



STYLES DE LEADERSHIP ET PERFORMANCE DES EMPLOYES DES P.M.E. A KINSHASA

Enquête menée auprès des PME de la commune de Matete

Assistant Bienvenu EKABA

Résumé

Il est à noter que depuis plusieurs années, les relations entre les styles de management et le degré de performance font l'objet de nombreuses recherches. Publications, personnel et.

Par exemple, il est établi que le leadership a une influence sur la performance, de l'entreprise, dans le style général et du personnel, en particulier. Autrement dit l'implication. La volonté du personnel de travailler dépendrait de la capacité de la direction à susciter l'enthousiasme et l'engagement envers les objectifs de l'organisation. Le style de gestion du manager affecterait le comportement du personnel ainsi que sa réaction au lieu de travail.

Ses politiques ont montré que les employés qui ont une faible estime de soi, comme c'est souvent le cas des personnes moins expérimentées et plus instruites, sont plus ouverts. à la direction. Style.

Ainsi, le manque de performance du personnel de nos organisations en général ne vient pas comme une surprise, parce que la direction. La transformation est pas utilisé dans la plupart de nos organisations, alors que le dernier en est un facteur qui conduit à le plus haut niveau de performance individuelle. Collectif sur l'Organisation.

Summary

It should be noted that for several years, the relationships between management styles and the degree of performance have been the subject of much research. Publications. staff and.

For example, it is established that leadership has an influence on performance. of the company, in the style of general and of the personnel, in particular. In other words the implication. Staff willingness to work would depend on the leadership's ability to generate enthusiasm and commitment to organizational goals. The manager's management style would affect staff behavior as well as their reaction to the place of work.

its policies have shown that employees who have low self-esteem, as is often the case with less experienced and higher educated people, are more open to direction. Style.

Thus, the lack of performance of the staff of our organizations in general does not come as a surprise, because the leadership. Transformational is not used in most of our organizations, while the demier is one. factor that leads to the highest level of both individual performance. Collective on Organizational.

Introduction

Depuis des nombreuses années, les relations entre les styles de gestion et le degré de performance du personnel a fait l'objet des nombreuses recherches et publication.

Il est par exemple établi que le style de leadership à une influence sur la performance de l'entreprise, en général et du personnel, en particulier. En d'autres termes, l'implication volontaire du personnel au travail dépendrait de la capacité des dirigeants à susciter son enthousiasme et son adhésion aux objectifs organisationnels. Le style de gestion du dirigeant affecterait donc le comportement du personnel ainsi que sa réaction affective à l'endroit du travail.

En effet, la thématique du leadership devient un sujet d'actualité aujourd'hui tant dans les pays à économie avancée que dans les pays en voie de développement. Par ailleurs, Kabbaj (2003) Indique que dans plusieurs pays du monde, les thèmes du leadership et les sujets connexes de persuasion, de motivation, de changement, sont menés comme partie prenante des débats et des recherches qui ont cours au niveau international. Ils s'imposent sans doute par les besoins pressants de compétitivité et de mise à niveau de l'économie, et du rôle proactif que doit jouer l'entreprise en général et les PME, en particulier dans les dynamiques de l'économie nationale et de la globalisation.

Dans les sociétés développées, la plupart des organisations gèrent leur personnel en s'inspirant des résultats de recherche, et accordent ainsi une importance particulière à l'aspect humain. Cependant, on trouve encore de nos jours des pays, comme la R.D. Congo, dont les dirigeants continuent de méconnaître les caractères essentiels de la gestion des ressources humaines. Comme étape vers la sensibilisation, nous tentons d'établir le lien existant entre les styles de leadership et le niveau d'implication du personnel dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise.

Ainsi donc, cette étude se veut être d'une part, un cadre de la recherche des moyens favorisant le développement et le dynamisme des PME congolaises, facteur pivot de croissance et de développement.

Et d'autre part un espace de réflexion sur la question du leadership et son application au sein des entreprises, en général, et des PME, en particulier, au regard du contexte de la R.D. Congo et des exigences de la mondialisation.

Ainsi, assiste-t-on à une montée en puissance des PME. Cette montée devient de plus en plus importante, non seulement à cause des emplois qu'elle crée, mais aussi de sa part dans la production totale (Julien et Morel, 1986).

Cependant, en dépit de la multiplicité des stratégies, l'avenir de la PME n'est pas assuré, car il résulte d'une observation empirique que chaque année les nouvelles PME se créent, mais disparaissent en grand nombre (Julien et Morel, 1986). Cette situation est liée à plusieurs facteurs parmi lesquels les facteurs structurels qui exigent que soient remplis plusieurs conditions, de sorte que la PME puisse adapter son comportement de façon à évoluer avec le changement.

Dans cet aspect des choses, on retrouve les agents économiques et/ou les agents créateurs qui doivent interagir avec leur environnement tant interne qu'externe pour, non seulement créer les PME, mais aussi pour les gérer de manière efficace. Autrement dit, les facteurs conjoncturels ou structurels qui affectent négativement le dynamisme au niveau des PME trouvent leur origine et fixent leurs racines chez les créateurs (chef des PME) et dans leur environnement.

Le rôle que joue un chef d'entreprise a toujours été important pour la crédibilité et la performance de l'entreprise (Baumel, 1968 ; Carland, Hoy et Carland, 1988 ; Mc Clelland, 1961 ; Schumpeter, 1934 ; Chrisman, Bauershim dt et Hofer, 1998).

La tradition enseigne même que le plus grand déterminant du succès d'une entreprise était le chef lui-même (Hofer et Sandberg, 1987).

Néanmoins, en dépit du fait que le chef d'entreprise est aussi vu comme une dynamo du système économique (Filion, 1988), et que sa compétence et sa bonne sa personnalité reste utile, non seulement à la bonne performance de son entreprise, mais aussi à la bonne croissance économique de la région dans laquelle il fait des affaires, un consensus est resté à atteindre au niveau des compétences que doit posséder le même chef d'entreprise qui se développe et réussit.

Pour Miller (1983), parce qu'une démarche entrepreneuriale requiert un entrepreneur, sa personnalité, son pouvoir et l'information dont il dispose jouent un rôle prédominant dans sa démarche. L'orientation de l'entreprise est tellement proche de cet acteur central que Miller utilise l'expression « Impérative leadership », pour caractériser cette situation. Kao (1984) aborde dans le même sens en affirmant que l'entreprise n'est qu'une « extension » de l'entrepreneur.

En R.D.Congo, par exemple, on peut observer que les PME occupent une fonction importante dans la réalisation du tissu économique ; elles apparaissent comme l'un des acteurs de la croissance économique et constituent un levier essentiel de lutte contre la précarité, le chômage et le sous emplois qui rongent la R.D. Congo, en général, et la ville de Kinshasa en particulier.

