise en vue d'être réactif ou d'innover. De plus, ces derniers doivent initier des plates-formes internes ou externes pour le partage d'informations à l'effet de favoriser le travail collaboratif, la co-crédation, l'esprit d'initiative, l'innovation, de transformer les façons de travailler et de communiquer de sorte à obtenir l'implication globale de leurs salariés (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014).

Un tel niveau de transparence exige que les dirigeants s'ouvrent à l'équilibre de l'information en invitant les salariés à un dialogue ouvert où dirigeants et employés pourront débattre, s'exprimer et collaborer en direct. Autrement, ils doivent donner la parole à leurs salariés et collecter leurs avis sur les décisions s'ils veulent réussir dans un tel environnement (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014).

Cette deuxième qualité devrait nourrir une troisième qui est la pratique de la connaissance de soi. Au travers de cette dernière, le dirigeant est invité à apprendre de ses erreurs ce qu'il ne sait pas (Bennis, 2013), à questionner ces décisions, ces comportements et ces compétences à l'effet de les améliorer en permanence (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014).

Pour terminer, le dirigeant afin d'amener ses collaborateurs, à tous les échelons de l'entreprise, à s'approprier de la transparence, de l'équilibre de l'information et de la connaissance de soi, doit adopter un comportement éthique et moral (Abbu, Mugge,

Gudergan, Hoeborn, et Kwiatkowski, 2022) car selon Westerman, Bonnet et McAfee (2014) : « les actes et la force de l'exemple sont plus efficaces que les mots ». En outre, les dirigeants doivent, pour renforcer l'implication des employés, partager leur vision et attendre en matière de transformation digitale sans oublier d'instituer des mécanismes de gratification et de reconnaissance (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014).

De la relation entre les dimensions du leadership authentique et la transformation digitale, établie ci-dessus, Il ressort un ensemble d'exigences indispensables en matière de leadership pour réussir une transformation digitale. Ce sont entre autres :

(1) la remise en cause permanente des compétences numériques (Bennis, 2013 ; Roman, Van Wart, Wang, Liu, Kim et McCarthy, 2018 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019) ;

(2) le partage des idées (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014 ; Contreras, Baykal et Abid, 2020 ; Abbu, Mugge, Gudergan, Hoeborn et Kwiatkowski, 2022), la liberté d'expression, de parole, des émotions (Frimousse et Peretti, 2017), la discussion ouverte (Toepfl, 2018), la démocratisation de l'accès à l'information et l'implication de toutes les parties dans la prise de décision (Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019) ;

(3) L'utilisation éthique et morale de la technologie (Jones, 2017) et des données massives au risque de se voir y interdire l'accès ou d'endommager son image de marque (Kidwell et Sprague, 2009). Mais aussi l'adoption d'un comportement moral et éthique de sorte à ne pas faire d'intrusion dans la vie personnelle des employés (Contreras, Baykal et Abid, 2020) et à être un modèle pour le reste de l'entreprise (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014);

(4) la communication passionnée de la vision, le développement de la confiance dans les relations (Contreras, Baykal et Abid, 2020 ; Abbu, Mugge, Gudergan, Hoeborn et

Kwiatkowski, 2022), le décroisement des univers en favorisant la collaboration, la solidarité et les échanges (Frimousse et Peretti, 2017) ;

(5) les mécanismes de gratification et de reconnaissance pour impliquer les employés dans la transformation digitale (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014).

Le leadership authentique au travers de ces cinq compétences est prometteur en période de transformation digitale. Nous présentons la méthodologie ainsi que les résultats obtenus.

2. METHODOLOGIE, RESULTATS ET DISCUSSIONS

Cette partie décline notre méthodologie, présente les résultats et les discute.

2.1. METHODOLOGIE

Ce travail a pour objectif d'identifier au regard de l'influence du contexte culturel et de la perception des employés, les leviers dont dispose le leadership authentique pour réussir la transformation digitale de la PME en Côte d'Ivoire. Pour répondre à nos questions de recherche, nous avons opté pour une approche systématique (Figure 1). Cette approche consiste en un processus transparent et reproductible parfaitement adapté pour analyser et structurer la vaste et hétérogène littérature sur la transformation digitale (Nadkarni et Prügl, 2021). En effet, l'approche systématique est une revue de littérature qui applique un algorithme explicite et un examen en plusieurs étapes afin de recueillir et d'évaluer de manière critique un ensemble de travaux (Crossan et Apaydin, 2010).

En vue d'assurer une revue de haute qualité, notre protocole a bénéficié des directives de Denyer et Tranfield (2009) et des recommandations de Dumez (2011) structurées autour de quatre étapes principales : l'identification des articles disponibles, la détection des articles intéressants, la sélection des articles pertinents, l'exploitation des articles sélectionnés et la rédaction.

Quatre critères ont guidé notre choix d'inclure ou d'exclure un article : la langue, les mots clés, la discipline, le type de document et les bases de données. Pour la collecte, les bases de données ou plateformes électroniques ont été sollicitées. Afin de réduire le risque d'omettre des articles appropriés, nous avons multiplié les bases de données (Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019). Ainsi, nous avons eu recours à TadOnline, Emeraldinsight, JSTOR, SAGE journals, ScienceDirect et Wiley Online, Google scholar. Nos premières recherches sur ces bases de données ont débuté en mai 2022.

Notre travail visant à recommander aux dirigeants les pratiques favorables à la transformation digitale de la PME, notre quête de références s'est, au-delà des articles académiques, étendue aux ouvrages académiques et professionnels traitant de la digitalisation des entreprises.

Pour répertorier les articles, nous avons priorisé la langue anglaise du fait de l'absence des pays francophones notamment de l'Afrique dans la littérature sur le leadership (Bolden et Kirk, 2009; Walumbwa et al, 2011; Fourie, Merwe et Merwe, 2015 ; Galperin et Alamuri, 2016). Par ailleurs, nous avons collecté en langue française des articles relatifs au contexte culturel et digital de la Côte d'ivoire.

