



RESEARCH ARTICLE

LEADERSHIP ET CLIMAT ORGANISATIONNEL AU CAMEROUN

Christel Patricia EKONO DON^{1,2} et Edouard Adrien MVESSOMBA^{1,2}

Université de Yaoundé 1¹,
Département de Psychologie²

ARTICLE INFO

Article History:

Received 20th January, 2025
Received in revised form
19th February, 2025
Accepted 26th March, 2025
Published online 30th April, 2025

Key words:

Leadership, Perception, Organizational
Climate, Work climate.

*Corresponding author:

Christel Patricia EKONO DON

Copyright©2025, Christel Patricia EKONO DON et Edouard Adrien MVESSOMBA. This is an open access article distributed under the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Citation: Christel Patricia EKONO DON et Edouard Adrien MVESSOMBA. 2025. "Leadership et climat organisationnel au Cameroun". International Journal of Current Research, 17, (04), 32535-32545.

ABSTRACT

This study is inspired by the theory of Full Range Leadership (Avolio, 1999), to study the leadership styles that are used in organizations in Cameroon and the different perceptions that workers have of their hierarchical superior, as well as of their working environment. To do this, we interviewed 8 participants aged between 27 and 56 years old, all employed at the university of Yaoundé 1. They were selected by a convenience sampling technique. The interviews focus on the perceptions of leadership by the workers, the behaviors of the leader and the perceptions that the participants have of their work climate. The results obtained from our content analyses reveal that among the three leadership styles (transactional, transformational and laissez-faire) highlighted in the Full Range Leadership model, the leaders adopt transactional leadership and transformational leadership behaviors in services. However, transactional leadership is present at a high level. The relationships that leaders maintain with their subordinates are based more on reprimands than on encouragement for the work done. It should be noted that leaders are not very sociable and are not grateful for the efforts made at work by their employees. Sanctions coming from the hierarchy are more recurrent than rewards in the daily life of workers. Compared to the experience of work, the latter nevertheless receive a minimum of support from their superiors to carry out their work. These results should be considered with caution, because the study was carried out on a small sample. Quantitative research may be necessary to confirm and generalize these conclusions.

INTRODUCTION

Depuis des décennies, la pratique du leadership est présente dans tous les environnements où les individus interagissent ensemble, et dans le but de l'atteinte d'un objectif commun. Le leadership est essentiellement un processus d'influence des activités d'un groupe, organisé en vue d'orienter leurs efforts dans le développement des objectifs de l'organisation et de contribuer à la réalisation de ces objectifs (Huczynski & Buchanan, 2007). En fait, le leadership renvoie à la capacité pour un individu, de diriger un groupe de personnes vers des résultats précis dans l'organisation. Ainsi, la façon dont le leadership est exercé dans une structure, caractérise aussi le type de climat organisationnel que l'on y trouve. Le climat organisationnel, correspond à la perception partagée par un groupe, de l'ambiance de travail qui règne dans l'organisation (Kouméabalo *et al.*, 2020). Par ailleurs, les approches de leadership que les dirigeants adoptent, et les climats de travail qui en découlent, peuvent varier d'un contexte organisationnel à un autre. Les études portant sur l'association de ces deux variables sont quasi inexistantes au Cameroun.

L'objectif de ce travail est d'identifier les styles de leadership qui sont susceptibles d'avoir une influence sur la qualité du

climat qui règne pendant le travail dans les organisations au Cameroun. Nous essaierons de cerner les différents comportements de leadership qui sont associés au climat de travail des employés tels qu'ils le décrivent. Il s'agit d'examiner le genre de relations que les travailleurs entretiennent avec leur hiérarchie, les perceptions que ceux-ci se font de la façon dont ils sont traités dans leur environnement de travail et les conditions de travail dans lesquelles ils exercent leurs activités. Les plaintes des travailleurs se rapportent en général, au manque de satisfaction au niveau des conditions de vie et de travail qui leur sont imposés par leurs supérieurs hiérarchiques. Cette insatisfaction est liée notamment à la sécurité en milieu de travail et la rémunération. En fait les dirigeants ont tendance à ne pas respecter les dispositions légales relatives à l'organisation du travail ; ce qui favorise la précarité et l'instabilité de la situation des travailleurs (BIT, 2012). Tous les secteurs d'activités sont concernés par ces problèmes liés aux conditions et au climat de travail des individus dans les structures organisationnelles. Dans notre étude, nous allons nous inspirer de la théorie du Full Range Leadership (Avolio, 1999), afin d'étudier les styles de leadership qui sont les plus saillants dans les organisations camerounaises et le ressenti des travailleurs par rapport aux comportements de leurs supérieurs hiérarchiques.

Le Full Range Leadership est un modèle théorique développé à partir des travaux de Burns (1978), il met en exergue trois approches de leadership (transactionnel, transformationnel, laissez faire). A partir de ces approches de leadership, le but est d'amener le leader à mobiliser son équipe de travail. En fait le leader, développe en utilisant ces approches de leadership, des attitudes qui contribuent à la motivation et l'engagement de ses subordonnés au travail. Plusieurs recherches sur le modèle du Full Range Leadership révèlent d'ailleurs que les bons leaders sont ceux-là qui utilisent à la fois des approches transactionnelles et transformationnelles (Lajoie, 2015 ; Dussault et al., 2017). Afin d'approfondir ces études sur les comportements de leadership qui visent à amener les individus à bien effectuer leur travail et se sentir à l'aise dans les milieux professionnels, nous allons nous focaliser sur la recherche qualitative. Nous comptons effectuer nos recherches, à partir de l'analyse des discours des participants que nous allons interviewer dans une structure du secteur publique. Cet article comprend trois principales articulations. Une première articulation, qui donne d'abord les procédures méthodologiques, qui ont permis de sélectionner les participants, de recueillir les données et de les transcrire. Ensuite une deuxième articulation, qui présente les détails des résultats obtenus, en insistant sur les éléments qui caractérisent le leadership des dirigeants au Cameroun et la perception que les travailleurs ont de ce leadership et de leur environnement de travail. Enfin la troisième articulation, qui concerne la discussion de ces résultats.

METHODE

Participants: Les participant (e)s sont constitués des employés en service à l'Université de Yaoundé 1. Les interviews ont été passées à 8 participants (dont 4 hommes et 4 femmes) âgés de 27 à 56 ans, exerçant à la Bibliothèque Universitaire et dans quelques Facultés de la structure. Ils ont été choisis à partir d'un échantillon de convenance, pour des raisons d'accessibilité. Pour avoir une diversité d'opinion des travailleurs appartenant à un même environnement organisationnel, nous avons interrogés des Aides bibliothécaire (2 hommes et 1 femme), un Bibliothécaire (1 homme), des Cadres (2 femmes et 1 homme) et une Secrétaire (1 femme). Le contact a été établi par une rencontre direct avec les participants dans leurs lieux de service. Le principal critère d'inclusion qui a été retenu dans le cadre de cette étude, est que les travailleurs qui y participent, aient une ancienneté d'au moins un an dans leur environnement professionnel. Par ailleurs aucune compensation financière ne leur a été offerte, en contrepartie de leur collaboration. Ils ont accepté de leur propre gré les entretiens.

Materiel et Procédure: Le guide d'entretien a été utilisé pour mener notre étude. La durée moyenne d'un entretien est de 30 minutes environ. L'objectif de notre recherche, qui consiste à étudier le style de leadership en usage dans les milieux professionnels au Cameroun, leur était présenté. Les informations recueillies à partir des entretiens semi-directifs, nous ont donné une idée explicite de la perception qui est faite par les travailleurs de la forme de leadership de leurs dirigeants et de la façon dont ils sont traités dans leur environnement de travail. Toutes les entrevues ont été enregistrées avec l'accord des participants, qui ont été invités à signer une fiche de consentement éclairé. Notre guide d'entretien est constitué de trois thèmes. Le premier nous permet d'identifier la perception

qui est faite du leadership en milieu professionnel. Le deuxième thème identifie les comportements du leader vis-à-vis de ses subordonnés et le troisième s'intéresse à la perception du climat de travail. Des questions portant également sur l'identification des participants ont été insérées dans le guide d'entretien. Les thèmes de notre guide d'entretien ont été énoncés comme suit :

- **La perception du leadership en milieu professionnel:** Les questions tels « *Lorsque l'on vous parle de leadership dans les organisations, qu'est-ce que cela évoque pour vous de manière générale ?* » ; « *Qu'est-ce qu'un leader (supérieur) d'équipe pour vous ?* » que nous avons posées aux participants sur la perception du leadership en milieu professionnel, consistent à nous donner leurs opinions sur ce que c'est le leadership dans une organisation pour eux. Nous les laissons s'exprimer librement, mais en posant des questions de relance au cours de l'entretien.

