

L'analyse de l'influence des styles de leadership sur la satisfaction au travail : cas des PME du secteur agro-alimentaire à Bamako.

Analysis of the influence of leadership styles on job satisfaction: case of SMEs in the agro-food sector in Bamako

FANE Aïchata

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion

Université des Sciences Sociales et de Gestion

CURES (Centre Universitaire de Recherches Economique et Sociale)

MALI

aichadjeguel@gmail.com

SAMASSEKOU Sory

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de gestion

Université des Sciences Sociales et de Gestion

CURES (Centre Universitaire de Recherches Economique et Sociale)

MALI

sorysamassekou@yahoo.fr

Date de soumission : 30/03/2022

Date d'acceptation : 27/05/2022

Pour citer l'article :

FANE.A & SAMASSEKOU.S. (2022) «L'analyse de l'influence des styles de leadership sur la satisfaction au travail : cas des PME du secteur agro-alimentaire à Bamako.», Revue Française d'Economie et de Gestion «Volume 3 : Numéro 5» pp : 410-.434.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Cet article vise à comprendre et expliquer la relation entre le style de leadership et la satisfaction au travail au sein des Petites et Moyennes entreprises de Bamako. En vue d'atteindre notre objectif, nous avons opté pour le postulat épistémologique interprétativiste. L'approche qualitative a été mise en œuvre grâce à deux (2) guides d'entretien à l'endroit des dirigeants et du personnel. Au total Vingt-quatre (24) personnes ont constitué notre échantillon. Les données ont été traitées à l'aide d'analyse thématique de contenu selon la version Paillé et Michielli (2021) appuyée par Thiétard et al (2014). A l'issue de l'analyse des données, le style de leadership adopté par les dirigeants constitue le style transformationnel. Et, ce style ainsi que certaines de ces dimensions sont prédictifs de la satisfaction au travail. En outre, certains indicateurs suscitent de la satisfaction au travail comme le droit d'aînesse et la valorisation des coutumes.

Mots clés : Leadership ; satisfaction au travail ; PME ; secteur agro-alimentaire ; Mali

Abstract

This article aims to understand and explain the relationship between leadership style and job satisfaction in small and medium enterprises in Bamako. In order to achieve our objective, we used the interpretative epistemological postulate. The qualitative approach was implemented using two interview guides for managers and staff. A total of twenty-two people made up our sample. The data was processed using thematic content analysis according to the Paillé and Michielli version (2021) supported by Thiétard et al (2014). At the end of the data analysis, the leadership style adopted by the leaders constitutes the transformational style. And, this style as well as some of these dimensions are predictive of job satisfaction. In addition, indicators arouse job satisfaction such as birthright, the valuation of habits and customs.

Keywords : Leadership, job satisfaction, SMEs, agro-food sector, Mali.

Introduction

Les Petites et Moyennes Entreprises (PME) représentent plus de 95 % de l'ensemble des entreprises et 60 à 70 % de l'emploi ; ce sont elles qui créent une grande partie des emplois nouveaux dans les économies de l'OCDE¹. De plus en plus, l'on s'intéresse à cette forme d'entreprise. Cet intérêt se justifie par les vertus qui lui sont inhérentes dont : flexibilité, créations d'emploi, création de richesse, d'entreprises, etc.

Au Mali, le plus souvent, les PME sont créées par les personnes de nationalité malienne, et constituent le moteur de l'activité économique. Présentes dans tous les secteurs d'activité : secteur primaire, secondaire, tertiaire, ce sont elles qui arrivent à pallier à l'insuffisance des grandes entreprises. Ainsi dans le domaine de l'agroalimentaire, l'on arrive à recenser un nombre important d'activités au Mali et particulièrement à Bamako. Allant de la boulangerie, pâtisseries, entreprises de fabriques de boissons aux entreprises de transformation de produits laitiers, etc. C'est un secteur non négligeable de l'économie malienne ; selon les études du CDA (2018) et d'INSTAT (2017), le secteur agro-alimentaire emploierait plus de personnes et ne trouverait pas de difficultés à évacuer ses produits sur le marché. Dans cette lancée, plus de 80% de PME agroalimentaires trouvent que l'écoulement des produits est facile (Fêté Impact, 2018).

Le style de leadership est né du souci d'inclure dans le monde des affaires les préoccupations d'ordre sociaux, affectifs des salariés afin que ces derniers se sentant membres de l'entreprise s'impliquent dans l'atteinte d'objectifs organisationnels et par la suite à développer des comportements positifs à l'égard du travail.

Le concept de leadership fut largement employé dans la littérature, tantôt abordé comme traits, tantôt comme comportements, voir inhérent à la situation. Et, c'est la prise en compte des comportements des dirigeants au travail qui est à l'origine des styles de leadership.

S'agissant de la satisfaction au travail, elle peut être perçue comme une attitude reposant sur trois approches : affective, cognitive et conative. D'après Locke, la satisfaction au travail représente un « état émotionnel agréable ou positif [*affect*] d'une personne, résultant de l'appréciation de son travail ou de ses expériences de travail [*cognition*] » (Locke, 1976, p. 1300). Il en ressort clairement la dualité affect-cognition de l'attitude « satisfaction au travail ». La dimension *affective* est traduite par « l'état émotionnel agréable ou positif » (par exemple,

¹ Synthèse : OCDE, les PME : force locale, action mondiale

une humeur positive) qui accompagne la *cognition* traduite par une « appréciation du travail ». Cela montre ainsi une perception que les besoins, les désirs, les obligations ou les attentes ont bien été satisfaits ; en d'autres termes, il s'agit d'un processus d'évaluation où la personne met en balance ce qu'elle reçoit effectivement de son travail – versus ce qu'elle souhaiterait en recevoir (voir aussi Cranny et al., 1992 ; Lawler, 1971 ; 1973).

Cette nouvelle problématique interpelle, nombre de secteurs y compris le secteur des PME agroalimentaires. C'est pourquoi, face à cette concurrence accrue, il est important que les acteurs de ce secteur se penchent sur les moyens et stratégies visant à satisfaire le personnel. En effet, le capital humain constitue l'unique ressource dont dispose les PME pour se développer et rester performantes et celles-ci seraient de plus en plus sensibles aux enjeux entourant la GRH (Aït-Razouk et Bayad, 2010).