En langue anglaise, le sujet étant transversal, notre collecte a été étendue aux articles publiés dans les disciplines du management, de la psychologie, des sciences sociales et de l'éducation, à partir de 2000, année des premières publications (Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019 ; Contreras, Baykal et Abid, 2020). A cet effet, les mots clés et les combinaisons suivantes ont été utilisés, authentic leadership, authentic leadership and digital, leadership and digital, e-leadership and Covid-19. Quant à langue française, les mots clés ont été : gestion et culture, numérique et Côte d'ivoire.

Cette phase des mots clés, combinée à la prise en compte des critères d'inclusion ou d'exclusion, nous a rapporté 955 documents dont 940 en anglais et 15 en Français.

L'examen des titres anglais effectués, nous avons exclu 550 documents sans lien suffisant avec la transformation digitale et le leadership, il en est resté 390.

Après lecture des résumés, 5 revues de littérature sur le leadership et la transformation digitale publiées de 2019 à 2022 (Tableau 1) ont été retenues en plus de 46 autres documents. Au nombre de ces derniers figurent : 2 livres (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014; Frimousse et Peretti, 2017), 6 actes de conférence (Gheni, Jusoh, Jabar, Ali, Abdullah et Abdullah, 2016 ; Henriette, Feki et Boughzala, 2016 ; Jones, 2017; Kahai, Sosik, et Avolio, 2013; Larjovuori, Bordi et Heikkilä-Tammi, 2018; Simen et N' Koa, 2018), 2 thèses de Master publiés et largement cités (Khan, 2016; Bock et lange, 2018) et 36 articles à comité de lecture. Par ailleurs, des 5 revues de littérature, nous avons tiré à la lecture et par effet boule de neige 39 articles en lien avec notre problématique.

Les 15 titres comptent 6 articles et 2 livres sur la culture nationale et les dirigeants (Bourgoin, 1984; Desaunay, 1987 ; Dia, 1991; Diby, 2005; Hernandez,1997; Kessy,1998; Ouffouet, 2021; Pesqueux, 2017) et 6 documents dont 2 relatifs au numérique en Côte d'ivoire (Cnuced, 2021, Deloitte, 2016), 4 à la vie économique et judiciaire (Stratégie PME, 2013; Iris, 2015; Ios, 2014; Cour de justice, 2020) et 1 article sur le numérique (Christiane, 2023)

Le contenu des articles et des livres retenus a été analysé à l'aide d'une analyse thématique inductive. De cette analyse, nous avons tiré les exigences de la transformation digitale en termes de leadership en section 1.3.4 ainsi que les caractéristiques de la culture nationale en section 1.3.3.

En outre, Pour répondre à notre première question: Quels sont les valeurs culturelles à exploiter par le leadership authentique pour mener à bien la transformation digitale dans une PME ?, nous mettons en parallèle les exigences de la transformation digitale en termes de leadership et les valeurs culturelles. Le but est d'isoler les compatibilités ou non entre les exigences et les valeurs et d'apprécier les implications pour le leadership authentique.

Pour la seconde question : Quelles compétences en leadership authentique sont perçues comme nécessaires par les employés pour mener à bien la transformation digitale dans une PME ? Nous rapportons la perception que les employés ont du leadership authentique (Ouffouet, 2021) aux exigences de la transformation digitale en termes de leadership. Le but est de nous assurer que leadership authentique perçu par les employés ivoiriens (Ouffouet, 2021) peut servir de levier pour réussir la transformation digitale.

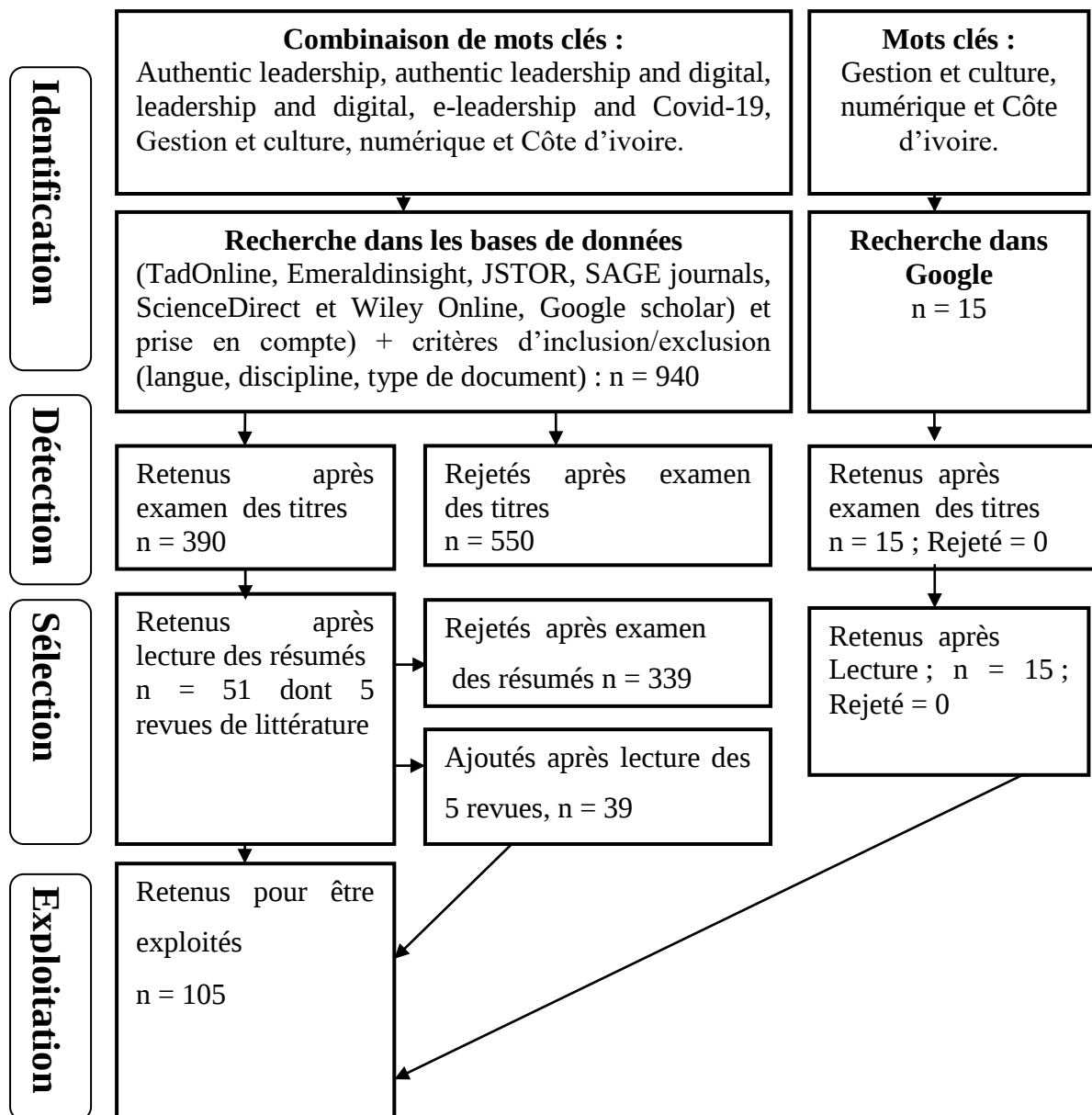
Dans la section suivante, les résultats sont présentés et discutés

