

LEADERSHIP ET DEVIANCE ORGANISATIONNELLE : UNE ETUDE A PARTIR DES PME CAMEROUNAISES

LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL DEVIANCE: A STUDY OF CAMEROONIAN SMEs

NANGLO Elizabeth

Docteur en Sciences de Gestion

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

Université de Garoua-Cameroun

AMINATOU Blanche Mireille

Docteur en Sciences de Gestion

Date de soumission : 04/09/2024

Date d'acceptation : 20/11/2024

Pour citer cet article :

NANGLO E. & AMINATOU B. M. (2024) «LEADERSHIP ET DEVIANCE ORGANISATIONNELLE : UNE ETUDE A PARTIR DES PME CAMEROUNAISES», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 4 » pp :1518 – 1540

Résumé

Les mutations rapides de l'environnement mettent en relief l'importance des considérations humaines dans toute action visant à améliorer les résultats de l'organisation. La PME n'est pas à l'abri de ces menaces et de ces contraintes extérieures. Bien au contraire, elle se trouve pénalisée par sa taille et son capital réduit. Elle se doit alors de mettre un accent sur sa ressource humaine pour sa pérennité. A travers cette étude, nous évaluons l'influence du style du leadership adopté par les dirigeants au sein des PME camerounaises sur la déviance organisationnelle de leurs employés. Pour atteindre cet objectif, nous avons opté pour une démarche quantitative basée sur un questionnaire administré auprès de 296 salariés de ces PME. La régression linéaire a été utilisée pour évaluer cette influence. Ainsi, les résultats obtenus montrent que les styles de leadership transformationnel et transactionnel exercent une influence négative sur la déviance organisationnelle des employés des PME au Cameroun tant dis que le style laisser-faire influence positivement ce comportement.

Mots clés: Déviance organisationnelle; leadership; leadership laisser-faire; leadership transactionnel; leadership transformationnel.

Abstract

Rapid changes in the environment highlight the importance of human considerations in any action to improve the organization's results. The SME is not immune to these threats and external constraints. On the contrary, it finds itself penalized by its size and its reduced capital. It must therefore place emphasis on its human resources for its sustainability. Through this study, we wanted to evaluate the influence of the leadership style adopted by managers within Cameroonian SMEs on the organizational deviance of their employees. To achieve this objective, we opted for a quantitative approach based on a questionnaire administered to 296 employees of its SMEs. Linear regression was used to assess this influence. Furthermore, the results obtained show that transformational and transactional leadership styles exert a negative influence on the organizational deviance of SME employees in Cameroon, while the laissez-faire style positively influences this behavior.

Keywords: Organizational deviance; leadership; laissez-faire leadership; transactional leadership; transformational leadership.

Introduction

Dans les pays émergents, où les grandes entreprises n'ont pas pu jouer un rôle significatif dans l'expansion économique, les petites et moyennes entreprises se révèlent être le catalyseur de l'industrialisation. Actuellement, ces entités occupent une place cruciale dans la croissance économique et la génération d'emplois au sein de ces nations. Le Cameroun ne fait pas exception à cette dynamique. En réalité, depuis plus d'un demi-siècle, l'État déploie d'énormes efforts pour fournir au pays des entreprises performantes, que ce soit en diminuant les impôts ou en créant des organismes d'aide à la création et à l'émergence d'entreprises privées (BC-PME¹, FOGAPE², etc.). Ces nombreux efforts démontrent que le développement des petites et moyennes entreprises demeure la voie appropriée pour le développement socioéconomique des pays du tiers monde en général et du Cameroun en particulier. Cependant, ces PME sont aux prises avec des employés déviants. En plus de leurs ressources limitées elles se trouvent confrontées aux obstacles liés à leur développement dû au comportement anti-organisationnel affichés par leur personnel.

Bennett & Robinson (2000) dans leurs études antérieures estimaient le taux de prévalence des comportements contreproductifs entre 50 % et 75 % alors que des études plus récentes menées par Bennett & al., (2018) et Marasi (2014), font état d'un accroissement de ce taux de l'ordre de 90 % du fait de l'engagement d'une proportion inquiétante des employés dans au moins une forme de déviance au travail. Par exemple, deux tiers des employés américains affirment avoir abusé de congé de maladie et adopté d'autres formes des déviations organisationnelles (Harper, 1990). Un tiers des employés américains ont rapporté qu'il leur est arrivé de voler leur employeur (Harper, 1990). Harvey & al., (2016) estiment à 3.5 milliards de dollars le coût lié aux déviations pour les employeurs. De même, le vol ou les fraudes commis par les employés seraient responsables de 20 % des fermetures d'entreprises aux Etats unis (Coffin, 2003).

Par ailleurs, les études menées par Aminatou et al., (2023), Ben & Doumagay (2021), Habiba & Hamadou (2024) en contexte camerounais se sont attardés respectivement à évaluer l'influence du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnel des salariés au sein des PME, l'influence du comportement éthique du dirigeant sur la performance globale des PME et l'identification des déterminants du leadership féminin au

¹La Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises

²Le Fonds de Garantie pour la Petite Entreprise

sein des institutions universitaires. Nous constatons que ces auteurs ne se sont pas focalisés sur le lien entre le leadership et la déviance organisationnelle. De ce qui précède, il ressort que la problématique du leadership reste d'actualité en contexte camerounais. Ainsi, dans l'objectif de prolonger les travaux existants dans le domaine, le présent papier tente de répondre à la question de savoir quelle est l'influence du style du leadership du dirigeant sur la déviance organisationnelle des employés des PME au Cameroun ? Il s'agira alors de comprendre si le style de leadership adopté par les dirigeants des PME camerounaises conduit leurs employés à la déviance organisationnelles ou non. Pour répondre à cette préoccupation, nous avons opté pour une démarche hypothético-déductive et avons collecté les données auprès de 296 employés de 65 PME à partir d'un questionnaire dans cinq villes du Cameroun (Douala, Yaoundé, Garoua, Ngaoundéré et Maroua).

Ainsi, pour mieux abordé cette étude, nous l'avons structuré de la manière suivante : dans la première partie, nous effectuons une analyse de la littérature concernant le leadership et la déviance organisationnelle. Ensuite, nous exposons l'approche méthodologique utilisée dans la seconde section. La troisième section mettra en évidence les résultats et leur discussion.

