

---

## *Styles de Leadership et Performance organisationnelle dans les PME de Bukavu*

*B. Masheka ZIHINDULA<sup>1</sup>, A. Malaika LUKUITSHI<sup>2</sup>, J. Akilimali NTERERWA<sup>3</sup>, A. Shimba KYUNGU<sup>4</sup>, B. Lusheke MURHULA<sup>5</sup>, B. Calazire BIRINGANINE<sup>6</sup>, Louis Samuel Biraro AYUNVA<sup>7</sup>, Bienvenu LWANGO<sup>8</sup>*

---

### Mots clés:

*Styles de leadership,  
Performance  
organisationnelle,  
Petites et Moyennes  
Entreprises*

### **RÉSUMÉ**

Le style de leadership joue un rôle primordial dans les PME, étant donné qu'il est un des facteurs déterminant la réussite ou l'échec dans ces dernières. Cette étude teste la relation entre les styles de leadership mesuré à travers trois styles dont: le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le laisser-faire avec la performance organisationnelle des PME captée par 4 dimensions. Collectées auprès de 300 PME de la ville de Bukavu dans la province du Sud-Kivu en République Démocratique du Congo, les données sont traitées en utilisant la modélisation par équations structurelles. Les résultats révèlent que les styles de leadership (transformationnel, transactionnel et le laisser-faire) influencent positivement et significativement la performance organisationnelle des PME de la ville de Bukavu.

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

---

---

### **Adresse de correspondance des auteurs :**

1. Professeur Institut Supérieur de Développement rural de Kaziba, RDCongo, e-mail : bzihindula@gmail.com
2. Professeur Université de Kinshasa et Université Catholique de Bukavu, RDCongo, e-mail a.lukuitshi@yahoo.fr
3. Assistant d'enseignement et recherche Institut Supérieur Pédagogique d'Idjwi, RDCongo, e-mail josephnterewa@gmail.com
4. Chef des Travaux Institut Supérieur de Commerce Bukavu, RDCongo, e-mail alexiskyungu22@gmail.com
5. Assistant d'enseignement et de recherche Institut Supérieur Pédagogique d'Idjwi, RDCongo, e-mail blusheke@gmail.com
6. Chercheur Université Catholique de Bukavu, RDCongo, e-mail baudrycalazire@gmail.com
7. Assistant Institut Supérieur de Développement rural de Kaziba, RDCongo, e-mail losamayunva@gmail.com
8. Assistant Université Libre des Pays des Grands Lacs Bukavu, RDCongo, e-mail lwangob1@gmail.com

## INTRODUCTION

Le style de leadership est un facteur important qui influence les performances d'une organisation. Les preuves empiriques tirées des études indiquent que les différents styles de leadership sont en corrélation positive avec les performances de l'organisation et influencent des facteurs tels que le partage des connaissances, la satisfaction au travail et la motivation des employés (Hinse, & Mathieu, 2021 ; Poslovna, 2017 ; Tang & Lai, 2016 ; Fantima & Mohammed, 2015). Le style de leadership est de ce fait considéré comme un facteur déterminant la réussite ou l'échec dans une entreprise (Ojokuku, et al. 2012). Il est l'un des facteurs qui jouent un rôle crucial dans l'amélioration et l'engagement des employés dans une organisation (Obiwuru et al., 2011) et vise à développer l'esprit d'équipe au sein de l'entreprise dans le but de combiner les efforts individuels des employés en efforts collectifs (Yukl, 1989). Il en va donc que le choix des gestionnaires et le style de leadership adoptés peuvent impacter positivement ou négativement l'environnement organisationnel de l'entreprise (Fantima & Mohammed, 2015). En effet, le leadership est un facteur clé pour améliorer la performance de toute organisation (Alu et Daniel, 2022) étant donné qu'il permet de diriger, de guider et de persuader les employés d'atteindre leurs objectifs personnels et organisationnels (Malachy et al., 2019).