I. Etudes descriptives du dirigeant d'entreprise

Honkinson, Barlette et Ducheneaut (1997) ont identifié les facteurs clés dans le profil des propriétaires-dirigeants qui influencent la performance de l'entreprise. L'échantillon était composé de 800 sujets. Les principaux résultats indiquent que les propriétaires-dirigeants semblent en majorité travailler entre 50 et 60 heures, la semaine. D'un autre côté, ceci peut s'expliquer par le fait qu'ils ne se considèrent pas comme de bons planificateurs de leur temps de travail.

Avec une meilleure planification, ils pourraient être en mesure de travailler moins. La plupart des répondants considèrent que leurs habiletés techniques, celles de gestion générale ainsi que leur leadership sont adéquats. Par contre, leurs habiletés en marketings en finance et en gestion des ressources humaines sont en dessous des standards requis. Les chefs ont aussi une réponse lente aux changements et un bas niveau de délégation. Leurs principales forces sont leur expérience, le travail acharné et l'enthousiasme.

L'Etude de Barabel (2003), réalisée en Ile-de-France, permet de dresser un portrait des dirigeants de PME à succès. Cette étude mentionne aussi l'importance de bien connaître le marketing pour être un chef performant. Les questionnaires ont été administrés à 120 patrons de PME des départements de Val-D'oise et des Yvelines. Des entretiens ont aussi été réalisés avec une trentaine d'entre eux. Selon les répondants, les principaux rôles qu'ils ont à remplir sont : s'occuper des clients, décider et fixer la stratégie, contrôler, négocier, surveiller la concurrence, organiser la structure, gérer le personnel, gérer les données comptables, définir une culture d'entreprise, développer les relations avec l'extérieur, faire communiquer les salaires et arbitrer.

Les principales compétences qu'ils doivent posséder sont : une bonne connaissance de la comptabilité et de la gestion, une bonne communication orale, pratiquer le marketing et la fonction commerciale, posséder une bonne force de persuasion, avoir une bonne mémoire, être sociable, être rapide et avoir de la parcimonie. Aussi, les principales caractéristiques psychologiques essentiels à posséder selon les chefs sont, l'enthousiasme, l'imagination, le sang-froid et la patience.

II. Les théories de leadership

Nous passons en revue les différentes théories de leadership en distinguant les théories classiques, les théories contingentes et les approches dites pragmatiques de leadership.

II.1. Les théories classiques de leadership

Les théories des traits de personnalité ou de caractère

Ces théories ou ces approches sont apparues dans les années 1930, suscitant l'intérêt d'un très grand nombre de chercheurs dont les travaux ont fait l'objet d'un bon résumé de Ralph Stogdill (1948).

Ces théories consistent à identifier les traits de caractère que possède le leader et que n'ont pas les non leaders, à savoir :

- Le dynamisme : fort degré d'implication, désir d'autoréalisation ou d'accomplissement, ambition, énergie, initiative, sens du travail ;
- L'assurance : confiance en soi pour pouvoir convaincre les autres de la justesse de ses objectifs et décisions ;
- La propension à diriger : désir de diriger les autres, d'avoir une influence sur les autres et d'exercer des responsabilités ;
- L'honnêteté et l'intégrité : capacité de nouer des relations de confiance avec les suiveurs en se montrant honnête et intégré, et en conformant ses actes à ses paroles ;
- L'extraversion : énergie, vitalité, enthousiasme, sociabilité, adaptabilité, ouverture, aux autres ;
- L'intelligence : capacité de collecter, de synthétiser et d'interpréter des grandes quantités d'informations et capacité de partager leur vision des choses, d'aplanir les difficultés et de prendre de bonnes décisions ;
- Compétence professionnelle : capacité à comprendre les problèmes techniques pour pouvoir prendre les bonnes décisions et en comprendre les conséquences.

Si cette approche a permis d'identifier ces sept traits qui sont souvent associés à la notion de leadership, elle n'a pas permis pour autant d'identifier les traits permettant de différencier, à coup, sûr les leaders de ceux qui ne le sont pas, ni les leaders efficaces des leaders inefficaces. En effet, force est de constater que tous les leaders ne possèdent pas tous ces traits, tandis que beaucoup de personnes qui ne sont pas pour autant des leaders, peuvent posséder la plupart de ces traits, sinon tous. En fait, ces traits ne font pas automatiquement d'une personne un leader, mais ils lui donnent juste plus de chance d'être un leader efficace (Gamela, 2013).

Si, certaines études ont effectivement indiqué des corrélations entre certaines de ces sept traits et l'efficacité au leadership, lesdites corrélations, n'en sont pas pour autant convaincantes dans la mesure où la plupart de ces traits de caractère

n'étaient en fait que des modèles de comportement que l'on peut retrouver chez un leader dans une situation donnée.

II.2. Les théories de contingence du leadership

Les théories comportementales n'ont pas pu établir de façon formelle un lien direct entre les schémas comportementaux et les performances des leaders, comme elles en avaient l'ambition, du fait des résultats irréguliers enregistrés sur le terrain et qui s'expliquent par les particularités de chaque situation. D'où la nécessité d'intégrer les facteurs situationnels ou de contingence pour mieux comprendre le phénomène.

Les théories de contingence partent du principe qu'un style n'est pas bon ou mauvais en soi : son efficacité est fonction de son adéquation à une situation donnée. Autrement dit, un style peut convenir à une situation et pas à une autre.

Ainsi ces théories ont conclu que le leadership était, dans une large mesure, une fonction de la situation dans laquelle émerge et fonctionne le leader, c'est-à-dire se sont les situations particulières qui donnent naissance aux leaders.

II.3. Les approches pragmatiques du leadership

Toutes les théories étudiées jusque-là concernent en fait le leader transactionnel, c'est-à-dire, celui qui oriente et stimule ses subalternes pour les pousser à atteindre les objectifs en clarifiant les rôles et les tâches leurs assignés.

Par contre, le leadership transformationnel incite les subalternes à transcender leurs intérêts personnels pour le bien de l'entreprise et atteindre des résultats exceptionnels (Conger, 1991). Plus précisément :

- Il prête attention aux préoccupations et aux besoins de développement de ses subalternes ;
- Il modifie leur manière d'aborder les problèmes en les aidant à poser un regard neuf sur leurs difficultés antérieures ;
- Il est capable de les motiver, de le galvaniser pour les amener à redoubler d'effort afin d'atteindre les objectifs du groupe

Ainsi, le leadership transformationnel permet d'obtenir un niveau d'effort et de performance des subalternes beaucoup plus élevé que le leadership transactionnel.