- **Les comportements du leader vis-à-vis de ses subordonnés:** Les comportements du leader renvoient à ses attitudes au travail, à l'intérêt ou au traitement qu'il accorde à ses subordonnés et au travail qui est effectué. Les questions comme « *Que fait votre supérieur, pour vous amener à aller au-delà des objectifs fixés ?* » ; « *Vous pousse-t-il à relever des défis ?* », permettent de vérifier si celui-ci a la capacité de mobiliser et de motiver ses subordonnés. Lorsque nous leur posons la question « *Est-ce que votre leader est un modèle à suivre pour vous ?* », c'est pour que le participant nous donne les qualités ou les défauts de son supérieur.

- **La perception du climat de travail:** Les informations sur la perception du climat de travail, vont nous permettre d'avoir l'avis des participant(e)s sur le travail qu'ils effectuent. Nous nous sommes basées des travaux de Gagnon et al. (2008) sur le climat de travail, pour parler entre autre des caractéristiques liées à la tâche, au rôle professionnel, à la qualité du leadership, aux attributs de l'équipe de travail, aux attributs de l'organisation. Des questions telles « *Que pensez-vous de l'apport du travail qui vous est confié par votre supérieur dans cette (structure, service, entreprise...)? Comment l'effectuez-vous ?* », permettent aux participants d'évaluer le travail qu'ils effectuent dans l'organisation. En ce qui concerne, le rôle professionnel, il est abordé par des questions en rapport avec la clarté des informations reçues « *Est-ce que vous avez des informations claires sur le travail que vous êtes censé effectuer dans cette structure ? Pourquoi le dites-vous ?* », la charge de travail « *Comment parvenez-vous à répondre à toutes les sollicitations relatives à votre travail ?* ». Pour ce qui est de la qualité du leadership, « *Comment votre supérieur vous traite-t-il et agit-il lorsque vous avez des problèmes dans votre travail ?* ». La question sur l'équipe de travail a été formulée comme suit « *Comment se font les échanges entre vous, lorsqu'il faut accomplir un travail en groupe ?* ». En ce qui concerne les attributs organisationnels, les questions nous permettent de savoir si les méthodes de travail au sein de l'organisation, permettent par exemple à l'individu d'innover « *Comment votre organisation vous donne-t-elle la possibilité d'améliorer les méthodes de travail qui vous sont proposées par votre supérieur ?* ».

Analyse de contenu: L'approche thématique de Braun et Clark (2006), nous a permis d'analyser les données recueillies auprès de nos participant(e)s. Nous avons procédé tout d'abord à la transcription des entretiens avec les participants, que nous

avons enregistrés. Ensuite, les entretiens ont été lus et relus minutieusement, pour identifier les concepts pertinents dans le but de les organiser en sous thèmes liés à chaque thème principal. Nous avons attribué de nouveaux prénuméros aux participant (e) s, lors de la rédaction des résultats, par souci d'anonymat et de garder la confidentialité sur les informations et les données recueillies auprès d'eux. Chaque prise de parole du participant interrogé était considérée comme une unité d'information ou pouvait être aussi constituée de plusieurs unités d'information. Ces idées pouvaient aller soit dans le sens de répondre à la question posée; soit aller dans le sens contraire. Les informations obtenues, ont été codées en vue de les regrouper en sous thèmes. La codification a été faite par nous-même, après une concertation avec notre camarade du laboratoire de Psychologie expérimentale. Celle-ci était dans le but, d'harmoniser les informations relatives aux différents sous thèmes et rendre plus facile la codification. Les sous thèmes ont été élaborés à partir des thèmes de notre guide d'entretien et des réponses que nous avons eu des participant (e)s pendant les entretiens. Ainsi les sous thèmes suivants ont été retenus pour nos analyses.

Tableau 1. Schématisation des thèmes et sous thèmes retenus pour l'analyse

| Thèmes | Sous themes |
|---------------------------------|--|
| Perception du leadership | <ul style="list-style-type: none"> • Définition • Source des difficultés du leader à l'atteinte des objectifs • Aptitudes et qualités d'un bon leader |
| Comportements du leader | <ul style="list-style-type: none"> • Comportements positifs ou négatifs du leader de l'organisation/service • Comportements de reconnaissance et de satisfaction du leader par rapport au travail • Moyens de motivation du leader à l'endroit de son équipe • Comportements du leader pour mobiliser et galvaniser son équipe • Comportements du leader face aux problèmes dans l'exécution du travail • Marques d'attention et disponibilité du leader vis-à-vis des membres de l'équipe |
| Perception du climat de travail | <ul style="list-style-type: none"> • Perception de l'importance de la tâche/travail effectuée • Perception par rapport au rôle professionnel dans la structure • Perception liée à la qualité du leadership • Perception liée aux (rapports, relations) entretenus avec l'équipe de travail • Perception liée à l'organisation dans son ensemble |

RÉSULTATS

Perception du leadership en milieu professionnel: Les participant (e)s de notre étude, essaient de donner une définition du leadership et de ce que c'est qu'un leader. En effet sur les 8 interrogés, 6 déclarent que le leadership leur renvoie à la capacité de gérer les individus, à l'exercice du commandement dans les structures professionnelles. Blaise, par exemple, dit que « *Disons que..., l'exercice du commandement...dans les structures, dans les organisations professionnelles. C'est ce que j'entends par là* ». Martine complète par « *Le leadership, je pense...eeeeàun chef par exemple, qui a ses subordonnés à qui il peut donner du travail,... attendre des résultats concrets* ». Pour un autre le leadership est une philosophie qui est mise en œuvre dans une organisation, c'est le cas de Yannick qui répond « *.....Quand on me parle de leadership dans les organisations, cela*

m'évoque...en fait pour moi c'est une philosophie..., c'est une philosophie que le responsable de la structure ou d'un service eeee impose à... son service ou à sa structure, pour faire évoluer celle-ci ». Ainsi, le leadership semble être pour les participants, un moyen pour l'individu de diriger son équipe de travail et de faire avancer la structure dans laquelle il exerce. Par ailleurs, le leader est décrit par certains comme celui qui a une vision. C'est le cas de Yannick qui dit « *Le leader c'est celui, qui a une vision, et qui cherche à atteindre un but précis* » et Véronique ajoute « *c'est celui qui applique l'autorité de l'équipe pour monter un projet et amener l'équipe à ... travailler pour réaliser ce projet* ». Le leader est ainsi le chef d'une équipe de travail, c'est celui qui donne le « ton » dans l'organisation. Cependant celui-ci peut être confronté à certaines difficultés dans l'exercice de sa tâche, qui peuvent lui empêcher de réaliser sa vision et d'atteindre son but.

Le premier obstacle à l'obtention des résultats fixé par le leader, est d'abord la gestion de son équipe de travail pour 75% des participants. Ensuite, le manque d'écoute du supérieur à l'endroit de ses subordonnés ou vice-versa comme le soulignent 37,5% des travailleurs. Puis, le manque de matériel et l'incompréhension par l'équipe, des directives données par le leader ont été évoqués par 25%, comme autre difficultés à l'atteinte des objectifs. Enfin, 12,5% des interviewés ou 1 travailleur par catégorie déclare que le leader peut aussi être face à des situations gênantes tel que, la philosophie de la structure, le mépris qu'il affiche vis-à-vis de ses subordonnés, les événements naturels ou surnaturels « *un évènement naturel ou surnaturel peut bien faire que le leader ne puisse pas atteindre ses objectifs. N'est-ce pas lorsque survient une crise économique, une pandémie comme c'était le cas avec la ou le covid, n'est-ce pas cela peut faire que.... malgré la bonne volonté de part et d'autre, que le leader ne réussisse pas à mener son travail à bout* » (Paul), la hiérarchie du leader, comme le dit Blaise « *Dans tous les cas, sa hiérarchie, si c'est une structure, comme celle-ci, sa hiérarchie, peut lui empêcher de bien travailler...oui, c'est une possibilité* », et la personnalité du leader. Des discours recueillis de nos entretiens, il semble que l'attitude que le leader affiche et les aptitudes qu'il a dans la direction de son équipe, peuvent favoriser ou pas l'atteinte des objectifs fixés dans la structure organisationnelle.