1. Cadre théorique et hypothèses de recherche

L'objectif de cette partie est d'abord de comprendre les notions de leadership et de déviance organisationnelle. Par la suite, nous examinons comment le leadership à travers ses dimensions influence la déviance organisationnelle des salariés des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

1.1.La notion de leadership: un concept ambigu et complexe

Malgré la réalisation de multiples recherches sur le leadership, il demeure un concept qui ne fait pas l'unanimité bien qu'un grand nombre d'auteurs aient donné diverses définitions en se basant sur des études empiriques et sur des revues de littérature systématiques (Bohl, 2019). En effet, le concept de leadership est plus étudié en relation avec les grandes entreprises. Ainsi, il est reconnu que l'exercice du leadership dans le contexte des PME est particulier en raison de sa taille, de son mode de gestion et son chiffre d'affaires. Dans la plupart des PME, les dirigeants sont proches de leurs employés (Bourdau & Jallut, 2005). Ce qui leur permet d'avoir un contrôle sur l'ensemble des activités de l'entreprise et d'exercer facilement leur leadership. Dans d'autres PME par contre, compte tenu de l'effectif un peu plus important, les dirigeants ne sont pas toujours capables de diriger toutes les activités de leur entreprise et d'exercer facilement leur leadership (Torrès, 2006). Ainsi, ces dirigeants délèguent des tierces

personnes pour gérer et coordonner les activités de l'entreprise. Ce mode de gestion (délégation) est souvent identifiable dans les entreprises de taille moyenne (Guerrero, 2013). Ces faits font qu'il est plus facile pour certains dirigeants de PME de mettre en application leurs compétences en termes de leadership que pour d'autres dirigeants. Au vu de tout ceci, offrir une définition du leadership semble être un défi.

C'est dans les années cinquante que le concept de leadership a intéressé davantage les chercheurs. Il a été perçu de plusieurs manières, soit comme un processus de groupe, un attribut personnel, un art d'induire la conformité, un exercice d'influence, une relation de pouvoir et finalement un instrument pour atteindre des objectifs et ainsi être en mesure de bien différencier les rôles de chacun. Bass (1985, 1998) définit le leadership comme étant une interaction au cours de laquelle une personne augmente la motivation ou les compétences des autres membres du groupe. Pour Gibb (1954), le leadership à son niveau le plus basique, implique un contact et une interaction entre un leader et un subordonné. En suivant la typologie développée par Bass (2008), le processus de groupe est la première manière de percevoir le leadership. En effet, Gibb (1954) s'inscrit dans les auteurs qui considèrent le leadership comme un processus de groupe. Celui-ci explique que le pouvoir du leader provient du groupe, « *l'autorité du leader lui est accordée spontanément par les membres du groupe qui le suivent* » (Gibb, 1954, p.882). Aussi, Gibb (1954) a contesté l'hypothèse traditionnelle selon laquelle le leadership peut faire référence à une seule personne. Selon lui, il ne peut y avoir de leader s'il n'y a pas de groupe pour lui donner ledit pouvoir. Selon ce dernier, s'il n'y a pas d'individu qui suit le leader, il est impossible d'être en mesure de définir cet individu comme un leader.

Pour sa part, Bingham (1927) a mis en avant l'attribut personnel du leader lorsqu'il a défini le concept du leadership. En effet, cet auteur a proposé une définition du leadership traitant principalement de la personnalité du leader et de ses traits. Pour celui-ci, un leader doit être une personne qui possède la meilleure combinaison de traits de personnalité et d'attitudes afin d'être définie comme le leader. L'art d'induire la conformité est une autre manière de définir le leadership. Pour Sarkesian (1979) le leadership fait référence au fait d'inspirer les autres afin que ceux-ci puissent entreprendre une forme de conduite qui est déterminée par le leader, lui-même (Sarkesian, 1979). Aussi, Warriner (1954) est d'avis que le leadership est une forme de relation qui exige que les individus impliqués agissent en conformité avec la demande d'un autre individu. Ensuite, pour ce qui est d'un exercice d'influence, plusieurs auteurs rallient leurs définitions du leadership en prenant cette tangente (Bass, 1985; Burns, 1978; Hunt &

Osborn 1975). Ce dernier décrit le leadership comme une sorte d'influence sur la relation entre les leaders et les subordonnés et cette influence est l'élément qui définit l'individu comme leader. Après plusieurs années de recherches, quelques chercheurs sont néanmoins parvenus à une même idée du leadership. Ils vont même jusqu'à généraliser le concept. Dans leur vision, les leaders sont capables d'influencer les subordonnés pour être en mesure de les guider vers un but commun et leur donner les outils et les voies à suivre afin d'atteindre ce but (Bass, 1985; Burns, 1978). Dans le cadre de ce papier, le leadership sera défini comme un processus d'influence sociale, dans lequel une ou plusieurs personnes affectent un ou plusieurs adeptes en clarifiant ce qui doit être fait et en fournissant les outils et la motivation nécessaires pour atteindre les objectifs fixés (Bambale, & al., 2011). De plus, nous capterons la notion de leadership à travers le modèle du full range leadership mise en exergue par Doucet & al., (2008) puisque, ce modèle est lié d'après la littérature à une grande efficacité organisationnelle. Ce modèle recense trois styles de leadership à savoir:

- Le leadership transformationnel ;
- Le leadership transactionnel ;
- Le leadership laisser-faire

1.1.1. Le leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est lié au changement et au développement de la personne (Bass, 1995). Avolio & al., (1999) mettent en exergue trois dimensions du leadership transformationnel : l'influence idéalisée (le charisme), la stimulation intellectuelle, la considération individualisée. Selon Sarros & Santora (2001), les leaders transformationnels amènent leurs suiveurs à performer au-delà des attentes organisationnelles. Bass (1995) souligne que l'influence idéalisée (le charisme) est la composante la plus importante du leadership transformationnel. Il s'agit de transmettre un enthousiasme, d'imposer le respect et d'avoir le don de discerner ce qui est important. La stimulation intellectuelle doit augmenter la sensibilité des suiveurs aux problèmes et faciliter la recherche de solution imaginative et novatrice à ces derniers (Judge & Piccolo, 2004). Enfin, la considération individualisée se résume en l'attention que le leader porte aux suiveurs, et particulièrement ceux qui sont négligés, et à l'idée de traiter tous les suiveurs individuellement et se soucier de ce que chacun veut (Bass, 1995). Pour conclure, le leadership transformationnel se démarque des autres types de leadership (moins du leadership charismatique, dont il est le proche parent) par l'accent qu'il met sur la vision et l'inspiration du leader (Yukl, 2013).

