STYLES DE LEADERSHIP ET IMPLICATION ORGANISATIONNELLE DES AGENTS DE QUELQUES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT CONGOLAIS

par

Blanchard KABALA WA KABALA

Chercheur Indépendant et Apprenant au D.E.S.

Résumé

Cette étude s'est proposé de mettre en relation les styles de leadership avec l'implication au travail des agents de quelques entreprises du portefeuille de l'Etat congolais (ONATRA et SONAS). Pour ce faire, nous avons soumis deux échelles évaluant les styles de leadership et l'implication au travail à un échantillon par convenance de 93 agents de ces deux entreprises. Les résultats obtenus ont révélé l'existence des corrélations positives et significatives entre les différents styles de leadership (de support, participatif et leadership sur l'accomplissement) avec l'implication au travail des enquêtés.

Mots-clés : *Styles de leadership, implication au travail, agents, ONATRA, SONAS*

Abstract

The aim of this study was to relate leadership styles to the work involvement of employees of a number of companies in the Congolese government's portfolio (ONATRA and SONAS). To this end, we submitted two scales evaluating leadership styles and work involvement to a convenience sample of 93 agents from these two companies. The results showed positive and significant correlations between the different leadership styles (supportive, participative and achievement-based) and the respondents' work involvement.

Keywords : *Leadership styles, work involvement, agents, ONATRA, SONAS*

INTRODUCTION

De nos jours, le leadership est considéré un levier incontournable de l'efficacité des entreprises. En effet, la manière dont un chef gère ses subalternes influe grandement sur le fonctionnement ou la bonne marche de l'organisation. Plusieurs études ont révélé que le style de leadership mis en place par les managers d'une organisation influence d'une manière ou d'une autre certains comportements et attitudes de l'homme au travail (Bergson, 2011 ; Maroun, 2013). La nature de cette influence varie selon qu'il s'agit d'un style de leadership négatif (destructeur) ou positif. Le leadership négatif ou destructeur, qui regroupe les leaderships tyrannique, machiavélique, narcissique et laisser-faire, est susceptible d'engendrer, entre autres chez les employés, des comportements de violence, de l'épuisement émotionnel, de l'anxiété/irritabilité, une faible image de soi, de la dépression, un faible engagement et une faible performance, de la peur, un faible bien-être et un mauvais climat organisationnel.

Dans cette même optique, les études ont démontré que le style de leadership positif (démocratique, participatif …) influence positivement certains comportements organisationnels (conscience professionnelle, motivation, implication organisationnelle) qui, par ricochet, impactent positivement la performance de l'organisation (Bergeron, 2011 ; Maroun, 2013 ; Mandiangu, 2016). De ces trois comportements organisationnels affectés par le leadership, la littérature spécialisée accorde une place particulière à l'implication au travail (Mignonac, 2001). D'ailleurs, elle contribue de manière particulière à la performance individuelle et organisationnelle. C'est pourquoi, elle est considérée comme un levier de la motivation des travailleurs, et par ricochet, de la prospérité d'une organisation. Ainsi, aucun travail ne peut être réalisé de manière efficace et efficiente sans implication ou engagement du travailleur dans les activités de l'organisation (Perreti, 2004).

Si, à travers le monde, plusieurs études ont essayé de mettre en relation les styles de leadership avec l'implication organisationnelle, en République Démocratique du Congo, ces études sont rares. Dans la liste de ces rares études, on peut citer celle de Yadisadila, Biatiakana et Mena (2023) qui a porté sur le leadership et l'engagement organisationnel sous contrôle genre et niveau d'études. Cette étude a pour limite d'avoir mis en relation le leadership avec l'engagement organisationnel, sans déterminer la nature de relation entre les différentes dimensions de ces deux construits. Ainsi, les résultats de cette étude ne permettent pas de déterminer le type de style de leadership qui influe particulièrement sur les différentes dimensions de l'engagement organisationnel. La présente étude se propose de combler cette limite en mettant en relation les différents styles de leadership du modèle path-goal avec l'engagement

organisationnel des agents de deux entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais (Office National des Transports « ONATRA »; Société Nationale d'Assurances « SONAS »).