Les travailleurs ont énoncés plusieurs aptitudes que doit avoir le leader, pour amener ses subordonnés à surmonter les obstacles. Par ailleurs, l'écoute revient de façon régulière dans les avis donnés par les participants. L'un d'eux déclare d'ailleurs « *Oui, il doit avoir, un maximum d'écoute....C'est cela le leader* » (Justin). Blaise un autre participant, ajoute en expliquant que : « *il doit être à l'écoute de tous, eeee être permissif dans ce sens que accepter les propositions de tout le monde* ». D'autres aptitudes d'un bon leader ont été évoquées comme la promptitude à travailler en équipe « *Donc le bon leader ..., est celui-là qui est capable de..., qui est toujours prompt à travailler en équipe...oui, il est toujours prompt à travailler en équipe* » (Blaise) ou « *qu'il aime travailler avec une équipe* » (Véronique); la sympathie « *il devrait être quelqu'un de très sympathique* » (Paul), donc « *il faut apprendre aussi à échanger* » (Justin); savoir se mettre à la place des autres « *Il doit souvent se poser cette question et si j'étais à sa place ? Et si c'était moi ?* » (Rosalie), « *Et il doit être au niveau de chacun, de chacune des composantes de son entité, du plus petit au plus grand* » (Blaise); avoir la capacité de faire toutes les tâches qu'il confie à son équipe « *Pour moi, un leader doit maîtriser..., quand il demande à quelqu'un de*

faire quelque chose, lui-même, il doit savoir à quoi, il s'attend » (Martine) ; la compétence « le leader doit être celui-là qui effectue cette tâche, pour montrer à la structure qu'il est compétent et qu'il a le souci de la réussite » (Rosalie) ; l'humilité « il ne doit pas chercher à... à dominer absolument » (Yannick) ; la compréhension « le leader est celui qui sait comprendre. » (Justin), « il doit pouvoir comprendre toutes les entités » (Blaise) ; la rigueur « être rigoureux quand il faut être rigoureux et savoir être quelqu'un de bien quand il faut être bien.. » (Paul) ; la clarté « il doit être clair, comme je disais, il doit bien expliquer » (Martine) et la capacité à booster ceux qui l'accompagnent dans ses objectifs « quelqu'un de conviviale, donc quelqu'un qui sait booster son équipe » (Paul). En d'autres termes, « c'est lui qui doit donner l'impulsion » (Martine).

Les différents participants déclarent aussi que le leader doit être un modèle pour ses subordonnés, et Justin dit « puisque nous tous, ... nous le suivons... ». Pour justifier leurs affirmations, chaque participant a donné un ensemble de qualités, du bon leader pour lui. Notamment : la discipline, l'écoute, la sincérité, la vérité, la régularité dans ses actions, l'humilité, la ponctualité, le respect des autres, être travailleur, l'ouverture, le calme, la convivialité, l'humanisme, savoir reconnaître les défaillances et les forces des autres, savoir manager, ne pas être borné. De toutes les informations recueillies à ce sujet, il en ressort que la qualité de l'humilité est la plus évoquée par les travailleurs. En effet 3 sur les 8 travailleurs ont cité cette qualité dans leur discours. Paul parle d'humilité pour signifier que : « Nul n'est parfait... cela c'est... Donc le leader doit être aussi quelqu'un qui est capable de reconnaître ses manquements. C'est pourquoi, je parlais d'humilité tout à l'heure » et Blaise ajoute « Donc le leader doit être cet individu-là, qui n'est pas parfait, qui reconnaît ses défaillances, qui reconnaît aussi ses forces... ». Pour Véronique, le leader « n'est pas carrément borné ». Il doit accepter qu'un membre de son équipe de travail, puisse lui apporter une idée dans un projet qui peut avoir des lacunes. « Il faut qu'il accepte cela. Donc c'est aussi humble hein ? » (Véronique). 2 participants ont évoqué soit la discipline « un leader doit être un modèle. Un modèle de..... un modèle de discipline,.... » (Paul) et « Pour moi, les qualités d'un bon leader sont la discipline,.... » (Rosalie) ; soit l'écoute « bon quand un leader ... écoute aussi les avis de ses proches. » (Véronique) et Yannick explique : « ..., parce que moi, je me dis que quand on écoute beaucoup, on résout également... beaucoup de problèmes » ; et la convivialité « Il faudrait aussi qu'il soit... convivial » (Yannick). En effet, pour amener le groupe à bien travailler, il faudrait que le leader instaure une certaine convivialité dans sa structure comme on le lit dans cet extrait « Donc faire assoir une politique de convivialité pour que les gens... amener, pour amener les gens à travailler, ...avoir la bonne volonté de travailler » (Justin). Pour les autres qualités citées, 1 participant a évoqué l'une ou l'autre de ces qualités dans son discours.

En conclusion sur cette partie, portant sur les perceptions que les individus se font du leadership dans les lieux de travail au Cameroun, nous pouvons retenir des verbatim de nos répondants que le leadership renvoie à « à la hiérarchisation dans le milieu de l'emploi, la hiérarchisation basée sur... le management, la..., les différentes responsabilités que l'on pourrait avoir dans une entreprise » (Paul). En effet selon le discours des participant(e)s, le bon leader est celui-là qui sait manager son équipe de travail, donc c'est celui qui sait utiliser

chaque membre de son équipe selon ses potentialités, en vue d'atteindre un objectif. Cependant c'est la façon d'agir et le comportement du leader, qui peuvent amener les membres de son équipe à le suivre dans sa vision ou pas. Nous allons donc nous focaliser par la suite, sur les différents comportements que les travailleurs observent chez leur supérieur immédiat.

Comportements du leader vis-à-vis de ses subordonnés: La moitié des participants soit 4 sur 8 participant(e)s, sont catégorique dans leurs réponses sur leur appréciation à propos du leader. En effet, pour eux, le leur n'est pas un modèle. Si oui il est un modèle négatif, c'est le cas pour Blaise qui déclare : « C'est un modèle négatif pour moi, parce qu'il y'a des bons modèles et des mauvais, c'est un modèle hyper négatif ». D'autres participant(e)s (« 37,5%, soit 3 participants sur 8) ont un avis mitigé, car ils trouvent en leur leader des points positifs et négatifs, comme Paul qui déclare : « Oui dans certains plan et non dans plusieurs autres ». 12,5% des travailleurs a répondu par l'affirmatif à la question de savoir si leur supérieur est un modèle pour eux. « Oui c'est un modèle » (Yannick). Au regard des résultats, nous constatons que les leaders ne font pas bonne impression aux yeux de la plupart de leurs subordonnés dans les organisations au Cameroun. Les différentes raisons qu'ils ont données, pour justifier le fait que leurs leaders ne soient pas des modèles sont : les rapports humains « non ce sont ... les rapports humains » (Paul), « Ce qui se passe ici, ... s'il faut ... eeee s'il faut relever ce qui se passe ici, c'est plutôt amener les gens à se cogner les têtes » (Justin) ; le manque de compétence « je pense qu'un leader, doit avoir aussi certaines compétences technique liées au poste. Quand il n'a pas ces compétences techniques là, ce n'est pas très très facile de mener à bien les les activités » (Martine) ; la personnalité inconstante et non constructive du leader « Parce que c'est... elle présente une personnalité inconstante, une personnalité non constructive, une personnalité qui ne permet pas à la structure de.... de vivre, d'exister comme telle » (Blaise) ; l'indifférence par rapport à la peine des membres de son équipe « le simple fait d'être présent, d'avoir des mots à leur place, ça reconforte énormément que d'être indifférent » (Rosalie) ; le fait de n'être pas attentif et de ne pas prêter attention aux propositions de ses subordonnés « il n'est pas attentif à ... ce que tu dis. Il ne prête pas attention à ce que tu lui dis » (Clarice).

Hors mis le fait que leurs leaders ne soient pas des modèles pour la plupart des participants, nous constatons aussi dans leurs propos, que leurs dirigeants ne manifestent pas de la reconnaissance par rapport à un travail satisfaisant. En effet 62,5% des travailleurs déclarent ne pas recevoir d'appréciation de la part de leur supérieur. Pour Clarice « il ne manifeste pas la reconnaissance » et Martine d'ajouter « il ne dit rien ein, il prend juste le travail. Et il essaye d'en, de faire ce qu'il veut. ... Il ne dit pas bon vous avez très bien travaillé ». Un autre participant affirme même que le sien (le leader), est seulement enclin aux punitions « Disons que..., le leader actuel..... ne connaît que des sanctions négatives » (Blaise). Justin continue : « Ceux qui travaillent, ce ne sont pas eux qui sont récompensés. Ce ne sont pas eux qui sont encouragés.... ». Le discours des participants laisse transparaître que le comportement des leaders peut ne pas provoquer en eux des sources de motivation.