1.1.2. Le leadership transactionnel

Le leadership transactionnel est un style de leadership basé sur l'échange entre leader et suiveurs (Yukl, 2013). Toujours selon Yukl (2013), traditionnellement, les leaders transactionnels vont avoir deux comportements : la récompense contingente et le management passif par l'exception. La récompense contingente comprend l'explication des accomplissements menant à des récompenses et l'usage d'incitatifs pour influencer la motivation des suiveurs. Le management passif par l'exception utilise la punition contingente et d'autres formes de corrections des comportements déviants. Bass & Avolio (1990) ont noté que depuis quelques années, on parle aussi de management actif par l'exception où l'on recherche alors les erreurs et on renforce les règles afin d'éviter les fautes. Ainsi, l'influence du leader transactionnel passe avant tout par des approches de conformité instrumentale (Yukl, 2013). Bass & Avolio (1990) n'hésitent d'ailleurs pas à qualifier le leadership transactionnel comme le prolongement d'une direction purement formelle qui mise sur un système de récompenses et de punition. Ils vont même jusqu'à parler de « laissez-faire » et, dans certains cas, de « prescription pour la médiocrité » lorsqu'il parle du leadership transactionnel, préconisant une approche pluraliste utilisant aussi le leadership transformationnel.

1.1.3. Le leadership laisser-faire

Le leadership laisser-faire également connu sous la dénomination de leadership non transactionnel est composé d'une seule dimension : l'évitement passif. Elle réfère à des leaders qui s'investissent peu dans leur relation avec leur subordonnées, qui retardent ou évitent des décisions concernant ces derniers (Jude & Piccolo, 2004). Globalement, on peut dire ici qu'il s'agit d'un « non-leadership » ou d'une esquivance face à ses responsabilités en tant que manager. Dans ses études scientifiques, Gibb (1954) a fait le plus souvent référence à ce style par les termes de « leadership passif », ou « management par exception –passive ». Ici le manager agit en fait trop tard (surtout aux yeux des collaborateurs), au moment où les problèmes sont déjà trop critiques. Ce type de leader a tendance à ne pas intervenir auprès des employés, on parle alors d'un cadre qui néglige certaines actions nécessitant des interventions difficiles exigeant du courage managérial.

1.2. La notion de déviance organisationnelle

La déviance peut s'appréhender certes comme un écart marqué à la règle ou à la norme, mais aussi comme une transgression et un facteur de dysfonctionnement de l'organisation (Honoré,

2002). Elle est conçue ainsi de façon négative, car elle traduit le fait d'individus dont les comportements volontaires menacent le bien-être de l'organisation et/ou de ses membres (Robinson & Bennett, 1995).

Par ailleurs, les comportements déviants au travail orientés organisation (CDT-O) ou déviance organisationnelle quant à lui est définie d'après Robinson & Bennett (1995), comme des actes volontaires qui nuisent ou qui ont le potentiel de nuire aux organisations. Cette famille des comportements déviants au travail est subdivisée en deux catégories: la déviance liée à la production et la déviance liée à la propriété. La première catégorie de comportements est définie selon Hollinger & Clark (1983, p. 333) comme des « *comportements qui violent les normes formelles prescrites afin d'obtenir une quantité et une qualité de travail minimale* ». Autrement dit, ce sont des comportements qui englobent toutes les actions visant à réduire la quantité et/ou la qualité du travail accompli. Il s'agit des comportements contre-productifs dont le niveau de sévérité est faible et qui visent l'organisation pouvant se manifester par des pauses abusives ou plus longues que nécessaire, des absences répétées, l'adoption des cadences ralenties ou travailler intentionnellement plus lentement, le gaspillage de ressources, etc. Bien que le niveau de sévérité soit faible les coûts induits peuvent être importants (notamment des coûts de production). S'agissant de la déviance liée à la propriété, Hollinger & Clark (1983, p. 333), la définissent comme tous « *comportements non autorisés résultant en dommages concernant la propriété de l'organisation, que ce soit sa propriété tangible (les équipements) ou intangible (la qualité du service à la clientèle)* ». En d'autres termes, ce sont des comportements portant atteinte à la propriété de l'entreprise, impliquant des dommages ou l'appropriation des biens d'une organisation sans autorisation préalable. Ou mieux encore, elle correspond à des comportements qui portent atteinte au patrimoine de l'entreprise.

Ils se caractérisent par un niveau de sévérité élevé et ciblent l'organisation. Ils se manifestent sous forme de vol de produits, la surfacturation des frais de remboursements, la falsification des comptes, le vandalisme ou le sabotage d'équipement, l'absentéisme, le vol des équipements appartenant à l'organisation, etc.

1.3. Hypothèses de recherche

1.3.1. Leadership transformationnel et déviance organisationnelle

Le leadership transformationnel se définit comme un style de leadership basé sur le long terme qui vise à motiver les employés (Afriyie & al., 2019 ; Mesu & al., 2015). Il se définit aussi par l'engagement du dirigeant ou des gestionnaires envers les employés qui œuvrent

ensemble pour la réussite de l'entreprise (Yahaya & Ebrahim, 2016 ; Zakeer & al., 2016). L'engagement du dirigeant de l'entreprise a pour but d'augmenter la motivation des employés (Zakeer & al., 2016 ; Gandolfi & Stone, 2017). Ainsi motivés, les employés s'impliquent au maximum dans les activités de l'entreprise et n'adoptent pas des déviations organisationnelles au sein de leur entreprise tel que voler des équipements, venir en retard au travail, travailler lentement intentionnellement etc. Les travaux de Bhatt (2018), Gross (2016), Zakeer & al., (2016), Mesu et al., (2015) et Mihai et al., (2017) démontrent l'existence d'une relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des PME. D'après leurs travaux, le recours au leadership transformationnel aide le dirigeant à obtenir des effets positifs au niveau de la performance organisationnelle. Pour Gandolfi & Stone (2017), Tirmizi & al., (2019), les dirigeants transformationnels sont des dirigeants visionnaires qui traitent leurs employés individuellement en leur accordant une attention particulière et sont capables de les mobiliser autour d'une vision commune. Ces caractéristiques du leader transformationnel font du leadership transformationnel un style qui fédère les employés et partant, un style qui éloigne les employés des déviations organisationnelles. Fort de ce constat et des éléments mobilisés dans la littérature nous formulons l'hypothèse ci-après:

H1 : Plus les dirigeants adoptent un leadership transformationnel, moins les employés adoptent des déviations organisationnelles.