De tel constat, nous amène à formuler l'objectif suivant : comprendre et expliquer le lien entre le style de leadership et la satisfaction au travail dans les PME agro-alimentaire à Bamako.

Pour ce faire, nous répondrons à la question suivante : comment les styles de leadership influencent-ils la satisfaction au travail ?

En ce qui concerne l'intérêt théorique, ce travail enrichit les points de vue afin de cerner le lien entre les styles de leadership et la satisfaction au travail. Sur le plan méthodologique, le véritable intérêt de notre travail rentre dans le cadre de la vulgarisation de l'analyse de contenu manuelle de Paillé et Michielli (2021) et Jolibert et Jourdan (2020). Quant à l'intérêt managérial, il s'agit d'aider les dirigeants à connaître les attentes du personnel en vue d'adapter et d'améliorer leurs pratiques de gestion des ressources humaines.

Pour réaliser ce travail, nous abordons dans un premier temps, les concepts de secteur agroalimentaire, de styles de leadership et de la satisfaction au travail. Dans un second axe, nous développons la démarche méthodologique adoptée et enfin, nous exposons les résultats de l'étude et les implications managériales.

1. Revue de littérature

Pour mieux cerner le lien entre les styles de leadership et la satisfaction, nous explicitons les concepts « Secteur agro-alimentaire », styles de leadership et satisfaction au travail.

1.1. La notion de style de leadership

Le concept style de leadership a fait l'objet d'une multitude de recherches. Ainsi, la revue de littérature énumère plusieurs styles allant de la vision classique regroupant les styles autoritaire, démocratique, laissez faire à la vision dite contemporaine dans laquelle figure le style transactionnel, transformationnel, serviteur, etc.

En effet, notre étude s'intéresse tout particulièrement au style transformationnel issue de la théorie de Bass(1985). Cette théorie est encore celle que l'on retrouve habituellement dans le débat contemporain (Burns, 1978) et la plus évoquée quant aux études sur le leadership depuis 1990 (Judge et Piccolo, 2004). Le leadership transformationnel est défini par Bass(1985), inspiré des travaux de Burns(1978) sur le leadership transactionnel, comme la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Les recherches associent généralement quatre dimensions à cette forme de leadership (Judge et Piccolo, 2004) : le charisme ou l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

L'influence idéalisée : Selon Bass (1985b), le charisme est la dimension la plus importante chez le leader transformationnel. Bass (1985a) s'était inspiré des caractères héroïques et exemplaires du charisme de Weber (1978) pour créer ce premier facteur. Ainsi, elle fait référence à la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés (Bass, 1985). Un leader charismatique commande l'admiration, le respect et la confiance (Avolio et Bass 1995).

La motivation inspirante consiste à articuler une vision et démontrer de l'optimisme et de la confiance envers la capacité à réaliser cette vision. Il communique une vision inspirante, réaliste et est optimiste quant à l'atteinte des objectifs (Avolio, 1999 ; Avolio et Bass, 2004 ; Bass, 1985a) puisqu'il connaît son chemin pour la réalisation de ces objectifs-ci (Jung et Avolio, 2000). Il s'engage envers ses subordonnés, persévère envers la mission, veut prendre des risques et a un fort désir de succès, donc il inspire les employés à le faire également (Avolio et Bass, 2004), par l'exemple qu'il donne. Pour ses raisons, il a les capacités de susciter le désir de travailler ensemble pour atteindre les objectifs souhaités (Avolio et Bass, 2004).

La stimulation intellectuelle peut se définir comme la capacité du leader à inciter les subordonnés à innover (Bass, 1985 ; Avolio et Bass 1995). Le leader stimule la créativité et l'innovation des subordonnés et les invite à prendre des initiatives (Avolio, 1999). Il encourage et sollicite leurs nouvelles idées. Il contribue au développement de l'autonomie de ses employés pour qu'ils puissent assumer plus de tâches et responsabilités (Avolio et Bass, 2004). De plus, il remet constamment en question les stratégies et invite les subordonnés à avoir une nouvelle vision à partir de nouvelles perspectives et sources d'information (Avolio et Bass, 2004). Il les aide à réfléchir, à questionner, à se remettre en question (Avolio et Bass, 2004). Un tel leader cherche toujours à améliorer les façons de faire et encourage les employés à le faire aussi.

La considération individualisée renvoie à la capacité du leader à prendre en compte les besoins individuels de chacun de ses subordonnés (Sashkin, 2004). Bass (1985) a initialement défini que la considération individualisée apparaît quand un leader développe une orientation envers son équipe, montre une attention particulière aux subordonnés et répond convenablement à leurs besoins personnels. Il valorise les employés en tant que coach et mentor (Avolio, 1999 ; Jung et Avolio, 2000). Ces actions de coaching et de mentorat sont des opportunités d'apprentissage et de développement pour les employés et sont perçues comme une source de soutien (Avolio Bass, 2004 ; Bass et Avolio, 1990).

1.2. La satisfaction au travail

La satisfaction est un concept qui a suscité un intérêt incroyable de la part des théoriciens et praticiens. Chacun tentant de la définir en fonction de ses perceptions, de son vécu, de ses préoccupations.

Malgré cette grande popularité, force est d'admettre que les définitions proposées par les différents auteurs et chercheurs, bien que parfois semblables, ne soient pas identiques. Larouche et coll. (1973 : 79) soulignent d'ailleurs qu'il « semble hasardeux d'affirmer que ces diverses définitions permettent d'aborder de la même manière le concept hypothétique de la satisfaction au travail.