En ce qui concerne les comportements que le leader adopte, pour amener son équipe à améliorer le travail qui leur est confié, 5 de nos participants ont donné une réponse claire à

cette question, soit un pourcentage de 62,5%. Pour Rosalie « *Quand il me confie un travail, il me demande à peu près combien de temps le travail peut me prendre. Pour moi c'est déjà une motivation, cette liberté de s'exprimer par rapport au temps à faire un travail.... Et quand il me montre aussi l'importance de mon travail par rapport à la continuité d'un projet, c'est aussi une motivation* ». Par rapport à cette importance du travail, toute individu est disposé à fournir plus d'effort dans une tâche, lorsqu'il est encouragé par son chef, c'est le cas de Yannick qui déclare : « *Bien évidemment. ..Bien évidemment en ceci... que l'être humain en général, est souvent plus enclin à....à faire des efforts lorsqu'il est encouragé, même quand il fait des erreurs.Si on l'encourage à.... à s'améliorer, il le fait facilement et aisément sans même, parfois s'en rendre compte* ». Clarice quant à elle évite les réprimandes « *Justement, j'améliore mon travail, pour éviter que l'on bavarde....inutilement dans mes oreilles. Genre, qu'on me réprimande à tout moment, pour un truc que tu n'es même pas censée être véritablement la coupable ein* ». Pour Paul « *lorsque vous avez une lettre de félicitation par exemple, ou une lettre d'encouragement ou même, comment on va dire cela ? écrit ou verbal c'est peut être un élément qui peut permettre que...qui peut booster, maintenant comment est-ce que...donc il n'y a pas une manifestation, je l'ai dit .Vous ne pouvez pas dire...Voilà* ». A travers la réponse de nos participant(e)s et particulièrement le discours du dernier participant, nous avons l'impression que ce sont les attitudes du leader et les actions qu'il mène auprès de son groupe, qui peuvent amener les uns et les autres à aller au-delà des objectifs fixés et relever les défis.

A ce sujet, 6 des 8 interviewés répondent avec beaucoup d'amertume. Ils laissent transparaître d'une part que ce n'est pas de gaité de cœur qu'ils effectuent leur travail et d'autre part qu'ils n'y relèvent pas des défis. Ainsi Martine répond : « *Hummm...pas vraiment, pas vraiment...pas vraiment....pas vraiment* ». Blaise continue « *Le défi, c'est d'arriver ici à.... à l'heure. C'est cela le défi. Quel travail ? Les saisies sont faites, bon voilà les documents, si...voilà les documents, les papiers qui sont interdits... d'accès aux usagers ici. Cela sert à quoi de travailler dessus ?* ». Pour Justin « *Les gens ont la capacité de s'exprimer, les gens ont même la capacité de travailler, de faire des choses, ...mais on ne leur permet pas de s'exprimer. Dès que tu engages... tu élabores un projet,....Quand cela arrive en haut, ce sont des problèmes...ce sont des problèmes....* ». Au regard des différents discours, nous remarquons que les échanges que les participant(e)s entretiennent avec leur leader ne semblent pas bons et harmonieux.

Cependant les participants déclarent, que face aux plaintes ou les erreurs qui peuvent subvenir au cours de l'exécution de leur travail, la réaction de leur leader est celle que doit avoir un patron. Paul dit « *je crois que la réaction ne se détache pas...Sa réaction ne se dégage pas de celle du patron* ». Ainsi les sanctions les plus saillantes que les participants affirment recevoir de leur dirigeant sont : les blâmes « *...si je prends le supérieur hiérarchique, le grannd chef, oui là il y'a des blâmes. Il y'a des blâmes, oui* » (Martine). La fréquence de ces blâmes semble dépendre de chaque leader. Yannick déclare du sien « *Pour le moment....pour le moment, depuis que je suis là, ilil blâme difficilement* ». Il y'a les reproches comme pour le cas de Clarice « *par des réprimandes, tu ne fais pas ceci, tu es toujours en train de faire cela* » ; le recadrage « *je crois que en fait ce sont des recadrages, ce sont des recadrages, les*

quelques fois que j'ai eu à voir, ce sont des recadrages pour permettre que les membres de l'équipe soient harmonieux » (Paul) ; la colère « *spontanément il se fâche. Il dit que vous n'avez pas suffisamment travaillé à tel niveau..... et la fâcherie se limite juste au niveau de la colère* » (Rosalie) ; les demandes d'explication, c'est le cas de Justin qui déclare : « *j'ai eu des séries de demandes d'explications* » ; et l'abandon pour d'autres, comme Martine le déclare pour son patron « *Parfois, il abandonne ein, il laisse tomber, il s'en va....et il vous dit de, de corriger* ». Nous observons que les leaders concentrent néanmoins leur attention sur les erreurs et les écarts aux normes qui peuvent être commises au travail par leurs subordonnés. La fréquence de leur réaction va de la spontanéité comme le déclarent Paul : « *....Bon, je crois que...C'est...C'est entre la spontanéité et... les instants qui suivent* » et Yannick « *Quand l'erreur est en train d'être faite et qu'il la constate, là sur le champ, il vous....il vous ramène à la norme* » à la réaction tardive comme l'affirme Rosalie « *Il réagit quand la faute est déjà commise* » ou Paul qui ajoute « *Donc... cela peut être une heure, cela peut être une semaine, cela peut être un mois* ».

Pour ce qui est de la considération que les leaders accordent à leurs subordonnés, la majorité des participants (62,5%) répondent par l'affirmative, comme Rosalie « *Oui ! le supérieur accorde de la considérations aux membres de son équipe* ». Pour Véronique, le leader accorde à chacun des membres de l'équipe, le traitement que ces derniers méritent, c'est ainsi qu'elle déclare : « *Comme il se doit, comme chacun veut être traité, si tu veux le respect, tu auras le respect, si tu veux le mépris, tu auras aussi le mépris* ». Les raisons qu'ils évoquent pour justifier leurs opinions sont : les responsabilités que le leader leur donne « *....Il nous donne beaucoup de responsabilité, par rapport au travail* » (Martine). Pour Rosalie « *pour prendre une décision, il tient compte des arguments de chacun des membres du groupe* » ; la familiarité que le leader a vis-à-vis de ses subordonnés, d'après les propos de Yannick « *Il est amical, il est familial. Il a laissé tomber la barrière du supérieur et...de subordonné, il nous traite tous au même niveau, sans pour autant que... eeee le mépris ou alors eeee une certaine discorde s'installe* ». Au regard des propos de ce participant, nous avons l'impression que certains leaders accordent vraiment une marque d'attention à leurs subordonnés. Rosalie déclare : « *Quand il se rend compte qu'il y'a des difficultés à effectuer une tâche, il s'arrange à associer ce collaborateur qui a des limites à un autre collaborateur qui a de l'expérience dans le domaine* ». Par ailleurs, 50% des interviewés nous répondent aussi que leur supérieur est disponible pour eux pour des demandes concernant le travail. Clarice dit : « *Oui !Oui !Pour le travail, oui ! Il est disponible à te donner eeeee ce qui manque dans ton travail* » et Yannick déclare aussi « *Oui par rapport au travail, il se rend disponible, sauf quand il estdans l'incapacité dede le faire* ». Ce dernier propos, nous révèle qu'il peut arriver que le leader soit indisponible pour ses subordonnés, comme le soutient l'autre moitié des participant(e)s qui ont donné une réponse négative, tel « *Disponible du tic au tac, non. Cela doit être programmé. Il n'est pas toujours disponible* » (Rosalie).

En définitive, les leaders semblent ne pas être très appréciés de leurs subordonnés en termes de comportements. Nous pouvons retenir ce discours « *Le leader chez nous, c'est celui qui a la capacité de brimer.... On ne sait pas recon.... Eee récompensé* » (Justin). En fait la plupart des dirigeants ne

savent pas reconnaître, les efforts fournis par les membres de leur équipe de travail. Ils sont peu sociable, plus enclin à faire des réprimandes et donner des sanctions pour un travail mal fait, qu'à faire des encouragements et donner des récompenses pour un bon rendement. Par ailleurs, les comportements que les leaders adoptent à l'endroit de leurs subordonnés, peuvent avoir une certaine influence sur l'ambiance au travail.

Perception du climat de travail: Les participants ont exprimé dans leurs exposés, leurs différentes perceptions liées à la nature de leur travail, au rôle professionnel, à la qualité du leadership, aux rapports avec l'équipe de travail, à l'organisation dans son ensemble. La plupart des sujets affirment que leur contribution professionnelle est importante dans leur structure. En fait 6 sur les 8 participants interrogés, déclarent que leur travail est indispensable pour leur structure, soit 75%. Rosalie déclare à propos « *Dans ma structure, je ne peux pas dire que ce que je fais n'apporte rien de bon, ça apporte une plus-value dans mon service* ». Pour Paul « *j'ai un travail qui pour le fonctionnement de la structure, pour l'atteinte des résultats escomptés par la structure, ... je crois que j'ai...j'occupe une place capitale* ». Ainsi le discours de ce dernier participant laisse transparaître que les participants sont fière du travail qu'ils effectuent dans leur service. Nous constatons aussi dans leurs réponses qu'ils ont une certaine autonomie dans la façon de faire leur travail, mais ils le soumettent d'abord à l'appréciation de leur hiérarchie, comme Martine « *Oui oui, il m'arrive souvent de prendre des initiatives, que je soumetts à la hiérarchie* ». Yannick ajoute « *je soumetts d'abord à mon chef...eeee mes idées, avant de les...de les mettre en pratique, de peur que celles-ci n'aient à le froisser lui ou alors à à créer une certaine.... zizanie dans le dans le service* ». Les propos de Yannick montrent que les travailleurs peuvent prendre des initiatives dans leur service, mais c'est le chef qui décide de l'orientation du travail. Par ailleurs tous les participants affirment, fournir des efforts nécessaires pour bien faire leur travail, c'est le cas de Véronique « *Je suis à fond à tout moment, sauf quand je prends des pauses .Si tu n'es pas concentré à la bibliothèque, tu vas commettre des erreurs, cela va porter préjudice* ». Martine ajoute « *Je ne traite pas les dossiers à la légère. J'essaye vraiment de...de travailler à fond, pour que le chef soi satisfait* ». Ainsi ces derniers propos, permettent de comprendre que l'individu met ses capacités intellectuelles et physique à l'épreuve, quand il a une idée claire du travail qu'il doit produire dans sa structure.