Le leadership transformationnel désigne ainsi la capacité du leader à insuffler chez ses subordonnés l'engagement personnel et professionnel nécessaire à l'attente de la satisfaction de leurs besoins supérieurs d'estime de soi et de réalisation

de soi (Bass, 1985). Par ses attributs idiosyncrasiques, le leader transformationnel « transforme » littéralement ses subordonnés en véritables leaders œuvrant de façon autonome au plein épanouissement de leur propre potentiel ainsi, le cas échéant, qu'à la dynamisation de leur équipe de travail (Hughes, Avery, X Nixon, 2010).

Le leadership transformationnel englobe cinq composantes, soit : le charisme, l'influence idéalisée, la motivation inspirationnelle, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass et Riggio, 2006).

Sur le plan de la consistance conceptuelle, ces cinq composantes sont invariablement considérées, par l'ensemble des chercheurs consultés dans le cadre de la présente analyse, comme des attributs psycho-comportementaux conférant à son détenteur, sachant judicieusement les mettre à profit, le style transformationnel de leadership. Un tel consensus sur la composition du notion du leadership transformationnel participe indéniablement à la consolidation de la validité interne des contenus des indicateurs devant le plus précisément traduire concrètement les cinq variables mentionnées ci-dessus.

III. Petite et moyenne entreprise

Le sigle PME est aujourd'hui d'usage pour parler de la réalité des « Petites et Moyennes Entreprise » que l'on appose à celle des grandes entreprises. Un grand nombre d'auteurs s'accordent aujourd'hui à connaître la contingence et la diversité du phénomène. La PME est un concept flou dont les définitions varient selon les pays et même dans le temps.

III.1. Définitions

Il existe plusieurs définitions de la PME mais dans le cadre de cette étude, les définitions suivantes ont été retenues.

Une entreprise est considérée comme petite ou moyenne lorsque l'entrepreneur est en mesure de la diriger seul, de prendre des décisions essentielles et d'en recueillir les fruits ou de soutenir les pertes générées par la prise de risque et leur gestion. (Boutiller et Uzunidis, 1999).

La PME est donc vue comme une entreprise où il y a peu de niveau de gestion puisque le chef peu s'en occuper seul. Il est aussi possible de joindre quelques concepts et définitions de certains auteurs afin de donner plus de lumière.

La PME est une organisation flexible qui occupe des créneaux laissés vacants par les grandes entreprises ou encore qui s'occupe des activités confiées par celle-ci (Boutiller et Uzunidis, 1999).

La PME est indépendante, hétérogène et elle ne doit pas contrôler une part importante du marché (Julien, 1997).

III.2. Typologie

Dans l'étude de la PME, deux typologies sont utilisées. Types quantitatifs et qualitatifs.

La typologie quantitative fait référence à une caractérisation de la PME à partir de données numériques. Les données les plus souvent utilisées sont le nombre d'employés et le chiffre d'affaires.

Au niveau du nombre d'employés, il est à noter que celui-ci peut varier d'un pays à l'autre.

Par exemple, aux Etats-Unis, au Japon, en Allemagne, en France et au Royaume-Uni, les PME possèdent moins de 500 employés. Tandis qu'en Espagne et en Suède, elles possèdent moins de 200 ou 250 employés (Julien, 1997).

En Belgique, la PME est considérée comme toute entité économique qui emploie de 1 à 50 personnes et dont le chiffre d'affaires ne peut pas dépasser 40 mille Euro ou le total du bilan ne peut pas dépasser 27 millions d'Euro. (Mathodi, 2008). De même, comme le note Michael Porter, spécialiste Américain de stratégie d'entreprise (cité par Albagli et Henault 1996, p.56) « alors qu'on parle de 1000 personnes en occident, en Afrique certaines entreprises de 100 personnes sont déjà grandes entreprises ».

Le secteur est à prendre en compte dans ces définitions quantitatives. La petite entreprise est soit une entreprise manufacturière employant 100 personnes et moins, ou une entreprise de construction ou de service employant moins de 20 personnes ; ou une entreprise agricole ayant un chiffre d'affaires entre 22 ; 500 et 4.000\$ (Still et Tims 2000). Ces distinctions d'un pays à l'autre sont liées au niveau de développement économique puisqu'une PME ne détient pas une part significative du marché dans lequel elle opère.

Du côté qualitatif, on retrouve cinq caractéristiques qui sont très souvent associés à la PME.

1. Il est possible de constater que dans ce type d'organisation l'autorité se retrouve chez un nombre limité de personnes (Julien, 2000).

D'après Fillion 2007 ; « la PME est une entreprise dirigée par son propriétaire de façon personnalisée et qui emploient moins de 250n salaires ».

Selon Bumba (2013), Les PME sont en général celles qui sont exploitées par les patrons qui risquent dans leurs affaires une direction administrative et technique effective et entretiennent un contact direct et permanent avec leur personnel.

2. Le degré de spécialisation est relativement faible. Les employés et les équipements sont moins spécialisés (Julien, 1997). Cette faible spécialisation peut diminuer l'efficacité, mais cela permet de diversifier plus facilement les tâches des gens. Ceci permet aussi de satisfaire plus facilement les besoins des consommateurs.
3. Ici on peut assister à une proximité du dirigeant avec le personnel et on y retrouve un dispositif officieux de circulation de l'information (Julien 2000). Cette configuration est peu complexe et peu organisée (Julien, 1197), mais elle facilite la communication directe entre les membres de l'organisation.
4. La méthode de circulation de l'information externe des PME est aussi informelle (Julien 200). Cet agencement de processus informationnel est donc simple (Julien 1997) et il facilite une meilleure communication entre le dirigeant, les consommateurs et les fournisseurs.
5. Les stratégies utilisées par le chef de PME sont habituellement intuitives (Julien 2000) et peu formalisées (Julien, 1997). Ceci amène la flexibilité de l'entreprise puisqu'elle peut réajuster son tir à tout moment.

Au sens de la charte de la RDC consacrée aux Petites et Moyennes Entreprises et artisanat [PMEA] (2009) ; il faut entendre par Petite et Moyennes Entreprises, toute unité économique physique ou morale qui présente les caractéristiques suivantes :

- Nombre d'employés permanent de 1 (un) à 200 personnes
- Chiffre d'affaires hors taxe, compris en 1 (un) et 400.000USD
- Valeur des investissements nécessaires mis en place pour les activités de l'entreprise inférieure ou égale à 350.000USD
- Mode de gestion concentrée.

Entre dans cette catégorie ; la micro entreprise ou la très petite entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise qui peuvent être considérées comme des entreprises individuelles ou sociétaires.