1.3.2. Leadership transactionnel et déviance organisationnelle

Contrairement au leadership transformationnel qui est basé sur le long terme, le leadership transactionnel quant à lui est basé sur le court terme et a pour axe central les relations contractuelles élaborées entre le dirigeant et son employé. Il se définit comme un style de leadership dans lequel le dirigeant conclut des contrats, des ententes avec ses employés par rapport aux objectifs de l'entreprise (Gross, 2016, Bass & Bass, 2009). C'est un style de leadership qui s'appuie sur les besoins primaires des employés (Tirmizi & al., 2019). Il est basé sur des transactions qui sont avantageuses à la fois pour le leader et pour les employés (Li & al., 2020). Selon Tremblay & al., (2005) et selon les travaux de Bhatt (2018), comparativement aux dirigeants transformationnels qui sont qualifiés de leaders mobilisateurs, les dirigeants transactionnels sont perçus comme des leaders motivateurs. En effet pour favoriser la satisfaction et partant la non adoption des déviations organisationnelles de leurs employés, ils les motivent de façon continue à travers l'accord des récompenses conditionnelles. Ainsi, pour ces derniers, un employé satisfait par son employeur est un

employé qui ne pourra adopter des déviations organisationnelles, c'est-à-dire ni de déviance liée à la propriété, ni celle liée à la production. Ainsi, ces résultats empiriques et ces arguments théoriques nous emmène à formuler l'hypothèse suivante:

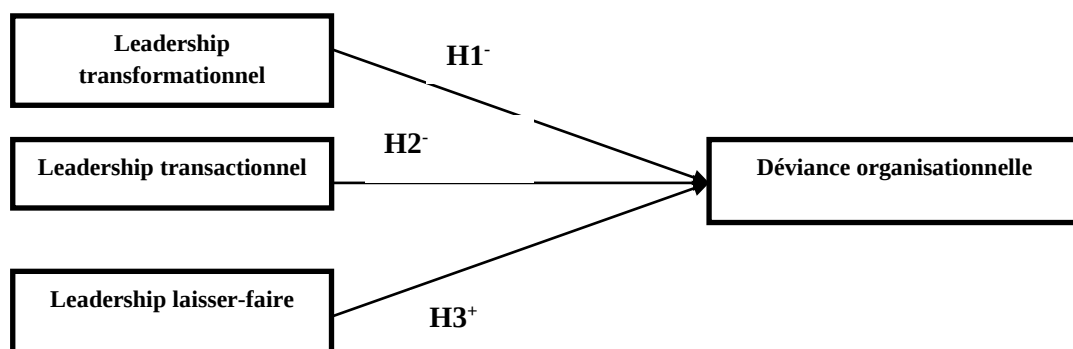
H2 : Plus les dirigeants adoptent un leadership transactionnel, moins les employés adoptent des déviations organisationnelles.

1.3.3. Leadership laisser-faire déviance organisationnelle

Le leadership laisser-faire, que certains nomment également leadership non transactionnel, réfère à des leaders qui s'investissent peu dans leurs relations avec leurs subordonnés et qui retardent ou évitent des décisions concernant ces derniers (Judge & Piccolo 2004). Globalement, on peut dire qu'il s'agit ici d'un « non-leadership » ou d'une esquivance face à ses responsabilités en tant que manager. Gibb (1954), quant-à lui fait référence à ce style par les termes de « leadership passif » ou « *management by exception- passive* ». Pour lui, ce qui est typique dans ce style, c'est le fait que le leader agit en fait trop tard au moment où les problèmes sont déjà critiques (surtout aux yeux de ses collaborateurs) ; il a tendance à ne pas intervenir auprès de ses employés. Généralement, on parle d'un leader qui néglige certaines actions nécessitant des interventions difficiles et exigeant du courage managérial. Ainsi, pour Bingham (1927), ce style de leadership reste est demeure le noyau du développement des déviations organisationnelles. D'où nous formulons l'hypothèse suivante :

H3 : Plus les dirigeants adoptent un leadership laisser-faire, plus les employés adoptent des déviations organisationnelles.

Figure n° 1 : modèle conceptuel de la recherche



Source : auteurs.

2. Approche méthodologique et mesure des variables

Cette recherche s'appuie sur une démarche hypothético-déductive qui consiste à tester un modèle empirique à l'aide des données quantitatives. Il s'agit dans cette partie d'exposer les différents aspects méthodologiques liés à l'étude quantitative. Notamment l'instrument de collecte des données, l'échantillon de l'étude, la méthode d'échantillonnage et les outils statistiques. Nous décrivons également la mesure des variables de notre modèle empirique, en l'occurrence la variable explicative et la variable expliquée.

2.1. Echantillonnage et outil de collecte des données

La population mère dans le cadre de cette étude est constituée des PME camerounaises. Ainsi, en l'absence d'une base de données actualisée par le MINPMEEA (Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat) sur les PME dans notre pays, notre échantillon a été constitué sur la base de l'échantillonnage de convenance qui est un mode d'échantillonnage non probabiliste et nous avons opté pour la méthode de sondage empirique dite de « choix raisonné », de façon à inclure dans l'échantillon toute unité d'analyse possédant les caractéristiques recherchées. Ce faisant, nous avons constitué un échantillon initial de 65 PME, puis nous avons interrogé de manière aléatoire 323 employés travaillant dans ces PME, via un questionnaire administré en face à face. Suite à notre première entrevue, nous avons obtenu 302 questionnaires, ce qui représente 93,49% de l'échantillon initial. Une fois les questionnaires dépouillés et vérifiés, 6 questionnaires ont été invalidés. Finalement, notre échantillon comprend 296 employés (représentant 91,64 % de l'échantillon initial).