De cette introduction découle trois points constituant le corps du texte soldés par une conclusion. Le premier point aborde le cadre méthodologique, le deuxième présente les résultats, et enfin, le troisième et dernier point, est consacré à la discussion des résultats.

1. CADRE METHODOLOGIQUE

1.1. Cadre physique

L'Office National des Transports et la Société Nationale d'Assurances constituent le cadre physique de la présente étude. Etabli au numéro 177 du boulevard du 30 juin dans la Commune de la Gombe, l'Office National des Transports est une société commerciale qui a pour objet social l'exploitation des services de transport multimodal combiné ou non de personnes, de marchandises ou d'autres objets quelconques par eau, par chemin de fer et par route ; l'exploitation des ports et des services accessoires et connexes ; l'activité et la gestion des chantiers navals. La Société Nationale d'Assurances dont son siège social est situé au n°664 du croisement du boulevard du 30 juin et de l'avenue Bandundu dans la commune de la Gombe, est une société commerciale ayant pour objet social de contribuer au bien-être des populations congolaises par l'indemnisation des dommages et la création des emplois, et constitue un système moderne d'épargne. .

1.2. Participants à l'étude

La population de l'étude est constituée de tous les agents de l'ONATRA et de la SONAS. Nous avons extrait, de cette population, un échantillon de commodité de 93 agents. Cet échantillon varie en fonction des caractéristiques sociodémographiques suivantes : (1) l'entreprise, (2) le sexe, (3) la tranche d'âge et (4) le niveau d'études. En ce qui concerne l'entreprise, l'échantillon d'étude est constitué de 47 agents de l'ONATRA contre 46 de la SONAS. En ce qui concerne le sexe, l'échantillon est constitué de 64 hommes contre 29 femmes. Au niveau de l'âge, il y a 21 sujets âgés de 30-39 ans, 44 âgés de 40-49 ans et 28 âgés de 50-59 ans. Enfin, s'agissant du niveau d'études, on retrouve 16 sujets diplômés d'état, 27 gradués et 50 licenciés.

1.3. Méthode et techniques de production des données

Nous avons fait recours à la méthode d'enquête pour récolter les données. Cette méthode été appuyée le recours à deux échelles évaluant les styles de leadership et l'implication organisationnelle. L'échelle des styles de leadership utilisée dans cette recherche est une adaptation de « path-goal questionnaire » de Northouse (2007). Elle est constituée de 15 items. L'échelle d'évaluation de l'implication organisationnelle que nous avons utilisée est une adaptation de Durrien et Roussel (2012) de l'échelle d'implication organisationnelle de Meyer, Allen et Smith (1993). Elle est constituée de 11 items évaluant trois sortes d'implication au travail (normative, affective et calculée). Les items de ces échelles sont évalués à quatre modalités : (1) Totalement en Désaccord (TD), (2) en Désaccord (D), (3) en Accord (A) et (4) Totalement en Accord (TA). Ces deux échelles présentent une bonne consistance interne en ayant des alphas de Cronbach supérieurs à .70 (style de leadership .78 et implication au travail .80).

2. RESULTATS DE L'ETUDE

2.1. Résultats relatifs aux styles de leadership

Les tableaux suivants présentent les réactions des sujets aux items de différentes dimensions de l'échelle des styles de leadership.

Tableau 1 : Réactions des sujets aux items liés au leadership directif

Questions	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
1. Votre chef hiérarchique vous fait savoir ce qu'il attend de vous	10 (10,8%)	33 (35,5%)	30 (35,2%)	20 (21,5%)	93 (100%)
2. Votre chef hiérarchique vous informe à propos de ce que vous devez faire et comment le faire	2 (2,1%)	8 (8,6%)	58 (62,4%)	25 (26,9%)	93 (100%)
3. Votre chef hiérarchique vous demande de suivre des règles et règlements standards	1 (1,1%)	3 (3,2%)	65 (69,9%)	24 (25,8%)	93 (100%)

4. Votre chef hiérarchique vous explique le niveau de performance attendu de l'entreprise	1 (1,1%)	3 (3,2%)	24 (25,8%)	65 (69,9%)	93 (100%)