Tableau 1 : Caractéristiques des revues de littérature mobilisées

Auteur	Base de données	articles à comité	Catégorie des revues	Champ
Cortellazzo, Bruni et Zampieri (2019)	Scopus	42		Business, management, psychologie, sciences sociales et économie
Contreras, Baykal et Abid (2020)	web of sciences, psychinfo, scopus, scielo	80	CABS	
Nadkarni et Prügl, R (2021)	Ebsco, scopus, science direct, social sciences citation index, Google scholar	155	journaux leader du CABS	
McCarthy, David et Ibrahim, (2021)		87	CABS	
Kraus, Durst, Ferreira, Veiga ,Kailer et Weinmann (2022)	Web of Sciences	217	Journaux de rang 2 à plus ,CABS	

Source : revue de littérature

Figure 1 : Protocole de revue de littérature Systématique (Adapté de Denyer et Tranfield, 2009 ; Dumez, 2011)



2.2. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Pour une digitalisation réussie, les résultats relatifs aux opportunités culturelles qui s'offrent au leadership authentique et ceux portant sur les compétences en leadership authentique nécessaires sont présentés et discutés.

2.2.1. L'apport de la culture nationale au leadership authentique en contexte de transformation digitale : entre opportunité et menace

Trois groupes de valeurs culturelles ont été identifiées. Les valeurs à exploiter pour réussir la transformation digitale, c'est-à-dire, l'esprit communautaire et le respect de la parole donnée, celles à gérer avec diplomatie en l'occurrence le mythe du chef, le culte du secret et celle à rejeter, le conformisme.

Concernant les premières, Westerman, Bonnet et McAfee (2014) soutiennent que les dirigeants doivent renforcer en période de digitalisation l'implication des employés par des mécanismes de gratification et de reconnaissance. Ce fait érige l'entraide et solidarité en une valeur essentielle pour la motivation des collaborateurs en période de changement. Car, elle est convenable pour susciter et entretenir chez les salariés africains le dévouement (Kessy, 1998). Le leadership authentique du fait de sa capacité à influencer la volonté de changer chez ses collaborateurs (Khan, Ahmed et Khan, 2021) pourrait en faire une ressource stratégique pour atteindre ses objectifs de transformation digitale.

En outre, Westerman, Bonnet et McAfee (2014) soutiennent que les actes et la force de l'exemple sont plus efficaces que les mots si l'on veut réussir sa transformation numérique. D'un point de vue authentique, cette exigence réfère à des pratiques éthiques et morales de la part du dirigeant ou de ses collaborateurs. Le respect de la parole donnée rejoint cette perspective d'éthique comportementale. Cependant, son érosion au regard des pratiques actuelles des dirigeants (Kessy 1998 ; Stratégie PME, 2013 ; Cours de justice, 2020) pourrait freiner le processus de digitalisation. C'est pourquoi cette valeur apparaît comme une opportunité pour le dirigeant authentique qui intériorise naturellement la perspective morale. Aussi, le dirigeant authentique, plutôt que de suivre la tendance, pourrait exploiter cette valeur culturelle pour relever les défis éthiques de la transformation digitale. Par exemple, il pourrait diffuser au sein de l'entreprise une utilisation éthique de la technologie (Jones, 2017) et des données massives au risque de s'y voir interdire l'accès ou d'endommager son image de

marque (Kidwell et Sprague, 2009). Il pourrait également adopter un comportement moral et éthique de sorte à être un modèle pour ses collaborateurs en matière digitale (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Il pourrait en outre gérer la limite vie privée-vie personnelle de sorte à ne pas y faire d'intrusion (Contreras, Baykal et Abid, 2020).

S'agissant des traits culturels à gérer avec diplomatie ou à rejeter : le mythe du chef, le culte du secret et le conformisme, il est à remarquer qu'en contexte de digitalisation, le dirigeant est invité à apprendre de ses erreurs ce qu'il ne sait pas (Bennis, 2013), à questionner ses décisions, ses comportements et ses compétences à l'effet de les améliorer en permanence (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014 ; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019). En la matière, les pratiques culturelles qui donnent toujours raison au dirigeant (Dia, 1991 ; Kessy, 1998 ; IRIS, 2015), renforcent le conformisme (Kessy, 1998) et freinent la remise en cause, sont à proscrire car ennemies de l'innovation nécessaire en contexte de transformation digitale. De ce fait, le leader authentique partisan de la connaissance de soi (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008) ne peut se référer à de telles valeurs dans la mesure où il agit comme agent de changement en contexte de crise (Copeland, 2014 ; Alavi et Gill, 2017 ; Khan, Ahmed et Khan, 2021).