Notre revue de littérature à recenser un certain nombre de définitions attribuées à la satisfaction au travail. Bien que celles-ci aient été opérationnalisées de multiples façons (Judge et al., 2001), en précisant avant tout que ce concept représente une *attitude*² (Brief, 1998 ; Spector, 1997 ; Weiss et Cropanzano, 1996) qui s'appuie sur deux éléments essentiels : l'affect ou le sentiment d'une personne (1) et sa cognition ou sa pensée (2) (Wright et Cropanzano, 2000). En d'autres termes, une attitude englobe à la fois une dimension affective et une dimension cognitive, qui sont interdépendantes et inextricablement liées (Bagozzi et Burnkrant, 1979 ; Crites, Fabrigar et Petty, 1994 ; Saari et Judge, 2004). Toutefois, Brief (1998) estime que la satisfaction au travail en tant qu'attitude a tendance à être conceptualisée plutôt en termes cognitifs, et moins en termes affectifs.

² Par « attitudes », on entend des sentiments ou croyances relativement stables qui sont dirigés vers des personnes spécifiques, des groupes, des idées, des emplois, ou vers d'autres objets psychologiques (Landy et Conte, 2010, p. 366).

En outre, se ralliant aux arguments de Locke, Patterson et al³. Considèrent le concept comme une interaction entre la cognition et l'affect, ou la réflexion et les sentiments. Selon eux, la satisfaction au travail peut être étudiée comme une évaluation générale de son travail mais également en considérant différentes dimensions du travail comme la satisfaction vis-à-vis de la paie, des collègues de travail, de la hiérarchie et du travail lui-même. Ils notent également que le concept est quelque fois divisé en deux avec la satisfaction intrinsèque d'un côté, qui comprend la satisfaction avec la hiérarchie, les collègues de travail et le travail lui-même, et la satisfaction extrinsèque de l'autre, qui est liée aux éléments tels que la paie ou la promotion.

Par ailleurs, Brown et Peterson (1993 : 63) précisent que la satisfaction au travail est basée sur une évaluation personnelle et non en fonction d'un groupe. Ils ajoutent que l'évaluation se fait en fonction des événements passés ou présents et non en fonction du futur.

Meyssonier & Roger⁴, en s'appuyant notamment sur les travaux de Mignonac⁵, observent que dans la littérature, la satisfaction au travail peut être appréhendée selon au moins trois approches.

Un « état émotionnel » qui peut se définir comme une réponse émotionnelle positive face à une expérience de travail. La perception positive de l'expérience de travail est instable car elle évolue en fonction des expériences et des attentes du salarié.

Une « évaluation » dans laquelle l'individu appréhende l'écart perçu entre ce qu'il attendait de son emploi et de ce qu'il est réellement. Une « dynamique » dans laquelle « l'individu est en constante adaptation afin de maintenir le niveau de satisfaction qui lui convient » et qui « évolue en fonction des besoins, des aspirations de l'individu, de la réalité vécue dans le travail au sein de l'entreprise, elle résulte de l'action des forces internes et externes à l'organisation ».

De ce fait, à l'instar de Meyssonier et Roger, nous retiendrons dans le cadre de notre travail de recherche, la définition de la satisfaction au travail d'Igalens qui la définit comme « une réponse émotionnelle positive résultant de l'évaluation du travail ou des expériences de travail. La satisfaction est un concept dynamique. C'est une perception instable qui évolue en fonction des expériences mais aussi en fonction des attentes du salarié qui peuvent se modifier tout au

³ **Patterson, M, et al., et al.** Systematic review of the links between human resource management practices and performance. *Health Technology Assessment*. 2010, Vol. 14, 51, p. 380.

⁴ *L'impact du cocooning organisationnel et des opportunités d'emploi sur le lien entre satisfaction au travail et intention de quitter.* **Meyssonier, Rébiba et Roger, Alain.** Reims : s.n., 2006. AGRH. p. 23.

⁵ **Mignonac, Karim.** Que mesure-t-on réellement lorsque l'on invoque le concept de satisfaction au travail. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 2004a, Vol. 53, pp. 80-93.

long de sa vie. » En effet, cette définition intègre une approche multidimensionnelle, subjective et dynamique que nous jugeons utile dans le cadre de notre recherche.

Parmi les théories existantes, nous nous intéressons aux travaux de Durrieu (2000).

Il propose trois catégories de dimensions dans le but d'élaborer un modèle de la satisfaction à trois niveaux : le premier lié au poste (évolution de la carrière, autonomie, conciliation travail-vie privée), le second lié à l'organisation (moyens matériels à disposition, rôle dans l'organisation, soutien matériel et professionnel, ambiance de travail, cohésion dans l'équipe de travail, importance de la rétroaction) et le troisième lié à l'environnement (positionnement de l'entreprise et conjoncture sectorielle) (Durrieu, 2000). L'optimisation de la qualité de ces facteurs augmenterait donc la satisfaction des employés.

1.3.Synthèse des travaux

La relation entre le style de leadership exercé et son lien avec la satisfaction au travail des employés a fait l'objet de nombreuses recherches et publications. Il s'agit des auteurs comme : Argyle, Gardner et Cioffi, (1957), McGregor, (1961) ; Likert, (1961) ; Blake et Mouton, (1966); Fiedler (1974), Heller et Yukl (1968) ; Tannenbaum et Schmidt (1968), Vroom et Yetton (1964), Hersey et Blanchard (1966). D'autres comme Maslow (1947), Herzberg, (1959), Porter et Lawler (1964), McClelland (1961), Nuttin, (1968) ; Smith, Kendall et Hullin (1969), ont traité de la motivation et de la satisfaction ainsi que des conditions de leur obtention.

Au fil du temps, des études ultérieures ont mis en exergue les liens positifs entre leadership transformationnel et satisfaction au travail (pour une revue, voir la méta-analyse de Judge et Piccolo, 2004). Etant donné le caractère complexe des mécanismes sous-tendant le leadership transformationnel (Bass 1990 ; Bass et Avolio, 1994), les comportements des leaders qui respectent le facteur humain, qui accordent de l'importance à la productivité et à la production et qui récompensent équitablement leurs collaborateurs salariés, sont positivement corrélés à la satisfaction au travail (Kinicki et al. 2002). Par contraste, un style de leadership autoritaire ou aversif, se focalisant plutôt sur les défauts des collaborateurs et affichant des comportements qualifiés d'aversion – tels que sanction, réprimande ou intimidation (Arvey et Ivanchewich, 1980 ; Ball, Trevino et Sims, 1994) affecterait négativement la satisfaction au travail (Yun, Cox, Sims et Salam, 2007).