2.2. Mesure des variables

Ce travail comporte deux catégories de variables d'analyse: expliquée, explicative. Elles sont mesurées sur la base d'échelles de mesure de Likert à cinq points.

- **Variable expliquée : déviance organisationnelle**

La déviance organisationnelle ne peut être évoquée sans mentionner les comportements déviants au travail. Il est important de se rappeler que Robinson & Bennett (1995, p.563) décrivent les comportements déviants au travail comme « *des actions volontaires qui enfreignent des normes organisationnelles essentielles, mettant ainsi en péril le bien-être de l'organisation, de ses membres ou des deux* ». On peut classer ces comportements en deux

catégories : la déviance envers les autres et la déviance envers l'organisation. Donc, dans ce document, c'est cette deuxième catégorie qui retiendra notre attention.

Selon Spector (2011), la déviance organisationnelle est définie comme des actions volontaires prises par les membres de l'organisation qui causent des dommages ou ont le potentiel de causer des dommages à celle-ci. Ce concept regroupant à la fois la déviance liée à la propriété et la déviance liée à la production a été mesuré à partir quinze (15) items provenant de différents instruments de mesure existants (Neuman & Baron 1998 ; Skarlicky & Folger, 1997 ; Spector & al., 2006 ; Robinson & Bennett, 1995). Nous avons agi de cette manière pour rassembler le plus grand nombre de comportements différents envisageables. Les employés devaient indiquer sur une échelle de Likert comportant cinq (5) points la fréquence avec laquelle ils adoptaient les déviances organisationnelles (1 = Jamais, à 5 = Toujours).

- **Variable explicative : leadership**

La variable explicative étant ici le concept de leadership, il a été capté à travers le modèle du full range leadership mise en exergue par Doucet & al., (2008). Le choix de ce modèle dans le cadre de ce travail est dû au fait que d'après la littérature, il a prouvé une grande efficacité organisationnelle. Ainsi, ce modèle recense trois styles de leadership à savoir :

- Le leadership transformationnel : qui a été mesuré à partir de onze items issus de l'échelle de mesure du Multifactor Leadership Questionnaire Short Form 5X (MLQ-5X) proposé par Avolio & al., (1999) que nous avons adaptés à notre étude. Ce style de leadership a été saisi à travers trois dimensions dans ce papier : l'influence idéalisée (le charisme), la stimulation intellectuelle et la considération individualisée
- Le leadership transactionnel : a été mesuré à partir de huit items issus également de l'échelle de mesure du Multifactor Leadership Questionnaire Short Form 5X (MLQ-5X) proposé par Avolio & al., (1999) que nous avons aussi adaptés à notre contexte. Ce style a deux dimensions à savoir : la récompense contingente et le management passif par l'exception
- Le leadership laissez-faire : a été mesuré à partir de quatre items issus de l'échelle de mesure du Multifactor Leadership Questionnaire Short Form 5X (MLQ-5X) proposé par Avolio & al., (1999) que nous avons adapté à notre étude. Ce leadership a une seule dimension qui est l'évitement passif

Pour ces différents styles de leadership, les répondants devaient indiquer sur une échelle de Likert à cinq (5) points (1 = pas du tout d'accord, à 5 = Tout à fait d'accord) leur point de vue vis-à-vis du style du leadership de leur dirigeant.

2.3. Méthode d'analyse des données

Nous avons utilisé la régression linéaire multiple comme technique d'analyse dans cette étude. Après avoir vérifié les corrélations bivariées des facteurs provenant des ACP, il est évident que les valeurs de corrélation de Pearson de tous les facteurs sont inférieures au seuil de 0,8, avec des significativités de 0,000. Il est donc possible de conclure qu'il n'existe aucune corrélation bivariée remarquable. Il y a une homogénéité entre les facteurs. Ainsi, tous les éléments ont été pris en considération et nous avons réalisé l'analyse de régression. Trois régressions sont ensuite évaluées. La première régression vise à évaluer l'effet du leadership transformationnel sur la déviance organisationnelle. Une autre régression consiste à évaluer l'effet du leadership transactionnel sur la déviance organisationnelle. Enfin dernière vise à évaluer l'effet du leadership laisser-faire sur la déviance organisationnelle. Nos trois modèles sont les suivants :

$$DO = \beta_0 + \beta_1 II + \beta_2 SI + \beta_3 CI + \varepsilon \quad (1)$$

$$DO = \beta_0 + \beta_1 RC + \beta_2 MPE + \varepsilon \quad (2)$$

$$DO = \beta_0 + \beta_1 EP + \varepsilon \quad (3)$$

Avec:

DO : la déviance organisationnelle ;

II : influence idéalisée ;

SI : stimulation intellectuelle ;

CI : considération individuelle ;

RC : récompense contingente ;

MPE : management passif par exception ;

EP : évitement passif ;

$\beta_0, \dots, \beta_n$ = La constante ;

$\varepsilon, \varepsilon'$ = Terme d'erreur.

3. Résultats et discussion

Dans cette section, nous examinerons les relations déjà identifiées pour vérifier nos hypothèses de recherche. Avant les tests de régression linéaire, des analyses de corrélations entre les différentes variables explicatives sont effectuées pour détecter d'éventuels problèmes de multi-colinéarité. Il est évident que les valeurs de corrélation de Pearson de tous les facteurs sont inférieures au seuil de 0,8, avec des significativités de 0,000 environ. On peut en déduire qu'il n'y a pas de corrélation bivariée significative. Il y a une homogénéité entre les facteurs. Ainsi, tous les éléments seront pris en considération et nous procéderons à l'analyse de régression.

Des trois styles de leadership retenus dans le cadre de ce travail, l'analyse en composantes principales nous a révélé que les items de mesure des dimensions du leadership transformationnel (influence idéalisée, stimulation intellectuelle, considération individuelle), du leadership transactionnel (récompense contingente, management passif par exception) et enfin du leadership laissez-faire (évitement passif) forment chacune une composante. Quant à la variable expliquée (déviance organisationnelle), ses différents items de mesure ont révélé une composante après l'ACP. La régression linéaire entre les différents styles de leadership et la déviance organisationnelle nous conduit aux résultats présentés dans les paragraphes ci-dessous.