Parallèlement, le dirigeant est appelé à donner la parole à ses salariés et à collecter leurs avis dans les prises de décisions s'il veut réussir dans un environnement digital (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014 ; Frimousse et Peretti, 2017 ; Toepfl, 2018 ; Cortellazzo et al, 2019 ; Contreras, Baykal et Abid, 2020). Au regard de cette exigence, les valeurs telles que le respect sacré du chef (Desaunay, 1979; Dia, 1991; Diby, 2008) et la distance hiérarchique (Hofstede, 1987 ; Bourgoin, 1984 ; IRIS, 2015) qui inhibent le feed-back dans la communication (Kessy, 1998) ne peuvent contribuer à une digitalisation réussie. Car, elles freinent l'apprentissage tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui va à l'encontre de l'adaptabilité de

l'entreprise. Dès lors, le leadership authentique doit briser le mythe du chef et la distance hiérarchique en établissant la confiance entre lui et ses collaborateurs (Abbu, Mugge, et Gudergan). Cependant, au risque de laisser glisser les relations dirigeant-employé dans la banalité ou le « je m'en foutisme » (Romano, 2020), il devrait les encadrer pour les rendre efficaces. De plus, cette pratique ne devant pas conduire à l'immobilisme dans le fonctionnement de l'entreprise, en cas de prise de décision, le dirigeant authentique devrait garder à l'esprit qu'il reste le recours ultime pour le dénouement de toute situation même si cela nécessiterait des pratiques inauthentiques (Harter, 2002).

Pour finir, les dirigeants en contexte de digitalisation doivent initier le partage d'informations à l'effet de favoriser le travail collaboratif, la co-crédation, l'esprit d'initiative, l'innovation et de transformer les façons de travailler et de communiquer (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Ils doivent communiquer leur vision avec passion, développer la confiance dans leurs relations (Contreras, Baykal et Abid, 2020) et décloisonner l'univers de l'entreprise pour réussir la digitalisation (Frimousse et Peretti, 2017). A cet effet, la culture du secret devient une valeur inopérante (Kessy, 1998) pour le leader authentique qui recherche la transparence relationnelle (Walumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing et Peterson, 2008). Cependant, la transformation digitale a des implications éthiques qui engagent la responsabilité des dirigeants dans des problématiques d'utilisation des technologies et de protection des données (Christiane, 2023). Tout acte de négligence ou d'imprudence à cet effet, pourrait causer un lourd préjudice économique et réputationnel voire conduire à la cessation d'activité (Christiane, 2023). Cela étant, le dirigeant authentique pourrait profiter de la culture du secret pour renforcer sa gestion des ses engagements éthiques tout en construisant une relation transparente fondée sur la confiance. Le dirigeant authentique doit ici faire cohabiter transparence et secret en prenant des mesures appropriées de sorte que la mauvaise gestion du secret n'inhibe pas la transformation digitale de son entreprise. Car « une sincérité qui

n'aurait aucune borne entrerait inévitablement en contradiction avec d'autres exigences éthiques et, par voie de conséquence, avec elle-même » (Romano, 2020). C'est aussi cela être authentique.

Au total, le contexte culturel n'est pas entièrement favorable à la transformation digitale. Il offre des leviers et des freins. Cependant, la bonne nouvelle est que la perception des employés n'offre aucun obstacle sinon qu'elle est un levier.

2.2.2. Les compétences clés du leadership authentique pour réussir la transformation digitale : le point de vue des employés

La problématique de l'éthique dans les pratiques digitales est une exigence pour le leadership (Jones, 2017 ; Kidwell et Sprague, 2009 ; Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Cette exigence rencontre la perception des employés. En effet, ils souhaitent le retour des dirigeants au respect de la parole donnée et donc à l'authenticité (Ouffouet, 2021). Dès lors, la dimension éthique est une compétence à démontrer par le leadership authentique afin de mobiliser les employés dans la transformation digitale. Pour cela, le leadership devrait être un modèle pour le reste de l'entreprise (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014) en respectant ses engagements éthiques envers ses clients et ses employés (Christiane, 2023).

Une autre problématique est l'exigence de renforcer en période de digitalisation l'implication des employés par des mécanismes de gratification et de reconnaissance (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Cette exigence rencontre l'adhésion des employés qui souhaitent une implication du dirigeant dans tous les aspects de leur vie sociale au travers de l'entraide et solidarité (Kessy, 1998 ; Ouffouet, 2021). Le leadership authentique perçu pourrait s'approprier de cette dimension culturelle qui lui est favorable pour engager ses collaborateurs à s'impliquer dans la transformation digitale.

En outre, les employés de PME ont une perception positive (Ouffouet, 2021) du dirigeant qui apprend de ses erreurs ce qu'il ne sait pas (Bennis, 2013), qui sonde ses décisions, ses comportements et ses compétences à l'effet de les améliorer en continue (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014; Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019). En effet, les employés souhaitent que le dirigeant accepte de se remettre en cause ou d'être interpellés en cas d'erreurs, et mieux, qu'il développe la maîtrise de soi de sorte à créer un environnement de travail positif (Ouffouet, 2021). Ainsi, la connaissance de soi source de remise en cause est une autre compétence attendue du leadership authentique.

Par ailleurs, la digitalisation exige également du dirigeant le partage des idées (Contreras, Baykal et Abid, 2020), la liberté de parole et d'expression des émotions (Frimousse et Peretti, 2017), la discussion ouverte (Toepfl, 2018), la démocratisation de l'accès à l'information et l'implication de toutes les parties dans la prise de décision (Cortellazzo, Bruni et Zampieri, 2019). Le tout à l'effet de favoriser le travail collaboratif, la co-crédation, l'esprit d'initiative, l'innovation, de transformer les façons de travailler et de communiquer (Westerman, Bonnet et McAfee, 2014). Cette perception est conforme à celle des employés pour qui le dirigeant doit inviter ses collaborateurs à la prise de décision. A cet effet, il doit les écouter avec attention et franchise, établir des feuilles de postes claires, et définir des perspectives d'évolution et de formation continue (Stratégie PME, 2013 ; Ouffouet, 2021). Cette perception s'accommode à l'équilibre de l'information et à la transparence relationnelle, deux autres qualités du leader authentique également attendues par les employés. Cependant, au regard des pratiques éthiques imposées par la digitalisation (Kidwell et Sprague, 2009 ; Jones, 2017; Christiane, 2023), tout ne peut faire l'objet de démocratisation au sein de l'entreprise. Car l'authenticité n'est pas une sincérité intégrale, dépourvue de toute limite et aboutissant à une transparence totale (Romano, 2020).