Par ailleurs, dans une méta analyse de DUMDUM et al (2002), il semble exister un lien positif entre le leadership transformationnel et la satisfaction au travail des employés. De récentes études sont également venues appuyer cette relation. Dans une recherche portant sur la relation entre le leadership transformationnel de directeurs d'écoles aux Etats Unis et différents indicateurs de

performances tels la satisfaction et le taux de roulement, Griffith (2003) a observé des résultats similaires à ceux de Dumdum (2002). En effet, la satisfaction au travail est plus élevée chez les employés sous l'influence d'un directeur au style transformationnel ($B=0,88$, $p=0,01$).

En outre, les auteurs observent que les étudiants performant mieux et ont une meilleure progression dans les écoles où le directeur est identifié comme un leader transformationnel que les autres étudiants, dans des programmes similaires mais dont le directeur n'est pas identifié comme un leader transformationnel que les autres étudiants, dans les programmes similaires, mais dont le directeur n'est pas identifié comme un leader transformationnel.

Dans le sillage, Bartram et Casimi (2007), dans une étude portant sur la relation sur le leadership transformationnel et divers indicateurs de performance, ont observé une relation positive et significative entre ce style de leadership et la satisfaction au travail des employés, réalisée auprès des cadres et d'employés œuvrant dans les centres d'appels d'une grande compagnie d'assurance Australienne.

2.Démarche méthodologique

Afin de répondre à notre problématique, nous avons adopté une méthodologie basée sur l'approche qualitative inductive en nous appuyant sur la posture interprétativiste.

Notre objectif vise à comprendre l'influence des styles de leadership sur la satisfaction au travail des PME du secteur agro-alimentaire, il s'agit via des entretiens menés à l'aide de guides d'entretiens adressés à la fois aux dirigeants qu'aux employés, pour connaître leur ressenti réel par rapport aux concepts abordés. Mieux, nous voulons donner du sens au phénomène étudié à travers ou au-delà de l'observation, de la description et de l'appréciation du contexte et du phénomène tel qu'il se présente et, ce, à partir de « *la compréhension empathique des représentations d'acteurs* » (Giordano, 2003). Une telle démarche cadre avec le paradigme interprétativiste. Dans le cadre de la collecte des données, pour la taille de l'échantillon, nous avons opté pour la méthode non probabiliste en choisissant la technique du « choix de convenance ou raisonné ». Nous avons choisi, dans le cadre de l'interview, les personnes les plus adéquates et disponibles. Le nombre d'interviewés s'est limité à 24 comprenant les dirigeants et agents.

Ainsi, nous avons effectué notre guide d'entretien auprès de 09 dirigeants et 15 agents au sein des PME exerçant dans diverses activités économiques : boulangerie, pâtisserie, restaurant, etc.

2.1. Echantillonnage et collecte des données

Tableau 1 : Synthèse des entretiens avec les gérants

Entreprises	Interviewés	Nombre d'entretien	Durée
Société orientale de boissons	Gérant	1	40 mn
Kossam	Responsable RH	1	45 mn
Escale	Gérant	1	70 mn
Awa SY	Gérant	1	40 mn
Petit Gril	Gérant	1	45
Kaleme	Propriétaire	1	80
Maison des Pains	Directeur commercial	1	40
Mam DELICE	Gérant	1	45
Boulangerie BERTHE	Propriétaire	1	40
Total		09	495

Source : Nous-mêmes

Tableau 2 : Synthèse des entretiens avec les agents

Entreprises	Interviewés	Nombre d'entretien	Durée
Société orientale de boissons	Secrétaire	1	40 mn
Kossam	Ouvrier de production et agent commercial, magasinier	3	155 mn
Kaleme	Vendeur-caissier	1	55
Escale	Caissières	2	45 mn
Awa SY	Enfourneur/commis	2	70 mn
Petit Grill	Serveur	1	55 mn
Kerouane	Vendeur-Caissiers	2	40mn
Maison des pains	Cuisinier	1	60mn
Mam DELICE	Vendeur-caissier	1	45mn
Boulangerie BERTHE	Enfourneur	1	40mn
Total		15	605

Source : Nous-mêmes

Au bout du compte, nous avons réalisé 24 entretiens pour une durée de 1100 minutes.

Nous avons travaillé avec le principe de saturation. A cet effet, Glaser et Strauss (1967) ne fournissent pas d'ordre de grandeur du nombre d'unités d'observation que doit comporter l'échantillon. Selon ces auteurs, la taille adéquate d'un échantillon est celle qui permet d'atteindre la saturation théorique des catégories. Cette saturation est atteinte lorsqu'on ne trouve plus de données supplémentaires ne générant plus de nouveaux éclairages théoriques ni de nouvelles propriétés aux principales catégories. Une affirmation limitée et peu innovante

requiert un échantillon plus petit qu'une affirmation qui remet en cause des travaux existants ou se positionne comme généralisable.

Par conséquent, notre taille de l'échantillon a été déterminée suivant le principe de la saturation théorique, ce principe présume que la taille de l'échantillon ne peut pas être fixée à l'avance dans l'étude qualitative, ce n'est qu'après saturation théorique (Thiétart et al, 1999), « *La saturation est le phénomène par lequel, passé un certain nombre d'entretiens (biographiques ou non, d'ailleurs), le chercheur ou l'équipe a l'impression de ne plus rien apprendre de nouveau, du moins en ce qui concerne l'objet sociologique de l'enquête* » (Bertaux, 1980 cité dans Pires 1997).

2.2. Outils et techniques d'analyse

Pour analyser les données, nous avons procédé à la transcription de toutes les données et opté pour l'analyse du contenu thématique. Cette dernière consiste à « transposer d'un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé, et ce, en rapport avec l'orientation de la problématique de recherche » (Mucchielli, Paillé, 2016 ; Jolibert et Jourdan, 2020). L'objectif est de trouver, par une approche horizontale et verticale, les thèmes récurrents entre les différents documents ou entretiens du corpus et les contenus qui s'y rattachent.

