

STYLES DE LEADERSHIP ET PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE DE QUELQUES ENTREPRISES DU PORTEFEUILLE DE L'ETAT CONGOLAIS

par

Blanchard KABALA WA KABALA

Chercheur Indépendant et Apprenant au DES

Résumé

L'objectif de cette étude était d'établir le lien qui existe entre les styles de leadership et la performance organisationnelle de quelques entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais (Direction Générale des Douanes et Accises « DGDA » ; Société Nationale d'Assurances « SONAS »). Pour ce faire, nous avons administré deux échelles évaluant les deux construits à un échantillon de commodité de 71 agents de ces deux entreprises. Les résultats obtenus ont démontré une relation positive entre les styles de leadership (leadership directif, leadership de support, leadership participatif et leadership basé sur l'accomplissement) avec la performance organisationnelle de ces deux entreprises. Il a été également constaté que le style de leadership participatif influence de manière particulière la performance organisationnelle perçue.

Mots-clés : *Styles de leadership, performance organisationnelle, entreprise du portefeuille de l'Etat Congolais*

Abstract

The aim of this study was to investigate the link between leadership styles and organizational performance in a number of companies in the Congolese government's portfolio (General Directorate of Customs and Excise; National Insurance Company). To this end, we administered two scales evaluating the two constructs to a convenience sample of 71 agents from these two companies. The results showed a positive relationship between leadership styles (directive leadership, supportive leadership, participative leadership and achievement-based leadership) and organizational performance in these two companies. It was also found that the participative leadership style had a particular influence on perceived organizational performance.

Keywords: *Leadership styles, organizational performance, Congolese state portfolio company*

INTRODUCTION

De nos jours, les entreprises ont pour objectif primordial de maximiser les recettes tout en réduisant les coûts et/ou les dépenses de manière efficiente. La maximisation des recettes, comme tout autre indicateur de performance économique, dépend de plusieurs facteurs tant internes qu'externes à l'organisation (Mandiangu, 2016). En effet, si les facteurs externes renvoient à l'environnement dans lequel l'organisation est située avec ses différentes caractéristiques, les facteurs internes sont liés au fonctionnement même de l'organisation et doivent être pris en compte pour faciliter la croissance et la prospérité de cette dernière.

Dans la liste des facteurs internes impactant la bonne marche d'une organisation, les études citées par Peretti (2004) ont démontré que le style de leadership est un levier incontournable dans la productivité de l'organisation. D'ailleurs, plusieurs études réalisées à travers le monde ont révélé que la performance d'une organisation dépend en grande partie des styles de leadership utilisés par les managers de l'organisation (Bergson, 2011 ; Maroun, 2013).

Ces études ont révélé que le style de leadership laissez-faire n'influence pas positivement la performance d'une entreprise comparativement aux autres styles de leadership (participatif ou démocratique), qui en agissant sur certains comportements organisationnels (conscience professionnelle, motivation, implication organisationnelle) impactent positivement la performance de l'organisation (Bergson, 2011 ; Maroun, 2013). En République Démocratique du Congo (RDC), Mulaj (2008) a démontré que plusieurs entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais sont confrontées à de problèmes de mauvaise gestion et de leadership, qui sont à la base de la faible performance organisationnelle.

Mulaj (2008) poursuit que cette prédominance d'un mauvais leadership entraîne également comme conséquences le développement d'un climat de travail qui favorise les mauvaises habitudes, qui ont pour effet immédiat d'étouffer l'expression des qualités et des caractéristiques essentielles à un bon leadership. Face à ce constat, cette étude se propose de mettre en relation les styles de leadership avec la performance perçue de quelques entreprises du portefeuille de l'Etat Congolais

(en l'occurrence la Direction Générale des Douanes et Accises ainsi que la Société Nationale d'Assurances). Elle permet ainsi de déterminer le style de leadership qui influe de façon particulière sur la performance de ces deux entreprises.