En somme, la perception des employés (Ouffouet, 2021) est un levier favorable à la transformation digitale. Nous présentons maintenant les conclusions, les limites et les implications managériales de notre travail.

CONCLUSION, LIMITES, IMPLICATIONS ET TRAVAUX FUTURS

Pour exceller dans un environnement économique, volatile, incertain, complexe et ambigu (VUCA), la taille n'est plus ce qui compte mais plus tôt la capacité à réagir et à évoluer rapidement face aux évolutions de son contexte (Frimousse et Peretti, 2017). Pour ce faire, les entreprises doivent digitaliser leurs activités surtout avec l'avènement du télétravail hâté par la Covid-19. Ainsi, la digitalisation des entreprises n'est plus une option mais une nécessité. Toutefois, ce processus nécessite un leadership adapté (Contreras, Baykal et Abid, 2020).

A cet effet, un consensus semble émergé autour du leadership authentique en dépit des débats théoriques (Bennis, 2013 ; Tredgold, 2014 ; Wang, 2017 ; Agbude, Obayan et Abasilim, 2015 ; Yoanita et Etikariena, 2020 ; Myers, 2021). De plus, en vue de combler la pénurie de travaux relatifs à l'influence de la culture nationale sur le e-leadership (Cowan, 2014 ; Contreras, Baykal et Abid, 2020 ; Liu, Van, Kim, Wang, McCarthy et Ready, 2020 ; Mawazo et Joan, 2021; Dikbaş et Klein, 2022), il nous a paru opportun d'identifier au regard de l'influence du contexte culturel et de la perception des employés, les leviers dont dispose le leadership authentique pour conduire avec succès une transformation digitale en contexte ivoirien. Ce travail a emprunté une approche systématique. Cette dernière a consisté à collecter et à analyser des documents issus de la littérature sur le leadership authentique, la transformation digitale et la culture nationale pour répondre aux questions soulevées dès l'entame de ce travail. Cette méthodologie nous a permis d'aboutir aux conclusions suivantes :

S'agissant des compétences que les employés attendent du leadership authentique, conformément aux exigences de la transformation digitale, nous notons : la pratique de la connaissance de soi, l'équilibre de l'information, l'éthique et moralité, l'entraide et solidarité et la transparence relationnelle. Cependant, alors que certaines compétences ont une assise culturelle, par exemple, l'entraide et solidarité, l'éthique et moralité au travers du respect de la parole donnée, d'autres s'émancipent des contraintes culturelles. Il s'agit de l'équilibre de l'information et de la transparence relationnelle, respectivement, opposés à la distance hiérarchique, au culte du secret, au respect sacré du chef et de la connaissance de soi qui défie le conformisme.

La perception des employés étant favorable à la transformation digitale, les dirigeants de PME en Côte d'Ivoire peuvent épouser cette pratique du leadership authentique adapté au contexte culturel ivoirien (Ouffouet, 2021) en vue de réussir la digitalisation de leurs entreprises. En effet, selon la théorie du leadership implicite (Lord, 1991), l'efficacité du dirigeant est d'autant plus grande que sa pratique du leadership s'intègre positivement à la perception des employés.

Ce résultat relatif à la question 2 de notre recherche, se confirme au niveau de la question 1. A ce niveau, il ressort des analyses que le leadership authentique dans un processus de digitalisation en contexte ivoirien peut reposer sur les leviers culturels de « l'entraide et solidarité » et de « l'éthique et moralité ». « L'entraide et solidarité » est une forme de gratification sociale et psychologique (Kessy, 1998 ; Westerman, Bonnet et McAfee, 2014) qui motive les employés au dévouement (Kessy, 2018) et à l'apprentissage (Simen, 2018). Quant à « l'éthique et moralité », elle est source d'un comportement modèle et d'éthique digitale au sein de l'entreprise (Kidwell et Sprague, 2009 ; Jones, 2017).

En revanche, les caractéristiques culturelles telles que le respect sacré du chef (Desaunay, 1979; Dia, 1991; Diby, 2008), la distance hiérarchique (Hofstede, 1987; Bourgoïn, 1984), la culture du secret (Kessy, 1998), le conformisme (Kessy, 1998) sont inhibitrices de l'action du leadership authentique en situation de digitalisation. Cependant, si le conformisme, est à proscrire, l'effondrement des murs du respect sacré du chef et de la distance hiérarchique quoique indispensable à la transformation digitale est à encadrer de sorte à éviter le dévoiement de la relation dirigeant-employé. Ce qui pourrait ouvrir la voie au laisser-aller, contraire à la philosophie de l'authenticité interpersonnelle (Algera et Lips-Wiersma, 2012 ; Romano, 2020 ; Christiane, 2023).

Par ailleurs, le dirigeant devra se positionner comme un stratège au regard du secret, valeur culturelle nationale. A la vérité, la transformation digitale rime avec recherche de transparence et rupture avec le secret. Cependant, la quête de la transparence digitale ne peut se passer de l'éthique numérique qui renvoie au secret numérique (Christiane, 2023). Ainsi, le dirigeant authentique, dans sa stratégie de transformation digitale devra en se fondant sur la culture du secret construire une stratégie efficace d'éthique numérique pour accompagner sa transformation digitale. A défaut, son image en pâtira voire son exploitation (Kidwell et Sprague, 2009 ; Jones, 2017 ; Christiane, 2023).