Avant de procéder à l'identification des sous thèmes, des thèmes et des rubriques, nous avons affecté un code à chaque interviewé.

Tableau 3 : Affectation de codes des agents interviewés

Entreprise	Interviewés	Code
Société orientale de boissons	Secrétaire du gérant	A1
Entreprise KOSSAM	Ouvrier de production	A2
Entreprise KOSSAM	Agent commercial	A3
Entreprise KOSSAM	Magasinier	A4
Pâtisserie Mam délice	Vendeur- caissier	A5
Pâtisserie ESCALE	Caissière	A6
Pâtisserie ESCALE	Caissière	A7
Boulangerie Awa SY	Enfourneur	A8
Boulangerie Awa SY	Commis	A9
Restaurant PETIT GRILL	Serveur	A10
Pâtisserie KEROUANE	Serveur	A11
MAISON DES PAINS	Cuisinier	A12
Restaurant KEROUANE	Vendeuse-caissière	A13
Pâtisserie KALEME	Vendeur-caissier	A14
Boulangerie BERTHE	Enfourneur	A15

Source : Nous-même

Tableau 4 : Affectation de code des leaders interviewés

Entreprises	Interviewés	Code
Société orientale de boissons	Gérant	L1
Entreprise KOSSAM	Responsable RH	L2
Pâtisserie Mam délice	Gérant	L3
Pâtisserie ESCALE	Gérant	L4
Boulangerie Awa SY	Gérant	L5
Restaurant PETIT GRILL	Gérant	L6
Pâtisserie AL IZZA	Gérant	L7
MAISON DES PAINS	Directeur commercial	L8
Pâtisserie KALEME	Propriétaire	L9
Boulangerie BERTHE	Propriétaire	L10

Source : Nous-mêmes

Le codage est le découpage du corpus grâce aux unités d'analyse choisies afin de constituer les catégories voire rubriques (Thiétart, op.cit.). Notre codage a été effectué à postériori dans une logique de thématisation (catégorisation séquencée). Ainsi, lors des 5 premiers entretiens (un entretien réalisé avec agent et dirigeant), nous avons tiré les principaux indicateurs (thèmes) des deux concepts. En effet, nous sommes partis sur la base du terrain suivi des thèmes qui en sont découlés. Nous avons 2 rubriques : style de leadership et satisfaction au travail. Chaque rubrique nous a permis d'avoir des thèmes pour le codage. Ainsi, nous avons résumé les rubriques et les thèmes dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5 : Codage, catégorisation et Comptage de la Rubrique leadership

Thèmes	Catégories	Rubriques
L'inspiration du dirigeant (10) La confiance du dirigeant (20) L'admiration et le respect du dirigeant (15) Le degré de Sacrifice du dirigeant (12) L'utilisation du pouvoir du dirigeant (14)	Influence Idéalisée (71)	Leadership
La Vision du dirigeant (11), La capacité de changement du dirigeant (16) Le Désir de travailler ensemble (10) La Créativité et l'innovation du dirigeant (22) L'acceptation de prise (10) d'initiatives du dirigeant, L'autonomie permise par le dirigeant (09), L'acceptation des Remises en question (10)	Motivation Inspirante et Stimulation Intellectuelle (88)	
L'amélioration continue du dirigeant (04), Les actions de soutien (15), La prise en compte de besoin individuel (10), Les actions de coaching et de mentorat du dirigeant (12)	Considération Individualisée (41)	

Source : Nous-même

Tableau 6 : Codage, Catégorisation et Comptage de la Rubrique Satisfaction au Travail

Thèmes	Catégories	Rubrique
La définition du cadre organique de l'activité (23)	Perception et sentiment liés au poste (124)	Satisfaction au travail
La Possibilité d'avancement des employés (20),		
La Variété des tâches (15),		
L'autonomie dans le travail (11),		
L'autorité dans le travail (10),		
L'utilisation des capacités (10),		
La reconnaissance (18)		
La responsabilité (10)		
La créativité (10)		
L'accomplissement du travail (15)		
Le service social (15),	Perception et sentiment liés à l'organisation (59)	
Horaire de travail (18)		
Conciliation vie privée/vie professionnelle (11)		
Valeurs morales (15)		
La Rémunération des employés (20)	Perception et sentiment liés à l'environnement (171)	
La politique de l'administration (18)		
Le statut social (15)		
Collègues de travail (15)		
La Supervision du dirigeant (Compétences techniques) (12)		
Supervision face aux RH (10)		
Les conditions de travail (30)		
Droit d'aînesse (11)		
Sécurité de l'emploi et la sécurité sociale (26)		
Valorisation des us et coutumes (14)		

Source : Notre recherche

Nos données ont été analysées qualitativement et quantitativement (Thiétart et al, op.cit., pp.559-561 ; Bardin, op.cit., p.132-p.156 ; Paillé et Michielli, op.cit.).

Les analyses quantitatives ont porté essentiellement sur un comptage des unités d'analyse et l'établissement de deux tableaux descriptifs.

Les analyses qualitatives ont permis d'interpréter l'agencement de ces unités en les replaçant dans un contexte plus global. Son objectif a été d'apprécier l'importance des thèmes dans le discours plutôt que de les mesurer.

3. Résultats

Nos résultats sont agencés en fonction de l'analyse des styles de leadership et de la satisfaction au travail d'une part et d'autre part, l'explication des liens qui existent entre ces deux concepts dans le secteur agroalimentaire.