La lecture du tableau 1 révèle que les enquêtés affirment, à des degrés différents, que les chefs hiérarchiques de leurs organisations respectives recourent au leadership directif dans leur gestion quotidienne. Le recours à ce style se manifeste par : (1) la tendance des chefs hiérarchiques à faire savoir aux collaborateurs ce qu'ils attendent d'eux « 53,8 % », (2) la capacité des chefs hiérarchiques à informer les collaborateurs à propos de ce qu'ils doivent faire et comment le faire « 89,3 % », (3) la tendance des chefs à demander aux collaborateurs de suivre des règles et règlements standards « 95,7% » et (4) la possibilité des chefs hiérarchiques à informer les collaborateurs sur le niveau de performance attendu de toute l'entreprise « 95,7% ».

Face à ces résultats, l'écart constaté entre la première question et la dernière nous interpelle. Cet écart peut s'expliquer dans la mesure où la manière dont le chef hiérarchique donne la consigne peut influencer la compréhension de l'agent par rapport à la tâche à réaliser.

Tableau 2 : Réactions des sujets aux items liés au leadership de support

Questions	**Degré d'appréciation**				**Total**
	TD	**D**	**A**	**TA**	
5. Votre supérieur hiérarchique maintient une relation de travail amicale avec vous	2 (2,2%)	1 (1,1%)	56 (60,2%)	34 (36,5%)	93 (100%)
6. Votre supérieur hiérarchique pose des actes qui renforcent votre appartenance au groupe	1 (1,1%)	5 (5,4%)	47 (50,5%)	40 (43,0%)	93 (100%)
7. Votre chef hiérarchique vous donne la possibilité de l'aider à résoudre des problèmes qui peuvent l'empêcher de bien faire son travail.	2 (2,2%)	6 (6,5%)	46 (49,4%)	39 (41,9%)	93 (100%)
8. Votre supérieur hiérarchique tient compte de vos besoins personnels dans son comportement	2 (2,2%)	6 (6,5%)	46 (49,5%)	39 (41,9%)	93 (100%)

Des données du tableau 2, on peut déduire que les managers de l'ONATRA et de la SONAS utilisent le style de leadership de support dans leurs rapports avec leurs subalternes. En d'autres termes, ils : (1) entretiennent des relations amicales avec leurs subalternes (96,7% d'approbation), (2) posent des actes qui renforcent la cohésion du groupe (93,5% d'approbation), (3) donnent la possibilité aux subalternes de les aider à résoudre des problèmes qui peuvent les empêcher de bien faire le travail (91,4% d'approbation) et tiennent compte des besoins personnels des subalternes dans leur gestion quotidienne (92,4% d'approbation).

Tableau 3 : Réactions des sujets aux items liés au leadership participatif

Questions	**Degré d'appréciation**				**Total**
	TD	**D**	**A**	**TA**	
9. Votre supérieur hiérarchique vous consulte quand il fait face à un problème	3 (3,2%)	2 (2,2%)	54 (58,1%)	34 (36,5%)	93 (100%)
10. Votre supérieur hiérarchique écoute respectivement vos idées et suggestions	4 (4,3%)	2 (2,2%)	55 (59,1%)	32 (34,4%)	93 (100%)
11. Votre supérieur hiérarchique vous invite à faire des suggestions concernant l'exécution des tâches professionnelles	2 (2,2%)	6 (6,5%)	54 (58,0%)	31 (33,3%)	93 (100%)

Il se dégage du tableau 3 que les chefs hiérarchiques des établissements publics sous-étude consultent leurs subalternes quand ils cherchent à résoudre les problèmes professionnels. Ils traitent leurs subalternes avec dignité et considération tout en prenant en compte leurs suggestions et idées.

Tableau 4 : Réactions des sujets aux items liés au leadership basé sur l'accomplissement

Questions	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
12. Votre supérieur hiérarchique accorde beaucoup plus d'attention aux résultats de votre travail.	3 (3,2%)	4 (4,3%)	45 (48,3%)	41 (44,2%)	93 (100%)
13. Votre supérieur hiérarchique établit des buts stimulant votre performance	2 (2,2%)	6 (6,5%)	50 (53,7%)	35 (37,6%)	93 (100%)
14. Votre supérieur hiérarchique vous encourage à améliorer de manière votre performance	1 (1,1%)	6 (6,5%)	48 (51,6%)	38 (40,8%)	93 (100%)
15. Votre supérieur hiérarchique fixe constamment, pour vous, des buts et objectifs qui sont très motivants à atteindre	3 (3,2%)	3 (3,2%)	44 (47,4%)	43 (46,2%)	93 (100%)

La lecture du tableau 4 indique que les supérieurs hiérarchiques des sujets enquêtés établissent des buts stimulants la performance de leurs subalternes. Ils encouragent les subalternes à améliorer leur performance de manière continue et leur fixent d'objectifs motivants à atteindre.