Finalement, la limite majeure de ce travail se résume en l'absence de littérature sur les changements profonds intervenus dans le contexte culturel ivoirien au contact du modernisme. De telles informations nous auraient permis d'approfondir nos analyses. Par ailleurs, les travaux futurs pourraient se pencher sur l'analyse empirique de l'influence du leadership authentique sur la culture digitale. Ils pourraient également tenter d'élucider les mécanismes par lesquels le leadership authentique influence la culture digitale en mettant en évidence les médiateurs et modérateurs.

Références

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation, *Research-Technology Management*, 65:3, 39-49, DOI: 10.1080/08956308.2022.2048588
- Abbu, H., Mugge, P. & Gudergan, G (2022). Successful Digital Leadership Requires Building Trust, *Research-Technology Management*, 65:5, 29-33, DOI:10.1080/08956308.2022.2095168
- Agbude, G., Obayan, A., & Abasilim, U., D., (2015). Innovative Pathways for Effective E-Governance in Africa: The Imperative of Authentic Leadership. *Acta Universitatis Danubius*. Vol. 7, no. 2/2015.
- Alavi, S. B., & Gill, C. (2017). Leading change authentically: How authentic leaders influence follower responses to complex change. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 24(2), 157-171.
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical Authentic Leadership: Cocreating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2011.11.010
- Amornpipata, I., & Sorod, B., (2017). Development of Thai Authentic Leadership Measure: An Application in a Military Context, *Journal of Community Development Research* (Humanities and Social Sciences) 2017; (10)2.
- Amunkete, S., & Rothmann, S. (2015). Authentic leadership, psychological capital, job satisfaction and intention to leave in state-owned enterprises. *Journal of Psychology in Africa*, 25, 271 - 281.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: reexamining transformations in leadership source and transmission. *Leadership Quarterly*. 25, 105-131. doi: 10.1016/j.leaqua.2013.11.003
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15, 801-823.
- Bakari, H., & Hunjra, A., I. (2017). Authentic Leadership Questionnaire: Case of its Validation through Structural Equation Modelling; Evidence from Pakistan". *Business & Economic Review*: Vol. 9, No.2 2017 pp. 21-48, DOI: dx.doi.org/10.22547/BER/9.2.2
- Balogun, T.V., Mahembe, B., & Allen-Ile, C. (2020). A confirmatory factor analytic study of an authentic leadership measure in Nigeria. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 18(0), a1235. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1235>.

Bankewitz, M., Åberg, C, et Teuchert, C. (2016). Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance? *Business and Management Research*. 5. 10.5430/bmr.v5n2p58.

Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*. 37. 635-636.

Barrett-Lennard, G. (1998). Carl Rogers' Helping System : Journey & Substance. *Sage*

Biplab datta (2015), «Assessing the effectiveness of authentic leadership», *International journal of leadership studies*, Vol. 9 Iss.1, 2015.

Bock, V., & Lange, M. S., (2018). Employees' Perception of Effective Leadership in digitalisation, Jönköping University, online available <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?> accessed on 16.05.2019.

Bolden, R., Kirk P. (2009). African Leadership Surfacing New understandings through leadership Development, *International Journal of cross cultural management*, April 2009.

Bouncken, R. B., Kraus, S., & Roig-Tierno, N. (2021). Knowledge- and innovation-based business models for future growth: digitalized business models and portfolio considerations. *Review of Managerial Science*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00366-z>

Bourgoin H. (1984). L'Afrique malade du management, *Paris*, Éd. Jean Picollec

Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., & Klein, M. (2022). A Study On Digital Leadership Scale (DLS) Development. *Journal of social science of Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi*, Sosyal Bilimler Dergisi 2022 19(2) 740–760.

Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Ann. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 3, 349–375. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352

Cervo, C.S., Mónico, L.d., dos Santos, N.R. & al. (2016). Authentic Leadership Questionnaire: invariance between samples of Brazilian and Portuguese employees. *Psicol. Refl. Crít.* 29, 40 <https://doi.org/10.1186/s41155-016-0046-4>

Christiane, F. (2023). Le secret face au numérique, Titre VII [en ligne], n° 10, Le secret, avril 2023. URL complète : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/publications/titre-vii/le-secret-face-au-numerique>

Claassen, K., Rodil Dos Anjos, D., Kettschau, J. P., Wrede, S. J. S., & Broding, H. C. (2023). DigiFuehr 2.0: Novel insights for digital leadership. *Journal of occupational health*, 65(1), e12383. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12383>

Cnuced (2021), Côte d'Ivoire Évaluation de l'état de préparation au commerce électronique

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and Teleworking in Times of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go. *Front. Psychol.* 11:590271. doi: 10.3389/fpsyg.2020.590271

Copeland, M.K., (2014). The emerging significance of values based leadership: a literature review. *International Journal of Leadership Studies*. Vol 8, 105-135

Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, 47, 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>.

Cour de Justice (2020). Statistiques judiciaires de la cours de Justice de Côte d'Ivoire.

Covelli, B. J., & Mason, I. (2017). Linking theory to practice: Authentic leadership. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(3), 1–10

Cowan, L. D. (2014). E-Leadership: Leading in a virtual environment-guiding principle for nurse leaders. *Nurs. Econom.* 32, 312–322

Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Front. Psychol.* 10:1938. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01938

Deloitte (2016), Etude sur la maturité numérique des entreprises en Côte d'Ivoire, Rapport Final Mai 2016

Denyer, D. & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (dir.), *The Sage handbook of organizational research methods*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd, p. 671-689.

Desaunay G. (1987). Gestion du personnel : outil ou clef de la réussite. *Thème des journées de réflexion de l'ENSUT*, Université Cheikh Anta Diop (Dakar), mars.

Dia A., L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E*, 4 (1), 29–48.

Diby K., C. (2005). Management des services publics en Afrique. Retour d'expérience : des raisons d'espérer ». *Hachette Livre international, deuxième édition 2007*. NEI-CEDA

Douglas, C., Ferris, G. R., & Perrewe, P. L. (2005). Leader political skill and authentic leadership. In W.L. Gardner, B.J. Avolio, & F.O. Walumbwa (Eds), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects, and development* (Vol 3, pp. 139–154). New York: Elsevier

Dumez, H. (2011). Faire une revue de littérature : pourquoi et comment ? , *Le Libellio d'AEGIS*, 7 : (2 - Été), p. 15-27.