Tableau 7 : La satisfaction et l'insatisfaction des employés

Catégories	Thèmes	Nombre d'employés satisfaits	Nombre d'employés insatisfaits
Perception et Sentiment liés au poste	La définition du cadre organique de l'activité	02	13
	La Possibilité d'avancement des employés,	3	12
	Variété des tâches	3	12
	Autonomie	10	05
	Autorité	10	5
	Utilisation des capacités	10	05
	Reconnaissance	04	11
	Responsabilité	10	05
	Créativité	09	06
	Accomplissement du travail	15	00
Perception et Sentiment liés à l'environnement	La rémunération,	03	12
	La politique d'administration	10	05
	Le statut social	12	03
	Les collègues de travail	15	00
	La supervision (CT)	13	02
	La supervision (RH)	10	05
	Les conditions de travail	03	12
	La sécurité de l'emploi et sécurité sociale	03	12
	Valorisation des us et coutumes	07	-
	Droit d'aînesse	09	-
Perception et sentiment liés à l'organisation	Service social	10	05
	Horaire de travail	04	-
	Conciliation vie privée/vie professionnelle,	1	--
	Valeurs morales	15	00

Source : Nous-mêmes

Il ressort globalement de nos entretiens un jugement et une évaluation positive de la part des agents envers le style de leadership des dirigeants. Un tel résultat peut paraître paradoxal et s'inscrit dans le contre-courant de la vision erronée du public à l'égard des PME. Ce résultat dénote d'un réel changement survenu dans ce secteur pendant ces quelques années. La plupart de ces PME se trouvent dirigées par les gérants et ces derniers servent d'intermédiaires entre le personnel et les propriétaires. Ils sont les mieux informés sur le secteur (concurrence accrue, amélioration de la qualité des biens et services, exigence des clients, innovation, créativité, une attention portée à l'élément humain, etc.). Ainsi, ils occupent une position délicate, celle de trouver un équilibre entre les deux partis. En effet, le dirigeant se trouve coincé entre son désir de conserver le contrôle de l'entreprise et sa volonté de tisser de bonnes relations avec les employés.

Par conséquent, à l'issue des résultats provenant du terrain, nous avons pu identifier les styles en cours dans les PME du secteur agro-alimentaire à Bamako. Il s'agit du style transformationnel considéré comme majoritaire suivi de ses dimensions et du style autoritaire en nombre réduit. Le style transformationnel s'observe dans les structures dirigées par les gérants. Le style autoritaire étant recueilli dans celles dirigées par les promoteurs, propriétaires des lieux. Et parmi les dimensions de leadership, la stimulation intellectuelle, motivation inspirante paraissent les plus satisfaisants suivis de l'influence idéalisée.

Ces quelques verbatim viennent en appui de nos propos :

« Mon supérieur est un modèle à suivre de par sa capacité d'écoute, de compréhension, il vient avant tout le monde et repart après nous. Il nous informe sur ses projets, concernant l'état du marché, les difficultés que traverse l'entreprise, la production de nouveaux produits et l'aménagement des lieux, car récemment, il a jugé nécessaire de rénover les bureaux, nous avons été informés à l'avance bien avant l'arrivée des maçons... » **Code L1**

« Mon supérieur est source d'inspiration, c'est un modèle de par sa capacité de compréhension, son sens élevé des relations humaines, il est calme et est inoffensif. Il nous respecte et nous le respectons. Nous l'admirons pour son honnêteté, son intégrité et son désir de maintenir un climat d'entente, de paix, d'entraide. Il se sacrifie pour le bien-être de l'organisation. » **Code A2.**

« Mon supérieur est un modèle à suivre car il est toujours à l'écoute des employés et est empathique. Il est digne de confiance et d'admiration, c'est quelqu'un qui fait ce qu'il promet, sans problème » **Code A5.**

« Il ne manque pas de conseils, pour que l'on puisse s'améliorer continuellement et aussi il a fait venir un chef pâtissier pour nous apprendre ces nouveaux produits. Ses conseils ne manquent pas pour la résolution des problèmes. » Code A10.

« Pour l'amélioration continue, les employés de la production sont les plus concernés car la production de nouveaux produits ou l'emploi de nouveaux matériels demande de leur montrer donc leur former, souvent, ils font des formations. Sinon, personnellement, je n'ai pas fait de formation depuis mon arrivée. » CodeA4.

« Notre patron fait preuve d'une aide et d'un soutien inestimable pour notre bien-être et pour le bon déroulement de l'activité. Ce soutien dépend du besoin exprimé par tout un chacun, pouvant prendre des formes variées : financier, matériel, moral, assistance physique.

Il s'intéresse aux besoins individuels, personnellement, je n'ai pas à l'en vouloir à ce niveau » Code12.

« Vous savez, mes difficultés se situent à plusieurs niveaux mais celles qui me préoccupent résident dans ma relation avec le personnel. Je sers d'intermédiaire entre le promoteur et le personnel. Généralement, je suis obligée de cacher certaines réalités pour les maintenir, par exemple pour des dépenses liées à l'activité, le promoteur ne tarde pas à se manifester mais en l'informant des problèmes du personnel, il me fait tourner en vain... » Code L4

« Je suis confronté à nombre de problèmes : cherté des matières premières, exigence des clients, etc. A celles-ci, s'ajoutent, aux multiples désaccords avec le propriétaire des lieux. Vous savez, il ne me donne rien de soucis avec le personnel. Car généralement, le personnel pense que je refuse de faire part de leurs préoccupations au propriétaire... » Code L5

« Il n'est pas un modèle à suivre. Il n'a confiance en personne ; il est sévère et ne tolère rien. Il prend seul ses décisions sans nous informer. Je vous entendais parler lorsque je passais, mes collègues ne vous ont dit que la vérité, bien qu'il y'a le gérant ici, il joue le rôle de gérant et décider seul. Nous ne faisons qu'exécuter à ses ordres sans poser de questions. Il est partout, d'ailleurs la nuit ici. Il surveille étroitement le travail comme si on était capable ou comme s'il n'a pas confiance en nous. » Code A15

« Ses actions ne nous encouragent pas à prendre des initiatives car on est juste informé de ce qu'il envisage de faire sans que l'on ne soit demandé. L'autonomie n'est pas là, il est là pour une surveillance perpétuelle d'ailleurs passe la nuit ici.

Les remises en cause ne sont pas acceptées ici.il ne fait que ce qu'il veut, il a ses plans à lui que nul ne peut modifier. » Code A15.