III.3. Implications économiques des PME

Mavungu (2013), déclare que le monde dans lequel vivent les humains est caractérisé des plusieurs problèmes économiques qui font la une de l'actualité : statistique du taux de chômage, problème de croissance et d'inflation, politique d'emploi,

niveau de salaire, investissement niveau d'exploitation et d'importation, taux d'échange, problème d'épargne, création des richesses par les entreprises publiques et privées, répartition de ces richesses.

Ainsi donc, le problème économique consiste aussi à se poser la question de savoir comment les ressources rares disponibles doivent être utilisées afin de satisfaire au mieux les besoins de consommateurs. Ces besoins sont potentiellement illimités, et en nombre varié, hiérarchisé, alternatif et concurrent. Si les ressources sont rares, cela suppose que l'homme doit toujours opérer un choix rationnel tant dans la production des biens et services que dans la consommation.

IV. Présentation du cadre de recherche

4.1. Questionnaire d'enquête

4.1.1. Mesure de leadership

Ci-dessous nous vous présentons une série d'affirmations relatives aux aptitudes de leadership, lesquelles affirmations décrivent les comportements et les réactions des responsables (chefs) des organisations face aux situations diverses dans leurs relations professionnelles avec les subordonnés. Ainsi, nous vous demandons de dire avec quel degré chacune des affirmations présentées ci-dessous s'observe dans la manière de se comporter, de vivre ou de faire des responsables dans votre organisation.

Tableau n°1 : Question d'Enquête Relative aux mesures de leadership

(1) Plus fréquent ; (2) Moins fréquents

N°	Questions	Possibilités des réponses				
		PF	MF			
	Dans votre entreprise le chef :					
01	Ce souci-t-il d'inculquer à ses subordonnés le sens de mission et de réussite pour obtenir le meilleur rendement possible ?					
02	S'exprime-t-il de manière enthousiaste ?					
03	Délègue-t-il son pouvoir aux subordonnés ?					
04	Est-il passionné par son travail ?					
05	Est-il jovial ?					
06	Invite-il les travailleurs à s'engager dans des activités de formation ?					
07	Encourage-il les travailleurs à innover ?					
08	a-t-il un style de direction autoritaire, excluant la consultation des subalternes ?					
09	Laisse-t-il les subordonnés libres de décider aussi longtemps que certaines contraintes sont respectées ?					
10	Traite-il ses subalternes comme ils souhaitent qu'ils soient traités ?					
11	Evalue-t-il les résultats de ses subalternes et leur participation au succès de l'entreprise ?					
12	Prend-t-il des décisions et essaie de convaincre ses subalternes ?					

13	Ecoute-t-il attentivement ses subalternes ?					
14	Laisse-t-il aux subalternes la liberté totale de contrôler leur propre activité sans une mesure d'encadrement ?					
15	Présente-t-il à ses subalternes le problème, obtient-il d'eux les suggestions avant de prendre la décision ?					
16	A-t-il l'habitude de motiver ses subalternes ?					
17	Facilite-t-il le laisser faire, où chaque travailleur fait-il ce qui lui semble bon ?					
18	Inspire-t-il les autres avec des plans pour l'avenir ?					
19	A-t-il une nette compréhension de l'orientation à prendre, et ce, en formulant des idées et objectifs de façon suffisamment claire, quand il les communique aux subordonnés ?					
20	Dirige-t-il en faisant plutôt qu'en disant ?					
21	Répond-t-il aux besoins des employés ?					
22	Encourage-t-il la collaboration au sein de l'entreprise ?					
23	Récompense-t-il positivement ou négativement après évaluation de leur participation au succès de l'entreprise ?					

4.1.2. Mesure de la performance des employés

Nous vous demandons de dire avec quel degré chacune des affirmations présentées ci-dessous s'observe dans la manière de faire des responsables dans des travailleurs dans votre organisation.

Tableau n°2 : Question relative aux mesures de la performance des employés

N°	Questions	Possibilités des réponses				
		PF	MF			
	Au sein de votre entreprise les employés :					
01	Utilisent ils de nouveaux concepts pour résoudre des problèmes classiques ?					
02	Utilisent ils la méthode de brainstorming pour générer de nouvelles idées ou résoudre des problèmes de l'organisation ?					
03	Ont-ils la possibilité de faire usage de vos compétences ?					
04	Reçoivent-ils des compliments qui les stimulent quand ils font bien leur chose ?					
05	Ont-ils la possibilité d'appliquer leurs propres façons de faire les choses ?					
06	Dans votre organisation, vous arrive-t-il de mener des activités avec d'autres personnes afin de créer des idées nouvelles ?					
07	Ont-ils des possibilités de travailler seuls sans l'intervention du chef ?					
08	Dans votre entreprise, y a-t-il des possibilités de communication et d'échange d'expériences entre les travailleurs afin de créer de nouvelles idées ?					

4.2. Administration du questionnaire

La pré-enquête

La pré-enquête est une étape fondamentale dans l'élaboration d'un questionnaire, dans ce sens qu'elle permet de découvrir des anomalies dans la formulation ou l'ordre des questions (dans une certaine mesure), dans la présentation ou instructions du questionnaire. Elle permet en outre de vérifier la compréhension et la communicabilité de l'instrument.

Ainsi, nous avons réalisé une pré-enquête au sein de quelques PME de notre champ de recherche muni de 20 protocoles d'enquête, que nous avons soumis aux travailleurs. L'analyse des résultats de cette pré-enquête nous a révélé la nécessité de reformuler certaines questions dont la compréhension posait problème pour les répondants. Cela nous a conduits à renouveler l'expérience pour constater la validité de notre instrument de récolte des données.

Ainsi pour vérifier la validité interne de notre instrument, nous avons fait recours à l'Alpha de Cronbach qui nous a donné les résultats compris dans les tableaux suivants :

Le coefficient Alpha de CRONBACH

Parfois appelé simplement coefficient Alpha, est une statistique utilisée notamment en psychométrie pour mesurer la cohérence interne des questions posées lors d'un test. Sa valeur est inférieure ou égale à 1, Etant généralement considérée comme acceptable à partir de 0,70.

- **Formule**

$$P_T = \frac{K^2 - t_{ij}}{t_{2x}}$$

It = fiabilité du modèle taux-équivalent

k= nombre d'éléments

fij= covariance entre Xi et Xj

f_x^2 = variance des éléments et covariances entre les éléments

I. Items liés aux types de leadership

Tableau n°3 : Statistique de Fiabilité

Alpha de CRONBACH	Nombre d'élément
0,993	23

En voyant les résultats de ce tableau, nous disons que de manière globale, notre instrument est valide ou à une validité interne, car il nous donne un coefficient Alpha de 0,993 supérieur au seuil considéré comme acceptable.