Fourie, W., Merwe F., C., Merwe, B. (2015). Sixty years of research on leadership in Africa: A review of the literature», *Leadership, SAGE*.

Frimousse, S., Peretti, J-M. (2017). Comment accompagner la transformation digitale des entreprises en Afrique ? *Question(s) de management* 2017/3 n° 18 | pages 199 à 225 ISSN 2262-7030 DOI 10.3917/qdm.173.0199. EMS Editions.

Furmanczyk J. (2014). Does Authentic Leadership Depend on National Culture?, *Zesz.Nauk*, UEK, 2014; 9 (933): 123–136.doi: 10.15678/znuek.2014.0933.0909.

Galperin, B. L., Alamuri, S. C. (2016). Leadership Style and Qualities in Africa: A Literature Review. *In book: LEAD: Leadership Effectiveness in Africa and the African Diaspora* (pp.33-44)

Gheni, A. Y., Jusoh, Y. Y., Jabar, M. A., Ali, N. M., Abdullah, R. H., Abdullah, S., & al. (2016). The virtual teams: E-leaders challenges, *in Proceedings of the IEEE Conference on E-Learning, e-Management and e-Services, IC3e 2015*,38–42. (Melaka)

Harter, S. (2002). Authenticity. *In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), Handbook of positive psychology* (pp. 382–394). Oxford University Press.

Harvard Business Review Analytic Services (2017). Operationalizing Digital Transformation: New Insights Into Making Digital Work. 1–12. Available online at: <https://hbr.org/sponsored/2017/05/operationalizing-digitaltransformation-new-insights-into-making-digital-transformation-work>

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesboeck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quart. Execut*, 15(2), 123–139.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. *In Proceedings of the Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Samos, Greece, 3–5 October 2016; p. 10.

Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. *Boston Consulting Group*. Retrieved December, 25, 2018

Hernandez E.-M. (1997), *Le management des entreprises africaines*, L'Harmattan.

Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2016). Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501529.

Hofstede G. (2007).Asian management in the 21st century. *Asia Pacific Journal of Management*, 24: 411–420.

IOS (2014). Etude sur la compétitivité de l'industrie manufacturière Ivoirienne

IRIS (2015). Analyse prospective CÔTE D'IVOIRE 2020 Une période décisive

Jones, M. (2017). E-leadership case study and the impact of (un)faithful appropriation of technology, in *Proceedings of the 5th International Conference on Management Leadership and Governance*, ICMLG 2017(Johannesburg), 191–199

Kahai, S. S., Sosik, J. J., & Avolio, B. J. (2013). Effects of transformational leadership and media on collaboration and performance in virtual teams, in *Leadership in Virtual Groups: Looking Back and Charting Paths Forward*. Symposium Conducted at the Meetings of the Academy of Management, eds N.S. Hill and N. M. Lorinkova (Orlando, FL).

Kernis, M. (2003). Optimal self-esteem and authenticity: separating fantasy from reality. *Psychological Inquiry* 14, 83-89

Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A Multicomponent conceptualization of authenticity: theory and research. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38(06), 283-357. doi:10.1016/S0065-2601(06)38006-9

Kessy, M. Z. (1998). Culture africaine et gestion de l'entreprise moderne. Edition : Centre d'édition et de diffusions africaines (CEDA), Côte d' Ivoire, Janvier 1998.

Khan, S. J. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership. Stockholm University, online available <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?> accessed on 16-09-2016.

Khan MM, Ahmed SS & Khan E (2021). The Emerging Paradigm of Leadership for Future: The Use of Authentic Leadership to Lead Innovation in VUCA Environment. *Front. Psychol.* 12:759241. doi: 10.3389/fpsyg.2021.759241

Khilji, S. E., Keilson, B., Shakir, F. Y., & Shrestha, B. K. (2015). Self, follower, organization and the context—a cross cultural view of authentic leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 4(1), 2-26.

Kidwell, R. E., & Sprague, R. (2009). Electronic surveillance in the global workplace: laws, ethics, research, and practice. *N. Technol. Work Empl.* 24, 194–208. doi: 10.1111/j.1468-005X.2009.00228.x

Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*, 11(3). <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>

Kraus, S., Durst S., Ferreira J. J., Veiga P. , Kailer N. , Weinmann A., (2022), “Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo”, *International Journal of Information Management* 63 (2022) 102466

Larjovuori, R.-L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation, in *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference 2018*. 212-221. New York: MindTrek Conference. ISBN 978-1-4503-6589-5. <http://dx.doi.org/10.1145/3275116.3275122>

Liu, C., Van Wart, M., Kim, S., Wang, X., McCarthy, A., and Ready, D. (2020). The effects of national cultures on two technologically advanced countries: The case of e-leadership in South Korea and the United States. *Aus. J. Public Administ.* 79, 298–329. doi: 10.1111/1467-8500.12433

Lord RG, Maher KJ (1991) Leadership and information processing: linking perceptions and performance. Routledge, Boston.

Lorenz, M., Rüßmann, M., Strack, R., Lueth, K. L., and Bolle, M. (2015). Man and Machine in Industry 4.0. How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025? *Boston, MA: The Boston Consulting Group.*

Luthans, F., et Avolio, B. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241,258.

Marinakou, E. et Nikolic, B. (2016). Dimensions of authentic leadership in the middle eastern context : Are these leaders really authentic ? *Asia Pacific journal of advanced business and social studies*, Volume: 2, issue: 2

Mawazo, M., M., & Joan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation : the case of Tanzania, *Information Technology for Development*, 28:4, 777-796, DOI: 10.1080/02681102.2021.1991872

McCarthy, P., David, S. & Ibrahim, A. (2021). Digital Transformation Leadership Characteristics: a Literature Analysis. *Journal of Decision Systems*. DOI:10.1080/12460125.2021.1908934.