La notion de clarté de la tâche est aussi une perception, qui ressort des discours des participants. En effet ceux-ci disent avoir des informations claires de leurs supérieurs, sur la tâche qu'ils doivent effectuer « *Oui, parce qu'avant de te soumettre un travail, ceux qui ont soumis ce travail ont d'abord travaillé dessus minutieusement.(...) . Quand il faut expliquer, on explique cela correctement* » (Véronique), c'est pareil aussi pour Martine qui déclare « *quand il te cote un dossier, il prend la peine de t'expliquer ce qu'il attend de toi...il prend vraiment la peine de t'expliquer ce qu'il attend de toi.....* ». Toutefois, les participants seraient confrontés à plusieurs demandes à la fois dans l'exercice de leur travail, c'est le cas pour 62,5% des travailleurs. Paul déclare « *le travail que l'on a à faire n'est pas ...n'est pas strictement réglé ...dans un couloir bien défini. Parce que il est...il est, on peut dire, il est rattaché à la fois àtous les autres aspect du travail à l'intérieur de la maison, donc cela fait que... l'on peut intervenir dans les domaines qui ne sont pas forcément*

liés à ...(...) A celui qui était préalablement établi ... c'est-à-dire que je me dois d'intervenir à plusieurs endroits » et Justin continue dans la même lancée « *...., moi je m'occupe de la gestion du wifi, je m'occupais des périodiques, donc je me suis retrouvé avec la gestion du wifi, la gestion eeee les périodiques, le traitement des périodiques, le traitement des documents...eee donc eee le traitement des documents numériques, là il y'a aussi, l'autre ci, les..., leeeees mémoires* ». A travers les propos des participants, nous avons l'impression, que les employés sont également sous pressions dans leur travail. Pour Yannick « *C'est arrivé déjà d'avoir l'impression d'être trop sollicité* ». Justin quant à lui, se plaint d'être le seul à porter la charge du travail dans son service « *Je me suis retrouvé...je me suis retrouvé comme cela surchargé, en voyant d'autres quiii... n'ooont rien à faire* ». Ces plaintes de ces employés sur l'excès de travail, sont peut-être la résultante d'une mauvaise gestion du personnel et du travail par le leader.

En ce qui concerne le leadership, les participants déclarent avoir du soutien de leur leader dans leur travail. En effet la majorité des participants affirment qu'ils peuvent compter sur leur supérieur en cas de difficulté au travail. Les raisons évoquées sont que celui-ci prend la peine de les écouter, comme Véronique qui déclare « *Elle m'écoute ...et on essaye ...d'arranger s'il y'a possibilité* » ; ou il délègue le travail à quelqu'un d'autre s'il est au courant, c'est le cas de Martine « *le supérieur essaye de confier... le travail à une autre personne, le temps de...de digérer le problème en question. Surtout s'il est au courant* ». Ainsi ces verbatim nous montrent que les travailleurs peuvent également faire confiance en leur leader. Cependant nous avons l'impression à la suite des discours, qu'ils ne sont pas très informés sur les buts et les objectifs de leur travail. C'est le cas de Yannick qui déclare « *on peut vous coter un dossier, sans pour autant vous donner....eeee l'importance....de la contenance de ce dossier. Ce qui fait que vous pouvez le traiter à la légère et les répercussions, seront peut-être lourdes par la ...par la suite* ». A travers les propos des répondants, nous constatons que le leader ne donne pas la possibilité à ses subordonnés d'avoir une idée des buts fixés par rapport au travail. Néanmoins, ceux-ci déclarent que leur supérieur leur apporte de l'aide selon ses possibilités pour qu'ils effectuent leur travail, donc « *A son niveau,... il ... mène des actions pour faciliter le travail, je dis bien à son niveau* » (Martine). Il participe aussi lui-même et veille pour que le travail soit fait, comme le déclare Blaise « *Elle-même télécharge, beaucoup de documents. Soit elle télécharge, elle enregistre beaucoup de document, qu'il faut numériser. Bon elle veille à ce que ...le travail soit fait.... par les diverses parties concernées. Elle télécharge, elle participe* ». Le discours de ce participant nous montre que le travail peut aussi se faire en groupe.

Les participants ont utilisé plusieurs qualificatifs, pour décrire l'atmosphère de travail qui règne au sein de leur équipe. Il s'agit notamment des adjectifs: amicale, bonne, favorable, joviale, pas belliqueuse, conviviale, familiale, pas très bonne. De manière générale, l'atmosphère de travail est bonne pour la plupart, comme le confirme Paul « *L'atmosphère, elle est joviale, elle est... l'atmosphère est comme une famille, c'est une bonne atmosphère* » et Blaise qui précise « *....Disons que l'atmosphère est bonne entre nous les collègues...., mais mauvaise entre nous et elle* » pour montrer qu'il n'y'a pas cette chaleur avec le supérieur. Par ailleurs, les participants semblent fière d'appartenir à leur groupe, pour Rosalie « *il y'a*

l'action sociale chez nous et c'est un point au niveau duquel on tient compte de... de l'humeur de chacun, on tient compte de..., on tient compte des problèmes... si on peut dire personnel, oui, on tient compte des problèmes personnels, on assiste les membres lors des anniversaires, lors des mariages, lors des... naissances, lors des... , il y'a aussi des évènements malheureux, comme les décès ». Les propos de Rosalie montrent que les membres de l'équipe se soucient les uns des autres. Ce sentiment que les travailleurs éprouvent les uns vis-à-vis des autres, s'étend aussi au niveau de l'accomplissement des tâches. En effet 87,5% des participants affirment que le travail effectué en groupe, se passe bien, sans complexe « *quand l'on doit travailler en groupe, souvent ce sont des équipes... On va diretrois équipes sur cinq sont chapeautées par des dames.(...) Cela se passe plutôt très bien eeee. Oui très très bien .Il n'y'a pas de complexe »* (Paul). Pour Justin « *chacun donne son point de vu. Bon... c'est le travail... cela se passe bien ».* Ainsi nous constatons dans les discours, que nos répondants coopèrent avec leurs collègues, lorsqu'ils doivent réaliser un travail. Donc « *chacun apporte du sien »* (Blaise) pour le bon accomplissement de la tâche. Hors mis les rapports que les travailleurs entretiennent entre eux dans leur groupe de travail, les facteurs organisationnels peuvent aussi faciliter ou entraver l'accomplissement du travail.

Au sujet des caractéristiques organisationnelles, il apparaît que l'organisation dans son ensemble ne permet pas aux participants l'innovation de leurs idées. C'est ainsi que Paul déclare « *Il n'y'a pas une organisation qui permet n'est-ce pas ...eee non seulement une saine émulation, mais vraiment qui nous permet aux uns et aux autres de se donner à fond »*, tout comme Yannick « *Je ne pense pas que l'on nous donne la possibilité à tous les niveaux de mieux nous exprimer ou alors de mieux nous déployer »* et Justin d'ajouter « *Nous voulons aussi voir, comment est-ce que nous pouvons nous organiser ici, comment amener ce modèle ici. Cela a causé beaucoup de problèmes.... (...) .Tu vas améliorer en faisant quoi ? »*. Nous notons dans les propos de Justin, que les idées du personnel semblent ne pas être valorisées ou prise en compte dans l'organisation, comme l'affirme Blaise « *Au contraire même si j'ose...si j'ose faire une proposition, c'est la catastrophe pour moi, j'ai cessé de faire des propositions ici »*. Cependant si l'organisation n'encourage pas les uns et les autres à exprimer ouvertement leurs idées et leurs points de vue, la majorité des participants, soit 62,5% affirment dans leurs propos qu'ils sont quand même associés aux prises de décision relatives à leur travail. Ainsi Clarice déclare : « *Oui c'est arrivé quelques rares fois, cela arrive quand même.... Que l'on me demande de proposer des dates peut-être par exemple, liées aux examens »*, pour Yannick « *A certains moments, par rapport au travail, on nous associe à la prise de décisions et à d'autres, la décision est prise et on essaie de....d'essayer de vous l'imposer ».* En fait ce dernier discours, donne l'impression que les travailleurs ne sont pas entièrement satisfaits en terme de justice au sein de leur organisation. Nous notons aussi chez les participants, une perception négative du soutien organisationnel liée à plusieurs raisons. Il s'agit du manque de ressources matériels de qualité et nécessaires pour effectuer le travail. Rosalie souligne à ce sujet « *les postes de travail ne sont pas ...pas là ,on est parfois obligé d'aller... de faire avec ce qu'on peut.. Donc le soutien en matière de travail ... le soutien n'est pas total, le soutien n'est pas positif »*, elle ajoute pour plus d'explication « *les moyens même d'accompagnement pour effectuer ce travail oui... ne sont pas*