Ainsi, pour vérifier la validité interne de notre instrument, nous avons fait recours à l'Alpha de cronbach qui nous a donné les résultats compris dans les tableaux suivants :

I. Items liés aux types de leadership

Tableau n° 4 : Statistique de fiabilité

Alpha de CRONBACH	Nombre d'élément
0,993	23

En voyant les résultats de ce tableau, nous disons que de manière globale notre instrument est valide ou à une validité interne, car il nous donne un Alpha de Cronbach de 0,993 supérieur au seuil de 0,61 qui est considéré comme seuil d'acceptabilité. Examinons en plus la validité interne de chaque question liée à cette dimension des styles de leadership.

Tableau n° 5 : Statistique de fiabilité de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	52,53	735,292	0,916	0,993
Q2	53,37	736,240	0,978	0,993
Q3	53,87	746,602	0,920	0,993
Q4	53,33	744,368	0,959	0,993
Q5	53,00	742,897	0,904	0,993
Q6	53,67	737,816	0,962	0,993
Q7	53,00	747,034	0,940	0,993
Q8	52,47	739,499	0,846	0,993
Q9	53,73	736,754	0,954	0,993
Q10	54,00	757,112	0,896	0,993
Q11	52,87	734,051	0,953	0,993
Q12	53,83	739,523	0,937	0,993
Q13	53,83	750,626	0,912	0,993
Q14	53,27	736,547	0,976	0,993
Q15	53,47	749,223	0,955	0,993
Q16	53,97	747,344	0,922	0,993
Q17	53,83	761,523	0,829	0,993

Q18	53,30	737,803	0,958	0,993
Q19	53,27	735,651	0,971	0,993
Q20	53,23	728,254	0,974	0,993
Q21	53,58	767,582	0,834	0,993
Q22	53,50	749,845	0,948	0,993
Q23	53,67	750,920	0,957	0,993

A la lumière des résultats du tableau ci-haut, nous disons que toutes les questions de notre instrument ont une validité interne, car ils nous donnent un alpha de cronbach supérieur au seuil de 0,61 considéré comme seuil d'acceptabilité.

II. Items liés à la performance des employés

Tableau n°6 : Statistique de fiabilité

Alpha de CRONBACH	Nombre d'élément
0,937	8

Le tableau ci-dessous, nous révèle que, de manière globale, notre instrument en rapport avec la performance des travailleurs est valide ou à une validité interne, justifié par son alpha de cronbach de 0,937, supérieur au seuil d'acceptabilité de 0,61.

Nous examinons en plus la validité interne de chaque question liée à cette dimension.

Tableau n°7 : Statistique de fiabilité de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha Cronbach en cas de suppression de l'élément
Q1	17,97	76,723	0,467	0,964
Q2	18,30	73,872	0,952	0,918
Q3	18,03	73,344	0,951	0,918
Q4	18,03	80,654	0,775	0,929
Q5	18,17	75,937	0,937	0,920
Q6	18,00	74,345	0,942	0,919
Q7	18,63	81,413	0,809	0,929
Q8	18,23	72,737	0,957	0,917

En lisant les informations du tableau ci-haut, nous constatons que toutes les questions de notre instrument ont une validité interne car ils nous donnent un alpha de cronbach supérieur au seuil de 0,61 considéré comme seuil d'acceptabilité.

b. Enquête proprement dite

L'administration de notre questionnaire d'enquête était individuelle. Ce questionnaire a été administré directement aux PME implantée dans la commune de Matete opérant dans des secteurs différents les unes des autres, et indépendamment de leurs effectifs et de leurs durées de vie. Dans chaque entreprise, un seul employé était chargé de répondre aux questions.

Sur ce, nous nous sommes rendus auprès de nos sujets dans leurs lieux de travail et, après leur avoir expliqué l'objectif de notre recherche, nous avons procédé soit à l'administration directe, soit à l'administration indirecte selon la disponibilité des sujets.

I. Question sur le leadership

Tableau n°8 : Réaction des enquêtes en rapport avec le leadership

Questions	Réactions des enquêtes	Effectifs	Pourcentage
1. Le patron dans votre entreprise se soucie-t-il d'inculquer à ses subordonnés sa vision	Moins fréquent	124	82,7
	Plus fréquent	26	17,3
	Total	150	100,0
2. Avis des enquêtés sur l'enthousiasme des patrons	Moins fréquent	124	82,7
	Plus fréquent	26	17,3
	Total	150	100,0
3. Le patron, dans votre entreprise, délègue-t-il son pouvoir aux subordonnés ?	Moins fréquent	104	69,3
	Plus fréquent	46	30,7
	Total	150	100,0
4. Le chef, au sein de votre entreprise est-il passionné de son travail	Moins fréquent	139	92,7
	Plus fréquent	11	7,3
	Total	150	100,0
5. Le chef, au sein de votre entreprise est-il Jovial ?	Moins fréquent	86	57,3
	Plus fréquent	64	42,7
	Total	150	100,0
6. Votre manager vous incite-il à vous engager dans des activités de formation ?	Moins fréquent	139	92,7
	Plus fréquent	11	7,3
	Total	150	100,0
7. Le chef dans votre organisation incite-t-il les travailleurs à prendre des initiatives	Moins fréquent	137	91,3
	Plus fréquent	13	8,7
	Total	150	100,0
8. Le chef dans votre organisation, a-t-il un style de direction autoritaire, excluant la consultation des subalternes ?	Moins fréquent	67	44,7
	Plus fréquent	83	55,3
	Total	150	100,0
9. Le manager, dans votre entreprise, laisse-t-il les subordonnés, libres de décider aussi longtemps que certaines contraintes sont respectées	Moins fréquent	104	69,3
	Plus fréquent	46	30,7
	Total	150	100,0
10. Le manager, dans votre entreprise, traite-t-il ses subalternes comme ils souhaitent qu'ils soient traités ?	Moins fréquent	83	55,3
	Plus fréquent	67	44,7
	Total	150	100,0