4. Discussion

A l'issue des résultats provenant du terrain, nous estimons que nos objectifs sont atteints. Nous avons pu identifier les styles en cours dans les PME du secteur agro-alimentaire à Bamako. Il s'agit du style transformationnel (majoritaire) et autoritaire (minoritaire). Et parmi les dimensions de ce style jugé majoritaire à savoir le leadership transformationnel, constitué de stimulation intellectuelle, motivation inspirante paraissent les plus satisfaisants suivis de l'influence idéalisée. La dimension considération individualisée est la moins satisfaisante. Ces résultats se traduisent par le fait que les dirigeants, leaders dans l'ensemble ont plus recours à ces dimensions dans leur relation avec les salariés et ces dernières sont sources de satisfaction comparée à la dimension considération individualisée.

Parmi, les indicateurs opérationnels de la satisfaction, nous avons retenu celle liée au poste (définition du cadre organique de l'activité, possibilité d'avancement, variété des tâches, l'autonomie, l'autorité dans le travail, l'utilisation des capacités, la reconnaissance, responsabilité, créativité, accomplissement du travail)) à l'organisation (service social, horaire de travail, conciliation vie/vie professionnelle, valeurs morales) et celle liée à l'environnement (statut social, collègues de travail, supervision du dirigeant, supervision face aux relations humaines, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, droit d'aisance, sécurité sociale, valorisation des us et coutumes).

Dans ces indicateurs, certains suscitent de la satisfaction et d'autres de l'insatisfaction. Ceux causant de l'insatisfaction sont : la définition organique de l'activité, variété des tâches, reconnaissance, les conditions de travail, horaire de travail, conciliation vie privée/vie publique, sécurité de l'emploi, possibilité d'avancement. Pour une meilleure gestion des Ressources humaines, ces dirigeants doivent rapidement agir en transformant les facteurs d'insatisfaction en satisfaction.

L'environnement (statut social, collègues de travail, supervision du dirigeant, supervision face aux relations humaines, les conditions de travail, la sécurité de l'emploi, droit d'aisance, sécurité sociale, valorisation des us et coutumes).

Au sein de ces PME, il y'a un réel manque de définition des tâches allant de l'embauche jusqu'à l'exécution des tâches, ce qui entraîne une variété des tâches, cependant, cette variété n'est pas suivie de récompense de nature financière, un seul employé se trouvant face à une multitude de tâches non prévues et non rémunérées. Les employés manquent de reconnaissances dans l'accomplissement d'un travail bien fait ou dans l'atteinte d'objectifs. Pour ainsi affirmer que les pratiques de reconnaissance sont peu développées voire inexistantes. Cette reconnaissance

aurait pu prendre la forme monétaire (argent, augmentation de salaire, etc) ou non monétaire (octroi de promotions, félicitations, compliments). Or, les pratiques de rémunération et les incitatifs financiers constituent un facteur déterminant dans l'atteinte de la satisfaction.

L'emploi pris dans l'ensemble n'est guère garantie faute d'un réel contrat sous forme écrit liant les deux partis, et il s'en suit une absence d'affiliation aux organismes sociaux, à l'assurance maladie obligatoire pour la retraite et la prise en charge des frais hospitaliers. Nous notons également une absence de possibilité d'avancement, d'une part due au manque de qualification des employés, la plupart ont à peine le niveau secondaire, et d'autre part en raison des réalités du secteur, de la nature même de ce secteur. Secteur de taille réduite et comportant quelques fonctions bien limitées, ne nécessitant pas trop souvent une expertise avérée pour l'exécution des tâches. Par ailleurs, les pratiques de conciliation travail-vie personnelle, visant à aider les employés à assumer leurs responsabilités familiales en vue de trouver un équilibre entre les exigences du travail et celles de la famille sont généralement la flexibilité dans la gestion du temps, congés pour obligations familiales, service de garde sur les lieux de travail, etc.). Ainsi, les horaires de travail sont source d'insatisfaction au sein des PME en particulier chez les femmes mariées (heure d'arrivée matinale, départ tardive, les jours fériés travaillés, etc) et ceux logeant loin de leur lieu de travail. Ces heures font l'objet d'arrangements entre les employés souvent à l'insu du dirigeant ce qui peut engendrer à la longue un manque de confiance et détériorer la relation entre dirigeants et employés.

5. Implications managériales

Nos résultats font valoir l'importance et l'influence des styles de leaderships particulièrement ceux orientés vers le personnel comme antécédents de la satisfaction au travail.

Ainsi, avant d'adopter, développer les styles de leadership, les dirigeants doivent connaître les attentes, les besoins des employés. Ils doivent pouvoir développer l'identification des membres en les impliquant à la stratégie de l'organisation. En effet, plus les individus sentent qu'ils partagent les objectifs et valeurs de l'organisation, plus ils vont s'identifier à leur organisation (Ashforth et Mael, 1989; Dutton et al., 1994; Hall et al., 1970).

Il s'agit pour les dirigeants des PME agroalimentaires de réfléchir sur le concept de satisfaction au travail, pour la définir intrinsèquement à travers les caractéristiques de chaque personnel et non pris dans l'ensemble. Cela demande de mener à intervalle de temps bien réguliers de procéder à des études de satisfactions portant sur différentes facettes de l'emploi. Nos résultats ont révélé que les éléments informels comme le droit d'ainesse, la valorisation des coutumes jouent un rôle important dans la résolution des conflits interpersonnels sans pour autant recourir

aux interventions de la hiérarchie par conséquent sont prédictifs de la satisfaction et sont propres aux réalités de nos PME.

En outre, les actions énumérées méritent une attention particulière venant des dirigeants. Il faut valoriser le capital humain en veillant au recyclage à travers des séances de formation afin que le personnel s'adapte au changement de l'environnement. Il serait intéressant de procéder à la transparence de la gestion et cela dès l'embauche, en définissant les tâches et au respect des termes du contrat. Les managers doivent se soucier de l'instauration d'un climat sécuritaire pour le personnel (l'affiliation à INPS, AMO, etc) en cherchant à définir un véritable plan de carrière.