2.2. Résultats relatifs à l'implication au travail

Les tableaux ci-dessous présentent les réactions des sujets enquêtés aux items de différentes dimensions de l'échelle de l'implication organisationnelle.

Tableau 5 : Réactions des sujets aux items liés à l'implication normative

Questions	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
1. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas dans le droit de quitter l'entreprise maintenant	28 (30,1%)	9 (9,6%)	42 (45,2%)	14 (15,1%)	93 (100%)
2. Je ne quitte pas l'entreprise pour le moment, car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie	26 (27,9%)	15 (16,1%)	38 (40,9%)	14 (15,1%)	93 (100%)
3. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais l'entreprise maintenant	21 (22,6%)	23 (24,7%)	36 (38,7%)	13 (14,0%)	93 (100%)
4. Je me sens dans l'obligation de rester dans l'entreprise	5 (5,4%)	24 (25,8%)	43 (46,2%)	21 (22,6%)	93 (100%)

La lecture du tableau 5 révèle que les agents enquêtés sont impliqués sous l'angle normatif envers leurs organisations. Cette implication normative se manifeste par le fait qu'ils : (1) ne se sentent pas dans le droit de quitter leurs entreprises même si c'est à leur avantage (60,3% d'approbation), (2) éprouveraient de la culpabilité s'ils quittent leurs entreprises maintenant (52,7% d'approbation) et (3) se sentent dans l'obligation de rester dans leurs entreprises (68,8% d'approbation).

Tableau 6 : Réactions des sujets aux items liés à l'implication affective

Questions	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
5. Je ressens un fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	4 (4,3%)	9 (9,6%)	49 (52,8%)	31 (33,3%)	93 (100%)
6. Je me considère comme « membre de la famille » dans cette entreprise	13 (14,0%)	8 (8,6%)	49 (52,7%)	23 (24,7%)	93 (100%)
7. Je me sens affectivement attaché à cette entreprise	2 (2,2%)	10 (10,7%)	50 (53,8%)	31 (33,3%)	93 (100%)
8. L'entreprise a beaucoup de significations personnelles pour moi	9 (9,9%)	13 (14,1%)	48 (52,1%)	22 (23,9%)	93 (100%)

Les résultats du tableau 6 renseignent que les sujets sont impliqués sous l'angle affectif envers leurs organisations. A ce sujet, 86,1% de sujets affirment, à des intensités variables, ressentir un fort sentiment d'appartenance à leurs entreprises, 77,4% se considèrent comme membres de la famille dans leurs entreprises, 87,1% affirment être affectivement attachés à leurs entreprises et 76% affirment que leurs entreprises ont beaucoup de significations personnelles pour eux.

Tableau 7 : Réactions des sujets aux items liés à l'implication calculée

Questions	Degré d'appréciation				Total
	TD	D	A	TA	
9. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter l'entreprise	10 (10,8%)	47 (50,5%)	19 (20,4%)	17 (18,3%)	93 (100%)
10. Une des conséquences négative de mon départ de l'entreprise serait le manque de solution de rechange possible	20 (21,5%)	33 (35,5%)	23 (24,7%)	17 (18,3%)	93 (100%)
11. En ce moment, rester dans l'entreprise est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir	5 (5,4%)	18 (19,4%)	43 (46,2%)	27 (29,0%)	93 (100%)

La lecture du tableau 7 révèle que les enquêtés ne sont pas impliqués de manière calculée dans leurs organisations. En effet, 75,2% des sujets affirment qu'en ce moment, rester dans l'entreprise est un problème qui relève au tant de la nécessité que du désir. Cependant, 38,7% de sujets affirment avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter leurs entreprises et seuls 43% de sujets affirment que le manque de solution de rechange possible serait l'une des conséquences négatives de leur départ de l'entreprise.