11. Le patron, dans votre entreprise évalue-t-il les résultats de ses subalternes et leur participation au succès de l'entreprise	Moins fréquent	88	58,7
	Plus fréquent	62	41,3
	Total	150	100,0
12. Le patron au sein de votre entreprise prend-t-il des décisions et essaie de convaincre ses subalternes ?	Moins fréquent	83	55,3
	Plus fréquent	67	44,7
	Total	150	100,0
13. Le patron, dans votre entreprise, écoute-t-il attentivement ses subalterne ?	Moins fréquent	134	89,3
	Plus fréquent	16	10,7
	Total	150	100,0
14. Le chef de votre organisation laisse-t-il aux subalternes la liberté de contrôler leurs propres activités sans une mesure d'encadrement ?	Moins fréquent	140	93,3
	Plus fréquent	10	6,7
	Total	150	100,0
15. Le patron, au sein de votre entreprise présente-t-il à ses subalternes le problème, et d'obtenir d'eux des suggestions avant de prendre la décision ?	Moins fréquent	125	83,3
	Plus fréquent	25	16,7
	Total	150	100,0
16. Le dirigeant, dans votre entreprise, a-t-il l'habitude de motiver ses subalterne ?	Moins fréquent	125	83,3
	Plus fréquent	25	16,7
	Total	150	100,0
17. Le chef dans votre entreprise facilite-t-il le laisser-faire où chaque travailleur fait ce qui lui semble bon ?	Moins fréquent	129	86
	Plus fréquent	21	14
	Total	150	100,0
18. Le chef dans votre entreprise, inspire-t-il les autres avec des plans pour l'avenir	Moins fréquent	133	88,7
	Plus fréquent	17	11,3
	Total	150	100,0
19. Le gestionnaire de votre entreprise dirigé-t-il en faisant plutôt qu'en disant ?	Moins fréquent	139	92,7
	Plus fréquent	11	7,3
	Total	150	100,0
20. Le patron, dans votre entreprise répond-t-il aux besoins des employés ?	Moins fréquent	132	88
	Plus fréquent	18	12
	Total	150	100,0
21. Le chef de votre entreprise encourage-t-il la collaboration au sein de l'organisation ?	Moins fréquent	104	69,3
	Plus fréquent	46	30,7
	Total	150	100,0
22. Le chef de votre entreprise récompense-t-il positivement ou négativement les subalternes après évaluation de leur participation au succès de l'entreprise ?	Moins fréquent	84	56
	Plus fréquent	66	44
	Total	150	100,0
	Plus fréquent		
	Total	150	100,0

Commentaire : Ce tableau ci-dessous nous permet de visualiser l'appréciation des différents sujets ou membres des différents PME relative à l'approche sur le leadership exerce par le patron ; de ce fait, nous constatons que sur les 22 questions posées relative à l'enquête les membres de ces PME ne sont pas satisfaits de la manière dont leurs leaders mènent les opérations.

II. Questions en rapport avec la performance des travailleurs

Tableau n°9 : Réponse à la question en rapport avec la performance

Questions	Réactions des enquêtes	Effectifs	Pourcentage
1. Dans votre entreprise, les employés utilisent-ils des nouveaux concepts pour résoudre des problèmes classiques ?	Moins fréquent	87	58
	Plus fréquent	63	42
	Total	150	100,0
2. Dans votre entreprise, avez-vous la possibilité de faire usage de vos compétences ?	Moins fréquent	97	64,7
	Plus fréquent	53	35,3
	Total	150	100,0
3. Dans votre entreprise, les employés reçoivent-ils des compliments qui les stimulent quand ils font bien leur travail ?	Moins fréquent	87	58
	Plus fréquent	63	42
	Total	150	100,0
4. Dans votre entreprise, les employés ont-ils la possibilité d'appliquer leurs propres façons de faire les choses ?	Moins fréquent	87	58
	Plus fréquent	63	42
	Total	150	100,0
5. Dans votre entreprise, vous arrive-t-il de mener des activités avec d'autres personnes afin de créer les idées nouvelles ?	Moins fréquent	115	76,7
	Plus fréquent	35	23,3
	Total	150	100,0
6. Le travailleur, dans votre entreprise, a-t-il des possibilités de travailler seul sans l'intervention du chef ?	Moins fréquent	87	58
	Plus fréquent	63	42
	Total	150	100,0
7. Y-t-il des possibilités de communication et d'échange d'expérience entre les travailleurs afin de créer des nouvelles idées ?	Moins fréquent	124	82,7
	Plus fréquent	26	17,3
	Total	150	100,0

4.1.2. Présentation des résultats selon les types de leadership pratiques par les chefs des PME enquêtées

Il est question dans ce point de présenter et d'analyser les résultats selon les styles de leadership perçus par les subalternes afin de détecter les styles les plus présents dans les PME enquêtées, ou les plus utilisées par le Patron.

- Perception des enquêtés sur les styles de leadership appliqués par les chefs des PME

Tableau n°10 : Styles de leadership perçu par les employés

N°	Statistique Style de leadership	Moins fréquents		Plus fréquents		Total	
		F	%	F	%	F	%
01	Autoritaire	83	55	67	45	150	100
02	Participatif	104	69	46	31	150	100
03	Visionnaire	124	83	26	17	150	100
04	Transformationnel	139	93	11	07	150	100

D'après l'observation et l'analyse du tableau ci-dessous, nous retenons que, dans les PME étudiées, le style le plus présent est le style autoritaire, suivi du style participatif et du style visionnaire. Le style le moins utilisé c'est le style transformationnel qui ne présente que 7% seulement de l'ensemble des PME enquêtées.

Tableau n°11 : Perception des enquêtés sur la performance des travailleurs

Moins fréquents		Plus fréquents		Total	
Fréquences	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
87	58	63	42	150	100

En lisant ces résultats, il est à souligner que sur 150 sujets enquêtés, 87 (soit 58%) permet que les styles de leadership utilisé par les chefs ne permettent pas la performance des employés et 63 sujets soit 42% disent le contraire.

- Présentation des résultats de croisement des variables

Il est question ici de croiser les deux variables de notre étude qui sont : style de leadership et performance des employés ; pour avoir une idée sur l'impact de chaque style sur la performance des employés dans les PME étudiées.

Tableau n°12 : Présentation des résultats de croisement des variables

N°	Performances	Plus perf.	Moins perf.	Total
----	--------------	------------	-------------	-------

	Styles de leadership	F	%	F	%	F	%
01	Transformationnel	11	7,3	139	92,7	150	100
02	Visionnaire	26	17,3	124	82,7	150	100
03	Participatif	46	30,7	104	69,3	150	100
04	Autoritaire	67	44,7	83	55,3	150	100

- **Présentation globale des résultats selon les types de leadership pratiques par les chefs des PME enquêtées et le degré de leur performance**

Tableau n°13 : Styles de leadership perçu par les employés et leur degré de performance

N°	Performances Styles de leadership	Plus ferf.		Moins perf.		Total	
		F	%	F	%	F	%
01	Autoritaire	55	82	12	18	67	100
02	Participatif	21	46	25	54	46	100
03	Visionnaire	11	42	15	58	26	100
04	Transformationnel	-	-	11	100	11	100
		87	-	63	-	150	

Nous constatons qu'à la lumière des résultats ci-dessous, que parmi tous les styles de leadership appliqués par les chefs des PME enquêtés, le style qui conduit plus à la performance des travailleurs, c'est le style transformationnel.