I. CADRE METHODOLOGIQUE

1.1. Cadre physique

La Direction Générale des Douanes et Accises ainsi que la Société Nationale d'Assurances constituent les cadres physiques de cette étude. La Direction Générale des Douanes et Accises est un établissement public congolais qui exerce sur l'étendue du territoire national toutes les missions et prérogatives relatives à l'application des législations douanière et accise. Son administration est établie sur le boulevard du 30 juin, sur la place royale dans la commune de la Gombe. La Société Nationale d'Assurances est une société commerciale ayant pour objet social de contribuer au bien-être des populations congolaises par l'indemnisation des dommages. Le siège social de la SONAS est situé au n°664 du croisement du boulevard du 30 juin et de l'avenue Bandundu dans la commune de la Gombe.

1.2. Participants à l'étude

La population de l'étude est constituée de tous les agents de la DGDA et de la SONAS. De cette population, nous avons tiré un échantillon de commodité de 71 agents. Cet échantillon varie en fonction des caractéristiques suivantes : (1) l'entreprise, (2) le sexe, (3) la tranche d'âge et (4) l'ancienneté au travail. En ce qui concerne l'entreprise, on a 39 agents de la DGDA contre 32 de la SONAS. Au niveau du sexe, l'échantillon est constitué de 54 hommes contre 17 femmes. En ce qui concerne l'âge, il y a 7 sujets âgés de moins de 30 ans, 6 âgés de 30-39 ans, 17 âgés de 40-49 ans, 20 âgés de 50-59 ans et 21 âgés de 60 ans et plus. Enfin, s'agissant de l'ancienneté au travail, on retrouve 22 sujets ayant une ancienneté de 0-9 ans, 14 de 10-19 ans, 22 de 20-29 ans et 13 de 30 ans et plus.

1.3. Méthode et techniques de récolte des données

Nous avons fait recours à la méthode d'enquête pour récolter les données. Elle a été appuyée par deux échelles évaluant les deux dimensions sous-étude (styles de leadership et performance individuelle au travail). L'échelle du style de leadership utilisée dans la présente étude est une adaptation de « path-goal questionnaire » de Northouse (2007). Dans sa version originale, cette échelle est composée de 20 items (questions) qui permettent d'identifier lequel des cinq types de leadership proposés par la théorie path-goal est dominant. La version utilisée dans la présente étude est constituée de 15 items. Les items de l'échelle de la performance organisationnelle utilisés dans la présente étude ont été tirés de l'adaptation de Delaney et Huselid (1996). Cette échelle est composée de cinq items. Pour exprimer son point de vue à ces échelles, le sujet est invité à spécifier son niveau d'approbation en indiquant s'il est Totalemment en Désaccord (TD), en Désaccord (D), en Accord (A) et Totalemment 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 performance organisationnelle.73). Le dépouillement de ces échelles a consisté à quantifier les points de vue de tous les sujets à chacun des items des échelles (TD : 1, D : 2, A : 3 et TA : 4). Des notes moyennes pour chaque dimension des échelles ont été dégagées pour faciliter l'interprétation. Cette interprétation est facilitée par l'échelle suivante : 1-1,4 : très faible présence du style de leadership ou très faible performance ; 1,5-2,4 : faible présence du style de leadership ou faible performance ; 2,5-3,4 : forte présence du style de leadership ou forte performance organisationnelle et 3,5-4 : très forte présence du style de leadership ou très forte performance).

II. RESULTATS DE L'ETUDE

2.1. Résultats globaux

Le tableau suivant présente les résultats de l'étude de manière globale en tenant compte de certains indices statistiques de tendance centrale et de dispersion.

Tableau I. Présentation globale des résultats (N=71)

Notes	L.D	L.S	L.P	L.ACCP	Perf. Org.
Indices statistiques					
Moyenne (M)	2,68	2,55	2,53	2,62	2,74
Ecart – type (σ)	0,64	0,59	0,69	0,55	0,53

Légende: L.D.: *leadership directif*; L.S.: *leadership de support*; L. P: *leadership participatif*; L. ACCP: *Leadership basé sur l'accomplissement*; Perf. Org: *Performance organisationnelle*

La lecture des données consignées dans le tableau 1 révèle que les notes moyennes des sujets enquêtés aux différentes dimensions étudiées (*leadership directif*, *leadership de support*, *leadership participatif*, *leadership basé sur l'accomplissement* et *performance organisationnelle*) sont respectivement de 2,68 ; 2,55 ; 2,53 ; 2,62 et 2,74. En situant ces moyennes sur l'échelle d'interprétation, on se rend compte que qu'elles tombent toutes dans l'intervalle de 2,5-3,4. Ces résultats signifient que les quatre styles de leadership repris dans notre instrument sont utilisés par les managers de la DGDA et de la SONAS. Signalons tout de même que de tous ces types de leadership, le plus utilisé est le style directif.