2.3. Relation entre les styles de leadership et l'implication organisationnelle

Pour étudier la relation entre les styles de leadership et l'implication organisationnelle, nous avons recouru au coefficient de corrélation rhô de Spearman qui est indiqué pour corréler les fréquences. Nous avons choisi une question pour chaque dimension de nos deux échelles.

Tableau 8 : Relation entre style de leadership et l'implication organisationnelle

Style de leadership	Ind. Stat.	Implication normative	Implication affective	Implication calculée
Directif	Rhô	.12	.07	.11
	Sig.	0,34	0,6	0,37
	r^2	.01	.005	.01
Support	Rhô	.28*	0,20	.26*

	Sig.	0,02	0,09	0,03
	r^2	.07	.04	.07
Participatif	Rhô	.24*	.46**	.26*
	Sig.	0,05	0,00	0,03
	r^2	.06	.21	.07
Accomplissement	Rhô	.33**	0,21	.08
	Sig.	0,01	0,08	0,49
	r^2	.10	.04	.006

Légende : Sig : signification, r^2 : coefficient de détermination

Des données consignées dans le tableau n° 8, les constats suivants peuvent être faits :

- le leadership participatif est l'unique style de leadership qui a des liens positifs et significatifs avec toutes les dimensions de l'implication au travail (I.N. : .24 ; I.A. : .46 ; I.C. : .26). De toutes ses relations, seule sa corrélation avec le l'implication affective est très élevée. En d'autres termes, les sujets qui ont une perception très positive du style de leadership participatif sont également très impliqués sous l'angle affectif.
- le leadership de support entretient des relations positives et significatives avec l'implication normative (.28) et l'implication calculée (.26). Sa relation avec l'implication normative, qui est très prononcée, signifie que les sujets qui ont une perception positive du style de leadership de support tendent également à être très impliqués au travail sous l'angle normatif.
- le style de leadership basé sur l'accomplissement a une corrélation positive et significative qu'avec l'implication normative (.33). Cette relation est définie mais faible. En plus, on peut admettre que seuls 10 % de sujets qui ont une perception très positive du style de leadership basé sur l'accomplissement sont très impliqués sous l'angle normatif.
- le style de leadership directif n'influence pas significativement les différentes dimensions de l'implication au travail.

2.4. Discussion des résultats

Les résultats ont révélé que les chefs hiérarchiques des enquêtés font recours aux quatre styles du leadership du modèle path-goal. En d'autres termes, on peut affirmer que ces managers appliquent un leadership flexible et adaptatif, qui consiste à privilégier un style de leadership en fonction de circonstances. Il s'agit donc d'un leadership contextuel et adaptable aux situations professionnelles. Ces résultats rejoignent ceux de Kisolokele (2019) où il a été constaté une flexibilité dans le recours aux styles de leadership à l'Office Congolais de Contrôle. Au niveau de l'implication organisationnelle, il a été constaté que les enquêtés sont impliqués sous l'angle normatif et affectif dans leur travail. Ils ne sont, cependant, pas impliqués sous l'angle calculé. Ces résultats vont de pair avec ceux d'Enguta, Mayala et Mayola (2023) où il a été constaté que les salariés de quelques entreprises congolaises.

En ce qui concerne la relation entre le style de leadership et l'implication organisationnelle, les résultats démontrent que le style de leadership participatif est celui qui impacte le plus l'implication organisationnelle des sujets. Ces résultats semblent logiques et vont de pair avec les conclusions de Bass et Riggio (2006) où il a été constaté que le style de leadership participatif influence de manière particulière la productivité individuelle au travail en suscitant une forte implication au travail. En d'autres termes, le style de leadership participatif est celui qui réussit à susciter une forte implication des agents. Il développe, chez les travailleurs, une forte croyance et acceptation des valeurs et objectifs de l'organisation, une volonté de faire de considérables efforts au nom de l'organisation et un désir de rester membre de l'organisation, ne peut qu'impacter positivement la productivité de cette dernière.