4.1.4. Effet des variables sur le style de leadership

Pour étudier les effets des variables retenues (niveau d'étude et sexe) sur les réactions des enquêtés en rapport avec les styles de leadership, nous allons faire appel au test de KHI-CARRE.

Tableau n°14 : Effet de la variable niveau d'étude sur les styles de leadership perçu

N°	TEST Désignation	TEST DE KHI-DEUX			
		Valeurs	DDL	Signification	Décision
01	Niveau d'Etude et style transformationnel	26,696	3	,000	P=0,000<0,05 DTS
02	Niveau d'Etude et style visionnaire	66,835	3	,000	P=0,000<0,05 DTS
03	Niveau d'Etude et style participatif	110,121	3	,000	P=0,000<0,05 DTS
04	Niveau d'Etude et style participatif	125,454	3	,000	P=0,000<0,05 DTS

Commentaires : En ce qui concerne l'effet de la variable niveau d'étude sur les styles de leadership perçu, nous constatons que les résultats de ce tableau montrent que la

variable niveau d'étude a influencé significativement les réactions des répondants dans l'appréciation de tous les styles de leadership comme énuméré et calculé ci-haut avec $P=0,000<0,05$ DTS.

Conclusion

Il convient de signaler que depuis plusieurs années, les relations entre les styles de gestion et le degré de performance du personnel à fait l'objet des nombreuses recherches et publications.

Ceci étant nous avons obtenus grâce à l'enquête réalisée sur terrain et de le confronter aux théories évoquées faisant ressortir soit la convergence ou la divergence avec celle-ci.

Nous le ponctuons en positionnant nos hypothèses au regard des résultats obtenus, ce qui nous conduira soit rejet ou à l'acceptation de celle-ci.

Ainsi, nous interprétation, dans les lignes qui suivent, les résultats de notre étude selon les différentes dimensions de notre travail, à savoir : la perception des styles de leadership sur la performance du personnel des PME par la créativité. Il sera également question d'interpréter l'influence des variables démographiques, où nous avons considéré le niveau d'être et le sexe sur la manière de répondre des sujets enquêtes.

4.2.1. Perception des enquêtes sur les styles de leadership par les chefs des PME

Concernant le style de leadership, il est observé que le style de leadership le plus pratique dans les PME enquêtées, est le style autoritaire, suivi du style participatif. Les styles visionnaire et transformationnel ne semblent pas être en vigueur dans les entreprises de notre étude.

Des études ont montré que les employés qui ont une faible estime de soi, comme c'est souvent le cas pour des personnes moins expérimentées et peu instruites, sont plus ouverts à un style directif (Weis, 1977 ; Wesley et al, 1980).

Une explication partielle peut donc être donnée en partant des caractéristiques propres aux répondants à notre questionnaire.

Effectivement, on observe dans les entreprises où est pratiqué le style autoritaire, que le personnel est moins expérimenté, en général moins de cinq ans d'ancienneté avec un niveau d'instruction inférieur à la moyenne, et plus confiné dans des postes de non cadres.

La seconde explication qui peut être donnée est d'ordre culturel. En effet, le contexte socio-culturel congolais est régi par des règles qui privilégient le respect de l'autorité. D'une part, l'individu doit soumission et obéissance à toute personne investie d'un pouvoir, ici le patron. D'autre part, le patron étant considéré comme l'autorité suprême, l'employé lui doit obéissance sans condition. Cet environnement socio-culturel, ajouté au penchant du dirigeant pour un exercice centralisé du pouvoir, pourrait mieux expliquer la préférence pour le style de gestion autoritaire.

Des études ont montré également que le type de supervision étant influencé par la cohésion sociale du groupe de travail (Schriesheim, 1980), mais aussi par les valeurs culturelles du milieu (Crozier, 1963), et que le style de gestion des dirigeants respectait les différences culturelles profondes (Haire et al, 1966 ; Hofstede, 1980 ; Ouchi 1981).

En ce qui concerne le style consultatif, les résultats indiquent qu'il est pratiqué dans des entreprises où le personnel dispose d'un niveau d'instruction supérieur à la moyenne, en majorité expérimenté et occupant des positions de cadres. En effet la compétence des subordonnés à accomplir les tâches qui leur sont dévolues, est déterminante dans la confiance que le supérieur peut leur accorder (Hellweg, 1978 ; Liden et Graen. 1980 ; Daout, 1982 ; Schmid et Posner, 1983).

Au fait, à ce stade, il se fait remarquer que les chefs partagent les responsabilités avec leurs subalternes, en les associant au planning et à l'exécution du travail (Souza, 2001). Car ils les consultent et tiennent compte de leurs idées en prenant les décisions et procèdent à certaines actions (Gray, 1988).

4.2.2. La perception des enquêtés sur le degré de performance de chaque style de leadership

Pour ce point, il sied de signaler que nous avons procédé à l'analyse croisée des variables où il a été question de croiser la variable style de leadership et la variable performance des travailleurs.

Sur ce, le constat suivant a été fait :

- Le style de leadership le plus performant est le style transformationnel à 100% ;
- Le style visionnaire vient en deuxième position avec 58% ;
- Le style participatif conduit à la performance à 54%
- Le style le moins performant c'est le style autoritaire avec 18%

Ces observations nous ont permis de conclure que, parmi tous les styles de leadership appliqués par les chefs des PME enquêtées, le style qui conduit plus à la performance des travailleurs, c'est le style transformationnel.

En observant de près ces résultats, nous remarquons que la majorité des entreprises se regroupent sur le niveau de non performance de leurs personnels, ceci semble indiquer l'acceptation quasi majoritaire des travailleurs des entreprises enquêtées que le style de leadership appliqué par les PME enquêtées, ne favorise pas la performance.

Cela n'est pas surprenant, car avec un style de gestion autoritaire, on se serait attendu à retrouver une classification similaire ; si on admet l'hypothèse que la performance est en harmonie avec le style pratiqué (Likerta 1961).

Parmi les entreprises recueillant la note la plus basse sur cette dimension de la performance,, on retrouve celles qui pratiquent le style de gestion autoritaire.

La littérature nous dit que, généralement, moins une organisation aliène son personnel, plus elle est efficace. (Lisenga, 2014).

Comme on peut le remarquer, le style de leadership appliqué par les chefs nos entreprises reste très préoccupant et justifie la médiocrité managériale que connaissent les firmes congolaises. Le comportement de leaders doit donc être considéré comme un type de stimulus ambiant qui est transmis à l'équipe de travail et est partagé entre les, membres de l'équipe (Choi, 2003).

En outre, il a été constaté que le style de leadership qui favorise très significativement la performance est le style transformationnel.