Muchiri, M. K. (2011). Leadership in context : A review and research agenda for subSaharan Africa, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 440–452.

Müller, T. & Niessen, C. (2019). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking. *Journal of Organizational Behavior*. 40. 10.1002/job.2371.

Myers D. (2021). Authentic Leadership in a Digital World. In B. E. Winston (eds.), *Transparent and Authentic Leadership, Christian Faith Perspectives in Leadership and Business*, https://doi.org/10.1007/978-3-030-61996-1_2

Ouffouet K. F. (2021). Le leadership authentique dans le contexte culturel de la Côte d'Ivoire : une exploration à partir du terrain des PME, *Revue Internationale de Gestion et d'Economie serie a - gestion / numéro 10 – volume 5– juillet 2021 / pp. 118-142.*

Ortí, M., Carlos A., Castillo, Q., María, B.(2022). Leadership in the face of digital transformation in an Ecuadorian manufacturing company in 2020, *Journal of business and entrepreneurial studies*, vol. 6, núm. 1, 2022 Universidad de Oriente, México

Ocde (2021), La transformation numérique à l'heure du COVID-19 : Renforcer la résilience et combler les fractures, Supplément à l'édition 2020 des Perspectives de l'économie numérique, OCDE, Paris, www.oecd.org/digital/digital-economyoutlook-covid.pdf

Owusu-Bempah, J. (2012). Bestowing Authentic Leadership: A comparative Study of two organizations in Ghana, *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 19; 2012

Owusu-Bempah, J., Addison, R. et Fairweather, J. (2014). Commonalities and Specificities of Authentic Leadership in Ghana and New Zealand. *Educational Management Administration & Leadership* 1–21.

Philip, J. (2021). Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership, *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31:2, 114-129, DOI: 10.1080/10919392.2021.1911573

Prin, M., and Bartels, K. (2020). Social distancing: Implications for the operating room in the face of COVID-19. *Can. J. Anaesthes.* 67, 789–797. doi: 10.1007/s12630-020-01651-2.

Priyono, A., Moin, A., & Putri, V. N. (2020). Identifying Digital Transformation Paths in the Business Model of SMEs during the COVID-19 Pandemic. In *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* (Vol. 6)(Issue 4). <https://doi.org/10.3390/joitmc6040104>

Purvanova, R.K. & Bono, J.E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams, *The Leadership Quarterly* 20 343–357, doi:10.1016/j.leaqua.2009.03.004

Roman, A. V., Van Wart, M., Wang, X., Liu, C., Kim, S., and McCarthy, A. (2018). Defining e-leadership as competence in ICT-mediated communications: An exploratory assessment. *Publicadmin. Rev.* doi: 10.1111/puar.12980.

Romano, C. (2020). L'authenticité: une esquisse de définition. *Philosophiques*, 47(1), 35–55. <https://doi.org/10.7202/1070249ar>

Sayel S. (2016). Authentic Leadership: A Comparison of Follower Perceptions in UAE & USA. *International Journal of Education and Research*, Vol. 4 No. 10, October 2016.

Simen S., F., Nkoa D., E. (2018). Gestion des Ressources Humaines, Solidarité et Entraide dans les très petites entreprises sénégalaises (TPE) : Vers un modèle local plus adapté, 6^{ème} édition des *SERGE Days, ESP*, 26 - 28 avril 2018 à Dakar (Sénégal)

Sousa, M. J., and Rocha, Á. (2018). Skills for disruptive digital business. *J. Business Res.* 94, 257–263. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.12.051

Strategie de développement des PME ivoiriennes (2013), Rapport final Okan et Dalberg (2013), *Financement PARE-PME – Don IDA N°H5280 CI*.

Toepfl, F. (2018). From connective to collective action: internet elections as a digital tool to centralize and formalize protest in Russia. *Inform. Commun. Soci.* 21, 531–547. doi: 10.1080/1369118X.2017.1290127

Tredgold, G. P. (2014). Are you connected ? Leadership in the era of social media. *Development and Learning in Organizations: an International Journal*, 28(6), 9–11.

Verhoef, P.C.; Broekhuizen, T.; Bart, Y.; Bhattacharya, A.; Dong, J.Q.; Fabian, N.; Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *J. Bus. Res.*, 122, 889–901.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

Vidgen, R., Shaw, S., and Grant, D. B. (2017). Management challenges in creating value from business analytics. *Eur. J. Operational Res.* 261, 626–639. doi: 10.1016/j.ejor.2017.02.023

Walumbwa F., O., Avolio B., J., Gardner W., L., Wernsing T., and Peterson S. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34, 89–126.

Walumbwa F., O., Avolio bruce., J., Aryee S. (2011). Leadership and management research in Africa: A synthesis and suggestions for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (2011), 84, 425–439.

Wang C. C. (2017). Leadership in the Digital Age. In Wang, V. C., Bain, B., Hope, J., & Hansman, C. A. (Eds.), *Educational Leadership and Organizational Management: Linking Theories to Practice* (pp.337-358). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., & McAfee, A. (2014). Réussir la mutation numérique : Comment les technologies numériques transforment les entreprises. Nouveaux horizons.

Weiner, J., Balijepally, V., & Tanniru, M. (2015). Integrating Strategic and Operational Decision Making Using Data-Driven Dashboards: The Case of St. Joseph Mercy Oakland Hospital. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 60(5), 319–330.

Yoanita, N., & Etikariena, A. (2020). The relationship between authentic leadership style and innovative work behavior among employees in Indonesian digital companies. In L. Hanum (Ed.), *Promoting well-being in a multicultural society* (pp. 279–301). Nova Science Publishers.

Yvon Pesqueux (2017). La culture nationale en sciences de gestion. Master. Management interculturel, CESAG Dakar, Sénégal. 2017. ffccl-01506974f.

Zhang H., Everett A., M., Elkin G., & Cone M., H. (2012). Authentic leadership Development: Theorizing on Chinese philosophy. *Asia Pacific Business Review*, 18 (4), 587-605.