toujours là ou sont là, mais pas de bonne qualité, oui ... (...).Parfois tu as un ordinateur qui fonctionne, une imprimante cela ne fonctionne même pas ». L'autre raison évoquée est l'ambiance de travail qui ne leur est pas favorable et sécurisante « *Non. Je ne suis pas soutenue.... Puisque.... l'ambiance est.... délétère en général, parce que il n'y'a pas de sécurité »*(Blaise). Clarice partage le même avis, mais elle a quant à elle, développé un mécanisme de défense en relativisant, pour ne pas être affectée par les assauts de son environnement de travail. C'est ainsi qu'elle déclare : « *.... L'environnement de travail est bon...., parce que j'ai fait en sorte que cela soit comme cela. Mais ...moindre chose, on te dit que wohooo, (...)on peut te faire partir à tout moment. Tu vois les menaces à tout moment. Donc... j'essaie de prendre cela....du bon côté. En fait, je relativise plutôt ».*

DISCUSSION

L'objectif de cette étude était d'identifier les styles de leadership et le climat de travail que les travailleurs déclarent observer chez leurs dirigeants dans les milieux professionnels au Cameroun. Ainsi, cette identification portait sur perceptions du leadership, les comportements du leader au travail et la perception que les participants ont du climat de travail. Les résultats nous révèlent que les interviewés, considèrent le leadership dans une organisation, comme le moyen pour un individu de diriger son équipe de travail d'une part et les différentes responsabilités que celui-ci a dans la structure d'autre part. Le leader est donc décrit comme celui qui a une vision, qui inspire, qui coordonne le travail dans une équipe et qui sait utiliser chacun des membres de son équipe, selon ses potentialités dans le but de l'atteinte des objectifs. Par ailleurs, les déclarations de nos participants, montrent que parmi les trois formes de leadership (transactionnel, transformationnel et laissez faire) décrites dans la théorie du Full Range Leadership (Avolio,1999), leurs dirigeants ont à la fois des approches de leadership transactionnel et de leadership transformationnel. Cependant il semble que dans plusieurs situations de travail, ceux-ci adoptent des comportements de leadership transactionnel à un degré plus élevé. En ce qui concerne le leadership transactionnel, il apparaît dans les propos de nos participants, que leurs leaders ne sont pas reconnaissants et ne savent pas récompenser les efforts qu'ils fournissent au travail. En fait ces comportements que les dirigeants adoptent vis à vis d'eux, les poussent à avoir une perception que leur travail n'est pas apprécié et qu'ils ne sont pas soutenus par leur hiérarchie. Cette idée se rapproche de celle de Rhoades et Eisenberger (2002), qui affirment que les récompenses et les marques de reconnaissance contribuent à la perception de soutien, parce qu'elles communiquent une évaluation positive de la contribution que les employés apportent dans la structure organisationnelle. Par ailleurs, les récompenses que le leader octroie à ses subordonnés, favorisent la satisfaction et l'engagement de ces derniers au travail. Cette idée défendue par Phaneuf *et al.* (2018), se vérifie aussi dans nos résultats. Les participants déclarent à propos que s'ils reçoivent par exemple une lettre de félicitation ou d'encouragement de leur supérieur, ou que celui-ci leur montre son intérêt pour leur travail, cela peut les booster pour bien effectuer leur travail. Ainsi tout travailleur, cadre ou subalterne, homme ou femme, souhaiterait recevoir de son supérieur des récompenses et des encouragements dans son travail, cela le motive. Wang et ses collègues (2011) ont aussi abondé dans ce sens dans leurs recherches, où ils affirment que la dimension récompense

contingente du leadership transactionnel, a des effets positifs sur la motivation et la performance. Nos résultats nous révèlent aussi que certains leaders semblent être injustes, comme le laisse croire quelques enquêtés, qui affirment que ce n'est pas ceux qui font bien leur travail, qui ont les récompenses ou les encouragements dans leur service. Cette idée est contraire à celle défendue par Bass(1999) sur l'approche transactionnelle du leadership. En fait le leader transactionnel doit attribuer des récompenses et encourager ses subordonnés qui font bien leur travail et atteignent les objectifs fixés. Tsayou (2021) va dans ce sens, en affirmant que le leadership transactionnel se fonde sur la justice de la rétribution, donc le leader encourage celui qui fait bien son travail et puni celui qui le fait mal.

Cependant les relations que les leaders entretiennent avec leurs subordonnés, dans notre étude semblent être plus orientées vers des réprimandes, des reproches que des encouragements sur le travail. Ce style de gestion est une caractéristique de ce que Likert (1974) qualifie de climat de travail autoritaire. Les réprimandes portent généralement sur le travail mal fait et qui ne satisfait pas le leader. En effet ces comportements du leader dans notre étude, décrivent la dimension gestion par exception passive de l'approche transactionnelle du leadership. Doucet *et al.* (2008) disent à ce sujet, que les subordonnés dont le leader a une gestion par exception passive, se sentent difficilement supportés par celui-ci. Parce que la nature des échanges entre les supérieurs et leurs subordonnés est négative, le leader n'intervient que dans des situations problématiques. Cette explication rejoint aussi celle de Molines (2014), qui affirme que dans la gestion par exception passive, le leader agit uniquement à l'endroit de ses subordonnés lorsque ceux-ci n'atteignent pas les procédures et les normes pour accomplir les tâches dans l'organisation. La plupart des discours des participants dans notre étude, révèlent que le leadership exercé par leurs supérieurs, est plus centré sur l'aspect négatif de la tâche qui est effectuée. Les leaders semblent être ceux-là qui n'attribuent que des punitions et des sanctions négatives, parfois arbitrairement. L'attitude des leaders est ainsi perçue comme de la brimade par les subordonnés et ces derniers prétendent d'ailleurs effectuer leur travail par peur d'être réprimandés. Plusieurs raisons peuvent expliquer ce ressenti, que les travailleurs ont vis-à-vis de leur hiérarchie. Il s'agit notamment de l'indifférence que leur manifestent les supérieurs sur le plan social et du peu d'importance qu'ils semblent accorder aux rapports humains. Ce comportement des leaders qui est décrit dans l'étude, se rapproche du style de leadership que Wassouo (2017) et Tsayou (2021) qualifient de leadership autoritaire, en référence au leadership autoritaire exploiteur de Likert (1961). En fait la distance hiérarchique constitue une des caractéristiques de ce leader. Dans le même ordre d'idée Kridis (2015) affirme que ce leader fait travailler ses subordonnés dans un climat de menaces, de sanctions et de récompenses occasionnelles. Rogard (2004) explique dans ses travaux, que la relation qui lie le leader transactionnel à son subordonné, est une relation d'échange. Mais ces échanges ne consolident pas leur relation à tous les deux. En fait cette approche transactionnelle du leadership, se fonde sur une forme d'échange à caractère économique ou sur un contrat individuel ou collectif. Les transactions qui s'effectuent entre le leader et ses subordonnés sont centrées sur la tâche et l'atteinte des objectifs dans l'organisation. Wassouo (2017) va dans le même sens, en montrant que la relation entre supérieur et subordonnés, est orientée vers l'échange des ressources économiques contre les efforts et les performances des employés de l'organisation. Minkoue Pira (2018) dans ses

travaux explique que le développement du potentiel des subordonnés est très peu pris en compte dans cette approche du leadership, ainsi c'est un style de leadership qui ne s'inscrit pas dans une vision à long terme. Cette explication justifie les déclarations de quelques-uns des participants de notre étude, qui laissent transparaître que leur supérieur ne leur donne pas la possibilité d'améliorer leur travail, ni d'aller au-delà des objectifs ou de se surpasser dans leur travail.