Nous convenons avec Bass (1985) que le leader transformationnel transforme littéralement les subordonnés et, par conséquent son environnement. Et, la vision des orientations, est la première clé du succès de tout dirigeant qui prône la transformation de son entreprise (Hughe; Avey et Nixon, 2010).

Nos résultats à ce sujet, corroborent avec ceux de nos prédécesseurs dont Lucine Mefo; Alphonse Moudoukou et tant d' autres qui ont approuvé que le leadership transformationnel a une influence incontestablement positive et significative sur la performance des organisations et de leurs personnels.

Le leader transformationnel vise à influencer ses subordonnés en leur apportant la confiance nécessaire pour qu'ils fournissent des performances supérieures aux attentes (Dvir, 2002).

Ainsi, le manque de performance du personnel de nos organisations en général ne constitue pas une surprise, car comme le souligne Hunte (2004), le leadership transformationnel n'est pas d'usage dans nos organisations, alors que ce dernier est un facteur qui conduit au plus haut niveau de performance tant individuelle que collective ou organisationnelle.

En outre, comme nous le fait savoir Jung (2003), le leadership transformationnel favorise l'innovation et la créativité pour obtenir des réponses nouvelles aux problèmes. A nous disons avec Mc Gregor (cité par Lsenga Bolila, 2014) que la direction doit se demander chaque fois comment un travail peut être rendu plus intéressant et plus enrichissant.

Nous disons, en terme de conclusion, que le style de leadership a une influence sur la performance des travailleurs d'une entreprise et que le leadership transformationnel (qui insiste sur le charisme et le développement de la confiance mutuelle, en favorisant les capacités de leadership des autres, individus et en fixant des objectifs qui vont au-delà besoins court terme du groupe de travail) est le mieux adapté pour la performance des PME.

5.3. Positionnement des hypothèses

Il est question ici de prendre position par rapport aux hypothèses de notre travail après l'e traitement des données recueillies. Pour ce faire, il nous est utile de rappeler ces, hypothèses.

A la lumière des questions de la problématique, nous avons émis les hypothèses suivantes :

1. Les PME de la commune de Matete privilégient le leadership transformationnel ;
2. Ce style du leadership a une influence positive sur la performance du personnel des PME ;
3. Le choix du type de leadership est fonction de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise. Mais dans le contexte de la commune de Matete, le style de leadership qui serait plus, porteur de la performance, c'est le style transformationnel car, il entrainerait une forte participation des travailleurs au développement de l'entreprise.

Au regard des résultats de notre enquête, l'hypothèse selon laquelle les PME de la commune de Matete privilégient le leadership transformationnel est intimée. L'enquête affirme que c'est le style autoritaire qui est plus privilégié par les chefs de PME de Matete ;

Pour ce qui est de la deuxième hypothèse stipulant que le style du leadership appliqué a une influence positive sur la performance du personnel des PME par leur créativité, elle est également infirmée car, d'après nos recherches, le style autoritaire n'est pas favorable à la performance des employés des PME enquêtées ;

4. Concernant l'hypothèse selon laquelle le choix du type de leadership est fonction de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise, et dans le contexte de la commune de Matete, le style de leadership qui serait plus porteur de la performance c'est le style transformationnel il entraînerait une forte participation des travailleurs au développement de l'entreprise. Cette hypothèse est confirmée c'est-à-dire que le choix du type de leadership est fonction de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Mais pour le contexte de la ville de Kinshasa, en générale, et celui de la commune de Matete en particulier, le style de leadership qui convient est le style transformationnel car, il entraîne une forte participation des travailleurs au développement de l'entreprise contribuant ainsi à l'accroissement de leur performance.

Référence bibliographie

1. Albagli et Henault. (1996), *Direction par les objectifs et motivations*, Paris, Dalloz
2. Barabel, M. (2003), *Portrait des patrons des PME sans stéréotypes*, L'expression management Review, 108, 85-91.
3. Bass, M. (1985), *Leadership and performances beyond expectations*, New-York, free press.
4. Baum E.M., Lacke, et Smith K.G. (2001), *A multi dimensional model*, Montréal : F venture grown.
5. Boutiller et Uzunidis. (1999), *Motivation et comportements individuel dans l'entreprise*, Paris, Entreprise moderne.
6. Bumba, M., N. (2013), *Entrepreneuriat*, Cours inédit, Unikin, FPSE.
7. Carllant et coll. (1984), *PME, locomotive du développement économique*, Paris, Dunod.
8. Conger, J.A., Kuhungo, R. (1998), *Charismatic Leadership in Organisations*, Thousand, Sage publications.
9. Croisier, M. et Erhard Friedberg (1977) *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
10. Fillon, L., J. (2007), *Management des PME de la création à la croissance, Renouveau Pédagogique*, Montréal : Pearson.
11. Gamela (2013), *Elément de Management*, Unikin, FASEG.
12. Hankinson, A., Barthett, D. et Ducheneaut, B. (1997), *The keyfactors the small profils of small-medium entreprise owner-managers that influence business performance : The UK (Rennes)*, International journal of entrepreneuriat Behavior Research, 3, 168.

13. Hofer, C.W. et Sandberg, W.R. (1987), *Improvising New venture performance : Some guidelines for success*, American journal of small Business.
14. Hughes, L.W., Avery, J.B. et Nixon D.R. (2010), Relationship between leadership and follower's quitting intentions and job search behaviors. *Journal of leadership and organizational studies*, 17,351-356.
15. Julien (1997), *Les PME bilan et perspectives*, Paris : economica.
16. Julien (2000), *L'entreprise au Québec*, Québec : les éditions de l'entrepreneuriat.
17. Kabbaj Mousline (2003), *Introduction aux concepts et pratiques du leadership dans l'entreprise*, Paris : Dunod.
18. Kao D. (1984), *Gestion des Organisations*, Paris Economica.
19. Mathodi, L. (2004), *Le rôle de petites et moyennes entreprises (PME), industriel (PMI) dans la réduction de la pauvreté à Kinshasa, « Cas de la commune de Masina »*, MFE non publié, Faculté des Sciences Economiques, Unikin.
20. Mavungu Kiese wa Bilendo (2013), *Politique d'entreprise*, Cours inédit, Unikin : FPSE
21. Miller J. (1983), *Avantage d'une organisation efficace*, Paris, Economica.
22. Ralph stogdill (1984), *Le style de leadership des directeurs des classes populaires Acadienne*, Université de Morton, Cahier de recherche n°96-06.
23. Schriesheim, C.A. et Schriemtogdill, R.S. (1975), *Differences in factor structure accrossthree version of the Oldo State leadership*, In *personalpsychology*, 182-206.
24. Still, L.V. et Timms, W. (2000), *Women's business: The flexible alternative workstyle for women*, *Woùen in management Review*, 15,272-282.