Conclusions et limites

Notre recherche a porté sur le lien entre le style de leadership et la satisfaction au travail dans le secteur agroalimentaire : Cas des Petites et Moyennes Entreprises à Bamako.

Les résultats de l'étude ont montré l'existence du style transformationnel en majorité et le style autoritaire en minorité. Par ailleurs, la satisfaction au travail repose sur trois éléments : satisfaction liée au poste, à l'organisation et à l'environnement.

En outre, le style transformationnel influence positivement, la satisfaction au travail liée au poste et à l'organisation. Le style autoritaire a une influence négative sur la perception de l'environnement.

Comme perspective, il serait pertinent d'investiguer sur d'autres styles qui peuvent tout autant répondre aux besoins des dirigeants comme le leadership serviteur, authentique, le LMX (Leader Member Exchange) puis à étudier leur lien avec d'autres variables : engagement au travail, performance, climat de travail, confiance, qualité de vie, les jeux politiques etc.

Ainsi, nous voulons que d'autres recherches se concentrent sur le lien entre le genre et le leadership, donc à s'interroger sur la question : l'efficacité du leadership serait-elle due au genre ?

A l'instar de toute recherche, celle-ci comporte des limites liées à l'utilisation de la méthode par choix raisonné. Cette dernière ne permet pas de passer par une méthode probabiliste ; ce qui pose un problème de représentativité ou de généralisation des résultats.

Malgré ces limites, cette recherche ouvre d'autres voies de recherche comme « la relation entre le leadership et la performance financière dans les entreprises de télécommunication au Mali » ou « le leadership et le genre au sein de l'entreprise telimani ».

Références bibliographiques :

- Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20–39
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set (3rd ed.)*. Redwood City, CA: Mindgarden
- Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. E. (1979). Attitude organization and the attitude–behavior relationship. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(6), 913–929
- Ball, G. A., Trevino, L. K., & Sims, H. P. (1994). Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship. *Academy of Management Journal*, 37(2), 299–322.
- Bartram, T., & Casimir, G. (2007). The relationship between leadership and follower in-role performance and satisfaction with the leader: The mediating effects of empowerment and trust in the leader. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(1), 4–19
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring*. California. Palo Alto, CA : Mind Garden.
- Bertaux, D. (1980). L'approche biographique, sa validité méthodologique, ses potentialités. *Cahiers internationaux de sociologie*, LXIX (2), 198-225
- Blake, R.R. et Mouton, J.S., 1964, *The Managerial Grid*, Houston, Texas, Gulf Publishing Company.
- Brief, A.P. (1998) *Attitudes in and around Organizations*. Sage, Thousand Oaks,
- Brown, Steven P. et Robert A. Peterson. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*. Vol. 30. pp. 63-77.
- Crites, S. L., Fabrigar, L. R., & Petty, R. E. (1994). Measuring the Affective and Cognitive Properties of Attitudes: Conceptual and Methodological Issues. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 619-634.

- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In Bruce J. Avolio and Francis J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: The road ahead*. (pp 35-66).
- Durrieu, François, 2000. *Un Modèle Globale de la Satisfaction au Travail : Différence de Perception entre Commerciaux et Dirigeants* », Document de travail, Università Ca' Foscari, Venezia, 24 novembre 2000.
- Dutton J.E., Dukerich J.M. et Harquail C.V. (1994). "Organizational images and member identification", *Administrative Science Quarterly*. Hall, Douglas T., Benjamin Schneider., and Harold T. Nygren. (1970). "Personal factors in organizational identification." *Administrative Science Quarterly* 15 (2), 176-190.
- Fiedler, F. E., & Chemers, Martin M. (1974). *Leadership and effective management*. New York: John Wiley & Sons Tannenbaum, Robert, & Schmidt, Warren H. (1958). How to choose a leadership pattern, *Harvard Business Review* 36/2 (March-April): 95-101.
- Gambon J., Larcebeau S, Lévy-Leboyer Claude. VII. Psychologie appliquée . In: *L'année psychologique*. 1958 vol. 58, n°2. pp. 529-533.
- Giordano, Yvonne. (2003). *Conduire un projet de recherche - Une perspective qualitative*.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1997). Situational leadership. In *Dean's Forum* (Vol. 12, No. 2, pp. 1-8).
- Herzberg, F. et al (1959). *The motivation to work*. New York. John Willey and sons
- 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
- Judge, T.A., et al. (2001) The Job Satisfaction-Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review. *Psychological Bulletin*, 127, 376
- Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949–964

- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the Job Descriptive Index: A review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14–32.
- Larouche, V., Lévesque, A., & Delorme, F. (1973). Satisfaction au travail : problèmes associés à la mesure. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 28(1), 76-109.
- Likert, R. 1961. *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill
- Maslow, A. H. 1946a. A theory of human motivation. In P. L. Harriman (Ed.), *Twentieth century psychology*. New York: Philosophical Library. (Original work published 1943)
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand
- McGregor, D. 1961. *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill.
- Nuttin Joseph (1968), New York, Academic Press, 1968 x, 205 p. illus. 24 cm.
- Paillé, P., Mucchielli, A. (2021). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (5ième Edition). Paris: Armand Colin., p.166
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1964). The effects of "tall" versus "flat" organization structures on managerial job satisfaction. *Personnel Psychology*, 17(2), 135–148
- Saari, L. M., & Judge, T.A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43, 395-407
- Sashkin, M. (2004). Transformational leadership approaches: A review and synthesis. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 171–196). Sage Publications, Inc
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes. Rand McNally.
- Spector, P.E. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Vol. 3, Sage Publications, Thousand Oaks
- Thiétart Raymond-Alain. *Méthodes de recherche en management*. Paris: Dunod, 1999. Print.
- Vroom V. H., Jago A. G. On the validity of the Vroom/Yetton model. *Journal of Applied Psychology*, 1978, 63, 151-162
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkeley, CA: University of California Press
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work.

In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18, pp. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.

- Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84–94.
- Yun, S., Cox, J., Sims, H., & Salam, S. (2007). Leadership and teamwork: The effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.