3.1- Incidence du leadership transformationnel sur la déviance organisationnelle

Après une vérification de la fiabilité de l'échelle de mesure et l'ACP des différentes dimensions des variables. Les résultats de la régression fournissent les informations qui figurent dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Résultats de la régression entre le leadership transformationnel et la déviance organisationnelle

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constant)	1,541-016	,032		,000	1,000
	Influence idéalisée du dirigeant	-,111	,032	-,111	24,951	,000
	Considération individualisée	-,432	,032	-,432	13,432	,000
	Stimulation intellectuelle	-,802	,032	-,802	-3,440	,001
	R=0,918	R²=0,843	R² ajusté=0,840	F=78,54	P=,000	

Source : Nos analyses

Avec un F de Fisher de 78,54 et une probabilité nulle, le modèle de régression est valide. Les coefficients de détermination nous donnent les valeurs $R^2 = 0,843$ et $R^2 \text{ ajusté} = 0,840$ (avec une très bonne signification 0.000) ; ce qui signifie que 84,3% de la variation du leadership transformationnel explique la non adoption de la déviance organisationnelle au sein des PME. Le facteur « influence idéalisée » contribue le plus à l'explication de la non adoption de ce fléau au sein des PME enquêtées. Ceci s'explique par le fait que le coefficient $\beta_1 = -0,111$ est le plus élevé et témoigne de l'importance de cette variable dans l'explication de la déviance organisationnelle. Ensuite vient la considération individuelle avec $\beta_2 = -0,432$, enfin la

stimulation intellectuelle contribuent le moins avec $\beta_3 = -0,810$. Le T de Student étant tous significatifs ($0,000 < 0,05$), les différents facteurs sont à considérer dans le modèle de régression. En somme, l'hypothèse H1 intitulée : plus le dirigeant adopte le leadership transformationnel, moins les employés adoptent des déviations organisationnelles est validée. Ceci corrobore les travaux de Tirmizi & al., (2019) et Zakeer & al., (2016) qui estiment que le recours au leadership transformationnel aide le dirigeant à obtenir des effets positifs au niveau des comportements des employés. De plus, les dirigeants transformationnels sont des dirigeants visionnaires qui traitent leurs employés individuellement en leur accordant une attention particulière et sont capables de les mobiliser autour d'une vision commune (Gandolfi & Stone, 2017 ; Tirmizi & al., 2019). De ce point de vue, les employés n'adopteront ni la déviance liée à la production, ni celle liée à la propriété. En outre, le style de leadership transformationnel permet d'établir une relation de proximité entre le dirigeant et les employés d'une part et entre les employés eux-mêmes d'autre part au sein des PME. Ceci va dans le même sens que Razek & Zenjari (2024) qui ont montré que certains styles de leadership influencent les comportements de citoyenneté organisationnelle. Les dirigeants adoptant ce style de leadership cherchent à améliorer leur façon de gérer leur entreprise de façon continue. Ce qui permet d'éviter la déviance organisationnelle au sein des PME. De même, les dimensions du leadership transformationnel notamment : l'influence idéalisée, la considération individuelle, la stimulation intellectuelle ont pour objectif commun la réalisation d'efforts supplémentaires et la mobilisation. Ainsi, plus les employés d'une entreprise sont mobilisés moins ils sont déviants (Gross, 2016 ; Bass, 1985). En bref, le leadership transformationnel permet au dirigeant d'aboutir à l'efficacité, à l'efficience et à la satisfaction des employés, partant de la non adoption des déviations organisationnelles.

3.2. Incidence du leadership transactionnel sur la déviance organisationnelle

L'analyse du modèle de la régression linéaire confirme l'existence d'une relation entre le leadership transactionnel et la déviance organisationnelle.

Tableau 2 : Résultats de la régression entre le leadership transactionnel et la déviance organisationnel

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standrad	Bêta		
1	(Constant)	1,234E-016	,121		-20,717	,000
	Récompense contingente	-,885	,059	-,710	-14,894	,000
	Management passif par exception	-,214	,041	-,247	5,179	,000
	R=0,871	R²=0,759	R² ajuste=0,756	F=90,469	P=,000	

Source : Nos analyses

Les résultats montrent que le R^2 du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,759 qui est supérieur à 0,5, ce qui signifie que le modèle de régression ajuste parfaitement les données. Et, le coefficient de corrélation est $R = 0,871$, ce qui indique que la relation entre les deux concepts est assez forte. La régression dans l'ensemble est de bonne qualité avec $F = 90,469$ et est significative au seuil de 0,000. Les coefficients étant tous significatifs, les différents facteurs sont à considérer dans le modèle. Les signes négatifs des bêta attestent d'une relation négative le leadership transactionnel et la déviance organisationnelle. Ainsi, l'hypothèse H2 selon laquelle : Plus le dirigeant adopte un leadership transactionnel, moins les employés adoptent la déviance organisationnelle est validée. Nos résultats vont dans le même sens que ceux de Piccolo & Colquitt (2004) qui estiment que la récompense contingente (*contingent reward*) qui est une qualité reconnue au dirigeant transactionnel permet à ce dernier de récompenser par divers moyens (félicitations, récompenses matérielles et financières, etc.) tous les employés qui remplissent leurs contrats. Puisque, le leader transactionnel est un dirigeant qui conclut des contrats, des ententes avec ses employés par rapport aux objectifs de l'entreprise (Gross, 2016, Bass & Bass, 2009). Ainsi récompensés, ces salariés n'adopteront pas des comportements déviants au sein de leur PME. Ce comportement non déviant adopté par ces employés est dû au fait qu'ils se sentent écouté et que leur intérêt est mis en avant. De plus, pour Bass (1985), la dimension gestion par exception active et passive exercée par le leader transactionnel participe à réduire les déviations liées à la propriété et à la production au sein des PME. Ceci dû au fait que le leader transactionnel intervient lors des écarts et des erreurs observés chez les employés. Ainsi Bass (1998) estime que ce style de leader suit à la lettre ses employés dans le but d'éviter des surprises et de les rendre moins déviants.