Les résultats démontrent également que les agents enquêtés affirment que leurs organisations sont performantes. En ce qui concerne le style de leadership directif, on peut déduire que les managers de la DGDA et de la SONAS font savoir à leurs subalternes ce qu'ils attendent d'eux tout en leur informant de ce qu'ils doivent faire et comment le faire. Ces managers exigent à leurs subalternes de suivre les règles et règlements standards tout en spécifiant le niveau de performance qu'ils attendent d'eux. S'agissant du style de leadership de support, les résultats de l'étude révèlent que les chefs hiérarchiques entretiennent des relations amicales avec leurs subalternes. Ils posent des actes qui renforcent la cohésion du groupe. Ils donnent la possibilité aux subalternes de les aider à résoudre des problèmes qui peuvent les empêcher de bien faire le travail. Ils tiennent compte des besoins personnels des subalternes dans leur gestion quotidienne. Pour ce qui est du style participatif, les résultats attestent que les chefs hiérarchiques des établissements enquêtés 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. S'agissant du style de leadership basé sur l'accomplissement, sa situation sur l'échelle d'interprétation révèle les supérieurs hiérarchiques de la DGDA et de la SONAS établissent des buts stimulants la performance de leurs subalternes, ils les encouragent à améliorer leur performance de manière continue et leur fixent pas d'objectifs motivants.

S'agissant de la productivité organisationnelle, les résultats de l'étude indiquent que la DGDA et la SONAS réalisent de bonnes performances au niveau organisationnel. Concrètement, les agents enquêtés approuvent la productivité et la compétitivité. Ils affirment que leurs organisations réalisent effectivement des bénéfices et profits tout en offrant un service de qualité à leurs clients.

2.2. Etude de la normalité des distributions des résultats de l'étude

Dans le cadre de cette recherche, l'étude de la normalité des distributions des résultats nous permet d'identifier le type de coefficient de corrélation à utiliser pour corréler les dimensions de l'étude. Pour ce faire, nous avons recouru au test de Kolmogorov Smirnov pour tester l'allure des distributions de l'étude. Les résultats s'y rapportant sont présentés dans le tableau suivant.

Tableau II. Etude de la normalité des distributions des résultats (p. 0.05)

Indices statistiques	L.D	L.S	L.P	L.ACCP	Perf.Org.
Kolmogorov-Smirnov Z	1,23	1,23	1,68	1,39	1,14
Sig. (Probabilité associée)	0,93	0,95	0,07	0,06	0,14
Décision	Normale	Normale	Normale	Normale	Normale

Les différentes probabilités observées (0,93 ; 0,95 ; 0,07 ; 0,06 et 0,14) relatives aux styles de leadership et à la performance organisationnelle sont toutes supérieures à la probabilité théorique (0,05). Nous acceptons, ainsi, l'hypothèse nulle de manque de différence entre nos distributions et une distribution théoriquement normale. Nous concluons, ainsi, que les distributions de notre étude sont normales. Par conséquent, le recours au coefficient r de Bravais-Pearson est permis.

2.3. Relation entre les styles de leadership et la performance organisationnelle

Pour évaluer la relation entre les styles de leadership et la performance organisationnelle, nous avons recouru au coefficient de corrélation r de Bravais-Pearson, et cela, après avoir respecté tous les préalables de ce test.

Tableau III. Relation entre style de leadership et la performance au travail

Styles de leadership	Ind. Stat.	Performance globale
Directif	r	0,55**
	Sig.	0,00
Support	r	0,54**
	Sig.	0,00
Participatif	r	0,67**
	Sig.	0,00
Accomplissement	r	0,57**
	Sig.	0,00

Légende : r : coefficient de corrélation de Bravais Pearson ;

sig : probabilité associée,

** : significatif au niveau de probabilité (0,01).

La lecture du tableau III indique tous les styles de leadership corréler positivement et significativement avec la performance organisationnelle de la DGDA et de la SONAS. Cependant, le style participatif corréle fortement avec la performance organisationnelle.