Dans leurs recherches Bass et Avolio (1994) décrivent le leader transactionnel comme celui qui maintient le statu quo, il n'amène pas ses subordonnés à innover. Ainsi le leader pratique un style de leadership, où il ne donne aucune directive explicite et n'amène pas ses subordonnés à améliorer les méthodes de travail tant que les objectifs sont atteints dans l'organisation. Nos résultats s'inscrivent dans cette logique, nous constatons que les relations qui lient les subordonnés à leurs leaders dans notre étude, se fondent sur des intérêts personnels et immédiats. Nos participants disent réaliser les tâches qui leur sont confiées, par peur d'être grondés par le supérieur ou de recevoir des blâmes de celui-ci. Le travail est effectué par contrainte, non pas dans le but d'améliorer ses performances et développer l'organisation. Cette attitude que les travailleurs ont vis-à-vis de leur travail, laisse transparaître une insatisfaction par rapport à leurs conditions de travail. Tsayou (2021) l'explique, en affirmant que l'employé qui n'est pas satisfait ou récompensé après avoir bien accompli sa tâche, aura tendance à ne plus travailler dans le but d'atteindre les objectifs, fixés par son supérieur. Matiedem Tiefang (2022) trouve des limites à ce style de leadership dans ses travaux, car selon elle, cela ne permet pas l'implication véritable des subordonnés dans leur travail. En effet ceux-ci semblent ne pas être, conscients de leur valeur pour l'organisation et se concentrent plutôt sur les punitions qu'ils peuvent recevoir au cas où les objectifs ne sont pas atteints.

Le style de leadership transformationnel a été aussi identifié dans les déclarations de certains de nos participants sur leurs supérieurs. En fait ils trouvent en leurs dirigeants des qualités qui peuvent faire d'eux des modèles. Il s'agit de l'assiduité au travail, la ponctualité, l'investissement dans son travail, le fait d'être libéral et de ne pas imposer ses décisions. D'après leurs propos, le leader associe au contraire, ses subordonnés à sa prise de décision, il prend leur point de vue, pour en tirer le meilleur pour le bien du groupe. Cette attitude rejoint la dimension de charisme tel que le décrit Pelletier(1998), qui dit que le leader sait interpeller ses collaborateurs, créer un environnement convivial et détecter ce qui est important pour l'organisation. Ainsi, cet auteur montre que le leader transformationnel, c'est celui qui a cette capacité de mobiliser ses subordonnés à travers l'importance qu'il accorde à chacun des membres de son équipe. Avolio *et al.* (1999) ajoutent que le leader qui a un comportement charismatique, incite ses subordonnés à s'identifier émotionnellement à lui, à le voir comme un modèle et un exemple à suivre. Cette autre caractéristique du leader évoquée, n'apparaît pas dans nos résultats. En fait la plupart des interviewés trouvent en leurs leaders des modèles négatifs, parce que selon eux, ils ont des comportements négatifs pour l'organisation. Ils évoquent la personnalité inconstante et destructrice du leader, le manque de sociabilité vis-à-vis de ses subordonnés, le manque de compétences liées au poste et le refus du leader à s'entourer des collaborateurs expérimentés. A partir des informations que nous avons recueillies dans notre étude, il ressort que les enquêtés souhaitent avoir des leaders, qui les inspire pour leurs

compétences et qui font preuve d'humilité dans la gestion des activités dans l'organisation et la direction de leur équipe de travail. Par ailleurs, nous notons aussi de leurs déclarations que leurs dirigeants ont des objectifs autres que ceux du travail. En fait, ils se concentrent plus sur la dispute du pouvoir tel que le soulignent les participants. Ce qui ne rejoint pas l'avis de Tsayou (2021), qui s'associe aux déclarations d'Avolio *et al.* (1999). Ces auteurs décrivent le leader transformationnel charismatique comme prêt à prendre des risques pour le succès de l'organisation. Le leader fait preuve d'enthousiasme et de loyauté vis-à-vis de l'organisation qu'il dirige.

L'autre comportement du leadership associé au charisme, qui a été relevé dans notre étude, est la motivation inspirante. Bass et Riggio (2006) présentent le leader, comme celui qui propose une vision inspirante, établit des normes de travail élevées et réussit à convaincre les membres de son équipe de travail de se surpasser. Dans notre étude, les interviewés affirment que leurs dirigeants prennent la peine d'examiner et d'expliquer le travail qu'ils leur confient. Cependant ceux-ci ne suscitent pas en eux l'envi de se surpasser, car ils ne reçoivent aucun encouragement ni verbal, ni écrit des dirigeants par rapport au travail à effectuer. Les résultats de notre étude, nous donnent l'impression que les employés ne se sentent pas interpellés émotionnellement dans leur travail. Ce comportement est en contradiction avec les affirmations de Tsayou (2021) dans ses travaux pour qui les subordonnées d'un leader transformationnel charismatique n'ont pas seulement besoin de comprendre, ils ont aussi besoin d'être convaincus et, pour cela, il faut savoir aussi les interpellier au niveau de leurs émotions. Lajoie (2015) explique la motivation inspirante comme la capacité pour le leader d'instaurer chez ses subordonnés un sentiment de clarté envers leurs objectifs et leurs priorités. Cependant nous notons des déclarations des participants, qu'il règne tout de même un esprit d'équipe et une chaleur au travail entre les travailleurs dans leur service. Nos résultats nous montrent que tous les membres de la structure sont disposés à réaliser ensemble, en toute coopération des tâches professionnelles qui leur sont confiées par leur supérieur. Lorsqu'il faut effectuer un travail, les uns et les autres apportent leur contribution pour que le travail soit bien fait. Cette attitude démontre qu'il y'a une certaine implication des travailleurs pour l'atteinte des objectifs communs dans l'organisation. Ces résultats confirment les déclarations de Matiedem Tiefang (2022), qui dit que le leader transformationnel, cultive la collaboration entre les membres du groupe, tout en favorisant les objectifs communs et en établissant la confiance.

La stimulation intellectuelle est une autre dimension du leadership transformationnel du supérieur relevée à faible intensité dans les déclarations des travailleurs. Dans notre étude, les participants trouvent que le travail qu'ils exercent est important et indispensable pour leur service et leur équipe de travail. Ainsi, chacun prétend fournir le maximum d'énergie physique et intellectuel pour bien réaliser le travail qui lui est confié par son supérieur, afin que les résultats attendus soient bons pour l'organisation. Ce point de vue est aussi évoqué par Minkoue Pira (2018) qui déclare que le leader stimule ses subordonnés en les poussant à être créatifs et à donner le meilleur d'eux-mêmes. Dans notre étude, les travailleurs affirment donner le meilleur d'eux-mêmes pour éviter des erreurs. Cette raison est contraire à celle évoquée par Fournier (2014) qui déclare que le leader qui agit par la stimulation intellectuelle ; amène ses subordonnés à développer un regard

critique face à leurs méthodes de travail. En effet, le comportement du leader est d'amener ses subordonnés à résoudre leurs propres problèmes en utilisant de nouvelles approches ou en innovant. Le leader n'est pas très regardant sur les erreurs commises par son équipe (Ouimet, 2012). Cette idée est aussi partagée par Matiedem Tiefang (2022) qui dit que le supérieur ne fait pas de critique publique des erreurs des subordonnés. Cependant, nous avons l'impression, dans nos résultats, que les participants n'ont pas une grande autonomie dans la façon d'effectuer leur travail. En fait, la plupart des travailleurs déclarent prendre des initiatives qu'ils soumettent d'abord à leur supérieur pour avoir son autorisation et c'est ce dernier qui prend la décision. Chouinard-Leclaire et ses collègues (2015) ont un regard contraire à nos résultats, elles évoquent dans leurs travaux, que le leader par la stimulation intellectuelle, donne de l'autonomie à ses subordonnés et il les encourage à se poser eux-mêmes des questions sur leur travail. Demary (2019) va dans ce sens en expliquant que le leader qui agit par la stimulation intellectuelle, amène ses subordonnés à challenger le statut quo. A ce propos, les résultats de notre étude révèlent plutôt que l'environnement de travail de nos participants n'est pas favorable à l'innovation et ne leur permet pas de développer leurs idées. En effet, il apparaît dans l'étude que les participants n'ont pas la possibilité d'améliorer leurs méthodes de travail, encore moins d'y relever des défis. Ces observations sont contraires aux conclusions relevées dans de nombreux travaux (Bass, 1985; Tremblay *et al.*, 2005; Fournier, 2014 ; Matiedem Tiefang, 2022), qui présentent le leader transformationnel comme celui qui utilise un mode de gestion, qui favorise l'autonomie et le goût de relever des défis chez les subordonnés.