3.3. Incidence du leadership laisser-faire sur la déviance organisationnelle

Les résultats du tableau montrent que le coefficient de détermination (R^2) du modèle de régression linéaire donne une valeur de 0,792, le coefficient de détermination ou (R^2 ajusté) de 0,791 qui sont nettement satisfaisants puisque supérieurs à 0,5. Il est confirmé par le test du modèle dans la mesure où la valeur F est égale à 540,123 et est significative au seuil de 0,000. On peut alors conclure que le leadership laisser-faire exerce une influence positive sur la déviance organisationnelle.

Tableau 3 : Résultats de la régression entre le leadership laisser-faire et la déviance organisationnel

	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig
		A	Erreur standrad	Bêta		
1	(Constant)	5,013E-017	,037		-20,717	1, 000
	Evitement passif	,890	,037	,890	24,221	,000
	R=0,890	R²=0,792	R² ajuste=0,791	F=540,123	P= ,000	

Source : Nos analyses

Ce résultat confirme d'une part les travaux de Bingham (1927) qui explique que le leadership laisser-faire reste et demeure le noyau du développement de la déviance organisationnelle tant liée à la production qu'à la propriété au sein des PME. De tout temps, l'Homme est paresseux et par conséquent, il n'aime pas le travail. Et d'autres part ceux de Judge & Piccolo (2004) qui concluent que ce style de leader intervient quand il est trop tard au moment où les problèmes sont critiques, il s'investissent très peu dans sa relation avec les subordonnés, il retarde ou évite les décisions concernant les employés. Tous ces éléments mise en relief par ces auteurs nous emmène à conclure que ce style de leadership est un havre de la déviance organisationnelle. Puisque le leader laisser-faire est presque absent et les employés abandonnés à eux-mêmes.

Conclusion

L'objectif principal de cet article était d'analyser l'influence du style du leadership du dirigeant sur la déviance organisationnelle des employés au sein des petites et moyennes entreprises camerounaises. En utilisant un échantillon de 296 employés des petites et moyennes entreprises au Cameroun, un test de régression linéaire a été réalisé. Il en ressort de ces analyses que le style de leadership transformationnel et transactionnel adoptés par les

dirigeants au sein des PME en contexte camerounais influence négativement et significativement sur la déviance organisationnelle des employés. Par contre, le style de leadership laisser-faire adopté par certains dirigeants exerce une influence positive et significative sur l'adoption de ce comportement par les employés des PME. Les contributions de cette étude sont présentes à trois niveaux : théorique, méthodologique et managérial.

Sur le plan théorique, ce travail vient compléter la littérature existant en matière de leadership de façon générale et en contexte camerounais en particulier où ces travaux sont presque inexistantes. Grâce à notre approche méthodologique, nous avons pu examiner ce phénomène au sein des petites et moyennes entreprises camerounaises. Cette catégorie nous a intéressés du fait que ces entités représentent 98% du tissu économique de ce pays et font face non seulement aux problèmes liés à leur taille, à leur chiffre d'affaires, mais également à leur mode de gestion.

Du point de vue managérial, les résultats de notre étude seront utilisés comme un outil d'aide à la prise de décision pour les dirigeants des petites et moyennes entreprises au Cameroun.

Malgré ces résultats, cette recherche présente quelques limites qui pourront être surmontées par les recherches ultérieures. La première contrainte concerne la sélection de notre échantillon. Nous avons opté pour la méthode dite de « choix raisonné », qui suscite souvent des interrogations quant à la qualité des résultats obtenus. Ensuite, une autre contrainte concerne l'échantillon de l'étude. Même si le nombre d'employés interrogés est supérieur au seuil minimal suggéré par Guadagnoli & Velicer (1998) et Kelloway (1998), il est important de noter que l'échantillon est composé des employés des PME issu de cinq régions du Cameroun (Littoral, Centre, Adamaoua, Nord, Extrême-Nord). L'étude serait d'autant plus persuasive qu'elle s'étendrait sur les cinq régions restantes du pays, même si les régions étudiées constituent déjà l'essentiel du tissu économique du pays. L'existence de cette limite dans notre échantillon pose la question de la validité des résultats de notre étude. Effectivement, la prise en compte d'un échantillon de petites et moyennes entreprises parmi la population étudiée confirme la validité interne de notre étude. Cependant, étant donné le contexte étudié et la méthode de choix raisonné utilisée pour former notre échantillon, il sera important de faire preuve de prudence lorsqu'il s'agit de généraliser les résultats de notre recherche dans d'autres contextes, même s'ils demeurent valides dans le contexte des PME au Cameroun. Des recherches futures pourraient approfondir cette étude en l'effectuant sur l'étendue du territoire et ceci dans le but de collecter des données supplémentaires pour des analyses plus poussées.

Bibliographie

- **Afriyie, S., Du, J., & Abdul-Aziz Ibn, M. (2019).** Innovation and marketing performance of SME in an emerging economy: The moderating effect of transformational leadership. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-25.
- **Aminatou, B.M., Halidou M., & Mazra, M. (2023).** L'influence du leadership éthique sur le comportement de citoyenneté organisationnelle : cas des PME camerounaises. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)* ISSN 2789049X Int. J. Econ. Stud. Manag. 3(2).
- **Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999).** Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441-462.
- **Bambale, Mohd, S., & Subramaniam. (2011).** stimulating organizational citizenship behavior (ocb) research for theory development: exploration of leadership paradigms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(8), 48–69.
- **Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990).** Transformational leadership development: Manual for the Multifactor Leadership questionnaire. Paolo Alto CA: Consulting Psychologists Press,
- **Bass, B. M. (1985).** Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free Press.
- **Bass, B. M., & Bass, R. (2009).** The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications: Simon and Schuster.
- **Bass, B.M. (1995).** Theory of Transformational Leadership Redux. *The Leadership Quarterly*, 6,463-478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- **Bass, B.M. (1998).** Transformational leadership: Industrial, Military and Educational Impact. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah New Jersey, p. 26
- **Bass, B.M. (2008).** The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications (4th ed.). New York, NY: Free Press.
- **Ben, B., & Doumagay, D.D. (2021).** Ethique du dirigeant : levier d'influence ? Le cas de la performance des PME camerounaises. *Revue congolaise de gestion*, 43-79,2021.