Ces résultats peuvent se justifier par le fait qu'en communiquant des objectifs collectifs et en inspirant une vision commune, le leader participatif suscite une identification organisationnelle (Lord et al., 1999). Un tel leader encourage l'identification des membres, en favorisant la coopération, la confiance, le sentiment de respect et 1 'estime de soi (Walumbwa et al., 2011). Cette identification ne peut que stimuler l'engagement organisationnel ou l'implication au travail des agents (Bergson, 2011). Le style de leadership directif est celui qui n'exerce aucune influence sur l'implication organisationnelle. Ces

résultats nous paraissent logiques au regard des conclusions de plusieurs études antérieures (citées par Walumbwa & Lawler, 2003) où il a été constaté que le style de leadership directif ne favorise pas l'engagement professionnel et l'identification organisationnelle des travailleurs.

L'analyse différentielle a révélé qu'aucune variable prise en compte dans l'étude (entreprise, sexe, âge et niveau d'études) n'a influencé les résultats de l'étude. Le manque d'influence de la variable entreprise sur les résultats de l'étude peut s'expliquer par le fait que la nature des organisations en étude étant des services publics, il est tout à fait normal que les agents se retrouvant dans presque les mêmes réalités, réagissent quasiment de la même manière. Cette justification peut même s'appliquer pour les autres variables (sexe, âge et niveau d'études) dans la mesure où face à une réalité objective, il est moins probable que la perception d'un fait se modifie grandement en fonction des caractéristiques des sujets.

CONCLUSION

Cette étude a mis en relation les styles de leadership avec l'implication organisationnelle de 93 agents de l'ONATRA et la SONAS. Les résultats obtenus ont révélé que trois styles de leadership (support, participatif et l'accomplissement) ont des relations positives et significatives avec l'implication organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. New-York: Lawrence Erlbaum.
- Bergson, C.F. (2011). *L'impact du leadership sur l'engagement des travailleurs syndiqués : le rôle du climat de relations de travail.* Mémoire de maitrise en gestion de ressources humaines non publié. Haute école commerciale de Montréal. Montréal.
- Durrien, F. & Roussel, P. (2002). L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchisés : un concept pertinent pour des entreprises en réseau. *Revue de gestion des ressources humaines.* 44. 201-219.
- Enguta Mwenzi, J., Mayala Basinsa, L. & Mayola Luvaluka, C. (2023). Implication organisationnelle et satisfaction au travail des agents de la banque Equity BCDC. *Mouvements et Enjeux Sociaux.* 128.45-50.
- Kisolokele Nkusu, E. (2019). *Influence du style de leadership sur la productivité à l'Office Congolais de Contrôle.* Travail de fin de cycle en Gestion des Entreprises et Organisation du Travail non publié. Université de Kinshasa. Kinshasa.
- Lord, R. G. et al. (1999). Understand the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. *Organizational Behavior and Human Decision Processes.* 78. 167-203.
- Mandiangu Mbumba, B. (2016). Leadership féminin et masculin dans les écoles de la division urbaine de Kinshasa Est. In R. Ngub'usim Mpey-Nka (dir). *La psychologie au Congo et la psychologie Congolaise : Mélanges en l'honneur du Professeur Jean Kanga K.V. : Premier Docteur Psychologue Congolais Lovanium, 1969(pp.236-244)*. Kinshasa : U-Psycom.
- Maroun, S.J. (2013). *L'impact du leadership dans les institutions confessionnelles: Le cas de l'Église maronite*. Thèse de doctorat en sciences de gestion non publiée. Université de Grenoble. Grenoble.
- Mignonac, K (2001). Les déterminants de la disposition envers la mobilité intra-organisationnelle: étude d'une population auprès des ingénieurs. *Management*. 7(2).47-78.
- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. 4e éd.. New-York: Thousand Oaks.
- Perreti, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11ème édition. Paris : Vuibert
- Walumbwa, F.O. & Lawler, J.J. (2003). Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *The International Journal of Human Resource Management*. 14. 7. 1083-1101.
- Yadisadila Kika, P., Biatiakana Lumueni, B. & Mena Lokita, R. (2023). Leadership et engagement organisationnel sous contrôle genre et niveau d'études. Ziglôbitha. 1. (06). 319 – 332.