2.4. Discussion des résultats

Les résultats de l'étude révèlent l'existence d'une relation positive et significative entre les quatre styles de leadership du modèle pathgoal et la performance organisationnelle. Ces résultats rejoignent ceux de Peretti (2004) où il a été démontré que le style de leadership est un levier incontournable dans la productivité de l'organisation. Ils remettent en question la conclusion de Ngok Evina (2008) selon laquelle le style de pouvoir du dirigeant n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise. De ces différentes corrélations, il a été constaté que le style de leadership participatif corréle fortement avec la performance organisationnelle.

Ces résultats remettent en question ceux de Likert (1974) où il a été constaté que les entreprises gérées de manière autoritaire ont une performance supérieure à celles gérées de manière démocratique. Ces résultats peuvent se justifier par le fait que les pratiques de décentralisation et de participation à la prise de décision, via les logiques de responsabilisation et de meilleure circulation de l'information conduisent aux meilleurs résultats (Barraud, Guerrero & Igalens, 2003).

Ces résultats remettent en question aussi ceux de plusieurs études (Bass & Riggio, 2006 ; Judge & Piccolo, 2004) où il a été constaté que le leadership directif affectait fortement la performance organisationnelle comparativement aux autres styles de leadership. La relation positive entre le style de leadership directif et la performance remet en question la conclusion d'Aïssa (2013) où il a été constaté que le leadership autoritaire influence négativement la motivation et la productivité au travail. Avec ces résultats, il est clair que lorsqu'on souhaite renforcer la performance organisationnelle, on doit agir sur les différents styles de leadership et particulièrement le leadership participatif.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif de mettre en relation les styles de leadership avec la performance organisationnelle de quelques établissements publics congolais (Direction Générale des Douanes et Accises, Société Nationale d'Assurances). Deux échelles évaluant les deux dimensions de l'étude ont été administrées à un échantillon de commodité de 71 agents de ces deux entreprises. Les résultats obtenus ont démontré une relation positive entre les différents styles de leadership (leadership directif, leadership de support, leadership participatif et leadership basé sur l'accomplissement) avec la performance organisationnelle. Aussi, il a été constaté que le leadership participatif a la plus forte corrélation avec la performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- AISSA, S. (2013). *L'impact de leadership et le style de commandement sur la cohésion du groupe Cas pratique: SONATRACH (RTC) de Bejaïa*. Mémoire de licence en sociologie. Université Abderrahmane MIRA – Bejaïa. Bejaïa.
- BARRAUD, D.V., GUERRERO, S. & IGALENS, J. (2003). L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur la performance des entreprises : le cas des pratiques de mobilisation. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 47. Janvier-février-Mars. 2-13.
- 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 maîtrise en gestion des ressources humaines non publié. Haute école commerciale de Montréal. Montréal.
- CHARBONNIER-VOIRIN, A. & ROUSSEL, P. (2012). La performance adaptative : Une nouvelle approche de la mesure de la performance individuelle dans les organisations. *Revue Canadienne des sciences de l'administration*. 29.280-293.
- JUDGE, T.A. & PICCOLO, F.J. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*. 89 (5).755-768.
- LIKERT, R. (1974). *Le gouvernement participatif de l'entreprise*. Paris : Gauthier-Villars.
- 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.
- MULAJ a MULAJ, P. (2008). *L'apport du management dans la gestion des entreprises financières en RDC.: Cas de la Banque Centrale du Congo*. Mémoire de licence en sciences économiques. Université de Lubumbashi. Lubumbashi.
- NGOK EVINA, J.P. (2008). La performance des entreprises est-elle liée au style de pouvoir du dirigeant? Une étude à partir des PME camerounaises. *La Revue des Sciences de Gestion*. 2(230).79-86.
- NORTHOUSE, P.G. (2007). *Leadership: Theory and practice*. 4^e éd. New-York: Thousand Oaks.
- PERRETI, J-M. (2004). *Gestion des ressources humaines*. 11^{ème} édition. Paris : Vuibert.
- PULAKOS, E. D. et al. (2000). Adaptability in the work- place: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*. 85. 612-624.