- **Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000).** Development of a measure of work deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-360.
- **Bennett, R. J., Marasi, S., & Locklear, L. (2018).** *Workplace Deviance*, Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, printed from the oxford research encyclopedia, business and management (business.oxfordre.com). (c) Oxford University Press, USA.
- **Bhatt, H. (2018).** Leadership styles and quality of work life in small and medium scale Enterprises of Kumoun region of Uttarakhand. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 7(1), 23-32.
- **Bingham, W. V. (1927).** Leadership. In *The psychological foundations of management*, in York: Shaw. H. C. Metcalfe. New.
- **Bohl, K. W. (2019).** Leadership as Phenomenon: Reassessing the Philosophical Ground of Leadership Studies. *Philosophy of Management*, 18(3), 273-292. <http://dx.doi.org/10.1007/s40926-019-00116-x>.
- **Bourdiau, D., & Jallut, S. (2005).** La GRH au sein des petites entreprises. Working paper.
- **Burns J. M. (1978).** Leadership. New York: Harpe et Row. 96(101).
- **Coffin, B. (2003).** Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*, 50(9), 8-13.
- **Doucet, A., & Mauthner, N. S. (2008).** What can be known and how? Narrated subjects and the listening guide. *Qualitative Research*, in press.
- **Gandolfi, F., & Stone, S. (2017).** The Emergence of Leadership Styles: A Clarified Categorization. *Revista de Management Comparat International*, 18(1), 18-30.
- **Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., et Jolibert, A. (2012).** *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2.
- **Gibb, C.A. (1954).** Leadership. Coll. « Handbook of Social Psychology ».Addition Wesley: Reading, MA, p.917.
- **Gross, R. (2016).** Towards an Understanding of the Relationship between Leadership Styles and Strategic Thinking: A Small and Medium Enterprise Perspective. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(2), 22-39.

- **Guadagnoli, E., & Velicer, W. (1988).** Relation of sample size to the stability of component patterns. *Psychological Bulletin*, 103(2), 265-275.
- **Guerrero, F. M. Á. (2013).** Plan de responsabilidad social empresarial: una proposition pour les petites et moyennes entreprises industrielles de la province de tundama. *Criterio Libre*, 11(18), 218-228.
- **Habiba Mal, I. & Hamadou, B. (2024).** Contribution à l'identification des déterminants du leadership féminin au sein des institutions universitaires camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*. 7(1), 132-155.
- **Harper, C. D. (1990).** Spotlight Abuse -Save Profits. *Industrial Distribution*, 79(10), 47-48.
- **Harvey, P., Martinko, M. J., & Borkowski, N. (2016).** Justifying Deviant Behavior: The Role of Attributions and Moral Emotions. *Journal of Business Ethics, Springer*, 141 (4), 779-795.
- **Hollinger, C. R., & Clark, J. P. (1983).** Deterrence in the Workplace Perceived Certainty, Perceived Severity, and Employee Theft. *Social Forces*, 62 (2), 398-418.
- **Honore, L. (2002).** Déviance, discipline et gestion du risque comportemental. *Revue Sciences de Gestion*, 35, 11-13.
- **Hunt, J.G., Osborn R.N. (1975).** Upper Level Technical Orientation and First Level Leadership within Non contingency and Contingency Framework. *The Academy of Management Journal*. 18 (3) 476-488.
- **Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004).** Transformational and transactional leadership: A Meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768
- **Kelloway, E. (1998).** *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.
- **Li, H., Jones, O., Harvey, W. S., & Yang, J. (2020).** A Daoist perspective on leadership: reputation-building in Chinese SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*.
- **Marasi, S. (2014).** *Pay communication: An overview, scale development, and analysis of its influence on workplace deviance* (Unpublished doctoral dissertation). Louisiana Tech University, Ruston.

- **Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. V. (2015).** Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises. *Personnel Review*, 44(6), 970-990. [https://doi.org:10.1108/PR-01-2014-0020](https://doi.org/10.1108/PR-01-2014-0020)
- **Mihai, L., Schiopoiu, A. B., & Mihai, M. (2017).** Comparison of the leadership styles practiced by Romanian and Dutch SME owners. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(1), 4-16. <http://dx.Doi.org/10.19236/IJOL.2017.01.01>
- **Neuman, H. J., & Baron, R. A. (1998).** Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specifie Forms, Potential Causes, and Preferred Target. *Journal of Management*, 24(3), 391-419.
- **Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2004).** Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49, p.327-340.
- **Razek, S., & zenjari, A. (2024).** Styles de leadership et comportements de citoyenneté organisationnelle : Revue de littérature systématique, *Revue Française d' Economie et de Gestion*. 5(5), 341-370.
- **Robinson, L. S., & Bennett, R. J. (1995).** A typologie of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- **Sarkesian S.C. (1979).** Apersonnal Perspective. In *Military Leadership*, R.S. Ruch and L.J. Korb (eds.). Beverly Hills, CA: Sage 2(10).
- **Sarros, J.C. & Santora J.C. (2021).** The transformationnal-transactional leadership model in practice. *Leadreship and Organization Developpment Journal*. 22 (8) 383-394. <https://doi.org/10.1108/01437730110410107>
- **Skarlicki, P. D., & Folger, R. (1997).** Retaliation in the Workplace: The Role of Distributive, Procedural, and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.
- **Spector, E. P., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Stacey, K. (2006).** The Dimensionality of Counterproductivity: Are all Counterproductive Behaviors Created Equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.

- **Spector, P. E. (2011).** Counterproductive work behavior: Investigations on actors and targets. Washington, DC: American Psychological Association. (CWB): An integration of perspectives, *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- **Tirmizi, A., Williams, K., & Tirmizi, N. (2019).** Leading Responsibly: Relevance of the Major Leadership Theories in the Caribbean Context. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 16(4), 111-124.
- **Torres, O. (2006).** Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique. *CIFPME*, 1-20.
- **Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Marie-Ève, L., & Doucet, O. (2005).** Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel : le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail. *Gestion*, 30(2), 69-78.
- **Wannier, C. K. (1954).** Leadership in the Small Group. *American Journal of Sociology*. 60 (4) 361-369.
- **Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2016).** Leadership styles and organizational commitment: literature review. *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2015-0004>.
- **Yukl, G. (2013).** Effective Leadership Behaviors: What We Know and What Questions Need More Attention? *The Academy of Management Perspectives*.
- **Zakeer Ahmed, K., Allah, N., & Irfanullah, K. (2016).** Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(1), 1-7.