En ce qui concerne la considération que le supérieur accorde à chacun des travailleurs, les participants déclarent que leurs supérieurs hiérarchiques leur confient des responsabilités par rapport à leur travail. Selon leurs affirmations, les supérieurs, leur cotent souvent des dossiers à traiter et par la suite organisent des séances de travail pour recueillir les idées des uns et des autres. A travers cette reconnaissance individuelle des valeurs des membres de l'équipe, le leader délègue des tâches pour favoriser les situations d'apprentissage. Bass et Riggio (2006) ont aussi partagé cet avis, en expliquant que la prise en compte des différences individuelles est faite, lorsque de nouvelles possibilités d'apprentissage sont créées et que le climat de travail est favorable. Les résultats de notre étude rejoignent aussi l'idée de Doucet *et al.* (2008), qui affirment que ce style de leader agit comme un coach ou un mentor envers chacun de ses subordonnés, il possède une bonne écoute et il favorise une communication ouverte avec ceux-ci. Le leader est conscient des différences qu'ont ses subordonnés, au niveau des besoins et des habiletés. Pelletier (1998) ajoute au registre de ces considérations du leader, sa disponibilité à être attentif aux difficultés de ses subordonnés, et particulièrement de ceux qui semblent fragilisés dans leur travail. Dans notre étude nous le constatons aussi dans les propos des travailleurs, que les supérieurs font l'effort de se rendre disponibles pour aider et permettre à leurs subordonnés d'avancer dans leur travail. Par ailleurs, ils déclarent que, leurs dirigeants essaient d'entretenir un climat social assez sain pour que la réalisation des tâches se fasse et avance normalement. Cette idée transparaît aussi chez Matiedem Tiefang (2022), qui affirme dans ses travaux que l'attention individuelle que le leader accorde à ses subordonnés, les met à l'aise sur le lieu du travail et crée un environnement de travail fructueux. A ce sujet, nos résultats révèlent que la

considération que les leaders accordent à leurs subordonnés, peut se manifester par la proximité que ceux-ci accordent dans leurs relations avec leurs collaborateurs. En effet le supérieur a laissé tomber les barrières de supérieur et de subordonné comme l'affirment certains de nos participants. Il traite tous les membres de l'équipe au même niveau et ceux-ci en retour maintiennent un comportement respectueux à son endroit. Yammarino *et al.* (1997) ont cependant effectué des travaux mettant en évidence des divergences liées au genre sur le style de leadership, il en ressort que les femmes leader ont tendance à accorder plus de considération individualisée à leurs subordonnés que leurs homologues hommes. Ces résultats sont contraires à ceux de notre étude. En effet nos participants ne font pas de différence de genre en décrivant les comportements de leurs supérieurs. Le traitement qui leur est infligé par le supérieur est le même, qu'il soit un homme ou une femme.

CONCLUSION

Cette étude qui a été menée à partir des entretiens semi-directifs, avait pour objectif d'identifier dans les déclarations des travailleurs la perception qui est faite du leadership, les comportements de leadership des dirigeants et le climat de travail qui y est associé dans les milieux professionnels au Cameroun. Il en ressort que les participants, définissent le leadership comme la capacité pour un individu de gérer, de mener une équipe de travail vers un but précis dans une organisation. Ainsi le leadership semble être perçu par nos enquêtés, comme un moyen pour un responsable dans une structure, de gérer des ressources humaines, en vue de l'atteinte d'un objectif. Le leader est alors décrit par ceux-ci comme celui qui coordonne les activités dans une équipe, c'est celui qui inspire dans l'organisation. Par ailleurs, les différentes déclarations que nous avons enregistrées révèlent que les supérieurs utilisent des approches de leadership transactionnel (Burns, 1978) d'une part et des approches de leadership transformationnel (Bass, 1985) d'autre part, pour diriger leurs subordonnés dans les lieux de service au Cameroun.

En ce qui concerne le climat dans lequel le travail est réalisé, les discours de la majorité des participants laissent apparaître qu'ils sont conscients de l'importance de leur travail. Les dirigeants prennent la peine de leur expliquer le travail qu'ils leur confient et ceux-ci leur apportent leur soutien selon la mesure de leur possibilité, pour que le travail soit bien exécuté. Nous remarquons aussi dans les propos des travailleurs, qu'ils coopèrent avec leurs collègues pour réaliser les tâches communes. Néanmoins, plusieurs plaintes par rapport à la qualité et au vécu de leur travail ont été évoquées dans notre étude. Il s'agit du manque de matériel adéquat pour effectuer le travail, la pression de travail et la faible association à la prise de décision par leur hiérarchie. En fait, ils souhaitent que leurs supérieurs leur donnent la possibilité de mieux s'exprimer sur le plan professionnel, en tenant davantage compte de leurs préoccupations dans la prise de décision relatives à leur travail. Au regard de ces insatisfactions par rapport à la relation de travail avec la hiérarchie que les répondants laissent apparaître dans leurs propos, d'autres études sur l'aspect quantitatif peuvent être envisagées. Celles-ci permettent d'établir le lien qui existe entre le style de leadership du supérieur et le climat de travail de ses subordonnés.

REFERENCES

- Arbuckle, G. A. (2000). *Refonder l'église, dissentiment et leadership*. Montréal: Bellarmin.
- Avolio, B.J. (1999). *Full leadership development: building the vital forces in organization improving organizational*. Thousand Oaks, Californie: Sage Publication. INC.
- 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 & Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bass, B.M.(1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541-554. <https://doi.org/10.1080/019006994008524907>
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed). Lawrence Erlbaum. Associates. Publishers.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Bureau Internationale du Travail. (2012). *Profil national du travail décent : Cameroun*. Genève : Publication du BIT.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Chouinard-Leclaire, C., Latreille, C., Londei-Shortall, J., & Dagenais-Desmarais, V. (2015). La relation entre le bien-être eudémonique au travail et le leadership transformationnel. *Journal sur l'identité, les relations interpersonnelles et les relations intergroupes*, 8, 34-44.
- Doucet, O., Simard, G., & Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du soutien et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations industrielles*, 63 (4), 625-647. <https://doi.org/10.7202/019540ar>
- Dussault, M., Frenette, E., Loyeb, A.S., & Deschênes, A.-A. (2017). Leadership transformationnel du superviseur et solitude professionnelle des employés. *Psychologie du travail et des organisations*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.pto.2017.01.009>
- Fournier, J. (2014). *Relation entre le leadership transformatif et le harcèlement psychologique au travail* [Thèse de doctorat, Université du Québec].
- Huczynski, A.A., & David A. Buchaman, D.A. (2007). *Organizational Behavior* (6th .ed.). England: Prentice Hall.
- Judge, T.A., & Bono, J.E. (2000). Five factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 85(5), 751-765.
- Koumébalo, G., Pazambadi, K., & Paboussoum, P. (2020). Adaptation et Validation du Questionnaire du Climat de Travail (QCT) de Brunet et Savoie dans le contexte du Togo. *European Journal of Human Resource Management Studies*, Vol. 4, Issue 3.
- Kridis, A. (2015). *Valeurs culturelles, style organisationnel et comportements de citoyenneté chez les managers des multinationales implantées en Tunisie* [Thèse de doctorat, Université de Paris Ouest Nanterre la Défense].
- Lajoie, D. (2015). *La congruence des valeurs : un facteur à considérer pour rehausser le leadership transformationnel*

- et son efficacité ? [Thèse de doctorat, Université de Montréal].
- Likert, R. (1961). *New pattern of management*. New York : McGraw-Hill.
- Likert, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars.
- MatiedemTieffang, H. S. (2022). *Styles de leadership et Performance organisationnelle du travail des collaborateurs dans les établissements du primaire et du secondaire de la ville de Yaoundé* [Thèse de Doctorat, Université de Yaoundé1].
- MinkouePira, L.(2018). *Leadership au masculin et au féminin, les différences entre les hommes et les femmes dans la manière de diriger: étude comparative dans le secteur tertiaire en France et au Gabon* [Thèse de doctorat, De la Communauté Université Grenoble Alpes].<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03173680>
- Molines, M. (2014). *Une étude multiniveaux sur le leadership transformationnel dans la police française : le rôle de l'engagement au travail* [Thèse de doctorat, Université de Toulouse 1 Capitole].
- Ouimet, G.(2012). Analyse comparative du leadership transformationnel et du leadership narcissique. *Psychologie du Travail et des Organisations (PTO)*,18 (3), 277-290 .
- Pelletier,G.(1998).Le leadership au sein des organisations :un regard d'Amérique.In *Revue des Sciences Humaines, hors-série ,20, ,1-6*.
- Rhoades L., & Eisenberger R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Tremblay, M., Chênevert, D., Simard, G., Lapalme, M. E., & 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. DOI: 10.3917/riges.302.0069
- Tsayou, A. (2021). *Coaching de dirigeant et leadership : une contribution de la psychologie du travail et des organisations à la gouvernance d'entreprise, cas de la BUETEC* [Thèse de Doctorat, Université de Yaoundé1].
- Wang, G., Oh, I. S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), 223-270.
- Wassouo, E. A. (2017). *Représentations du leadership politique féminin et différences culturelles: comparaison entre la France et le Cameroun* [Thèse de Doctorat, Université de Yaoundé 1].<https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01691968>
- Yammarino, F. J., Dubinsky, A. J., Commer, B. L., & Jolson, M. A. (1997). "Women and Transformational and Contingent Reward leadership: A multiple levels of analysis perspective". *Academy of Management Journal*, 40(1), 205-222.