Cependant, la relation entre style de leadership et la performance des organisations est complexe et dépend du contexte. Si certaines approches du leadership ont un impact direct sur les performances, d'autres peuvent exercer une influence par le biais de facteurs médiateurs tels que l'engagement organisationnel, la vitesse d'innovation et la responsabilité sociale de l'entreprise (Huynh & Hua, 2020. ; Qadir & Yeşiltaş 2020). Ceci révèle que même si le leadership est une composante essentielle de la réussite organisationnelle, ses effets ne sont pas universellement les mêmes (Alshehhi, Jano & Kudus, 2023, et Poslovna, 2017). C'est le cas des défis culturels et/ou socio-économiques qui peuvent intercéder pour influencer de manière significative le style de leadership et les performances d'une organisation (Raithel, van Knippenberg, & Stam, 2021). Par exemple, au Pakistan, les styles de leadership

participatif et de soutien sont courants et ont un impact positif sur les performances organisationnelles, tandis que le leadership instrumental a un impact négatif (Ali et al., 2011). Ceci suggère que les facteurs socio-économiques et culturels peuvent influencer la prévalence et l'efficacité des différents styles de leadership.. Comme suggère Raithel, van Knippenberg & Stam, 2021, pour qu'un leadership soit efficace, il faut une compréhension de la diversité culturelle et la capacité de l'intégrer dans le cadre organisationnel afin d'obtenir des performances élevées. En outre, pour Folarin (2021), ce succès ne dépend pas uniquement du style de leadership, mais aussi de facteurs tels que le soutien à la performance des employés, la communication et la culture organisationnelle.

En Afrique, les PME participent au développement économique, mais elles sont confrontées à des défis importants. Des études suggèrent que l'amélioration des relations de travail formelles, la responsabilité environnementale et l'accès au financement peuvent améliorer leurs performances et leur contribution à l'économie (Higgs, & Hill, 2019). En effet, l'expansion des PME en Afrique subsaharienne est un facteur clé du développement économique et de récupération des personnes jusque-là sans emplois. S'agissant de l'impact positif des différents styles de leadership sur la performance des PME, la tendance en Afrique est qu'un leadership efficace est associé à une amélioration de la compétitivité, de l'innovation et de l'adoption de nouvelles technologies (Belitski, & Liversage, 2019 ; Fatoki, 2011 et Koffi, Hongbo, & Zaineldeen, 2021). Par ailleurs, il est observé que l'efficacité du style de leadership des PME en Afrique varie en fonction de la région, du contexte culturel et socio-économique (Qadir & Yeşiltaş, 2020).

A l'instar d'autres pays d'Afrique les PME de la RDC sont confrontées à une myriade de défis, dont certains sont similaires à ceux identifiés dans diverses études menées à travers différentes régions du continent. Il s'agit notamment des défis ci-après : (i) *L'accès au financement* . Ce dernier défi pourtant commun aux PME dans bon nombre de pays africains est exacerbé pour les PME de la RDC par une politique de prêt bancaire défavorable et un manque de capital (Islam et. al., 2021). (ii) *La concurrence féroce* tant des entreprises nationales qu' étrangères constitue aussi un des obstacles importants au développement des

PME congolaises. (iii) *la durabilité environnementale* est un défi mondial susceptible d'affecter les PME en RDC, car elles peuvent avoir besoin d'adopter des pratiques durables tout en équilibrant la croissance économique (Bakos et al. 2020). (iv) *La transformation numérique* qui présente à la fois des opportunités et des défis, les PME devant évaluer leur maturité numérique et faire face aux risques de cybersécurité dans un monde de plus en plus connecté (Szedlak et al. 2020). (v) *La corruption et les tracasseries* qui sont profondément ancrées dans la culture congolaise et entravent les activités économiques, contribuant aux mauvais indicateurs économiques de la RDC et affectant la sécurité des moyens de subsistance de ses citoyens. (Brown et al. (2004)

Compte tenu de ces défis, il a été observé dans le contexte particulier de la ville de Bukavu que nombreuses PME sont familiales et sont confrontées au problème de leadership et du style à adopter pour diriger les employés. En raison du manque de compétences appropriées en matière de leadership, elles ne parviennent pas à impliquer les employés dans la prise de décision entravant ainsi leur réussite. Comme dans d'autres provinces, les PME connaissent un taux de mortalité très supérieur à celui des grandes entreprises à maturité. En effet, plus de 80% des petites entreprises nouvellement créées meurent dans les 5 ans qui suivent et plus de 90% des échecs s'expliquent par les erreurs de gestion (Tshikanda, 2010).

Les caractéristiques des PME de la ville de Bukavu ainsi que les défis auxquels elles font face ont motivé la réalisation de l'étude et la rédaction du présent papier qui a un double objectif à savoir : adopter une échelle de mesure du style de leadership dans le contexte particulier des Petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu et tester les liens de causalité entre les styles de leadership et leur performance organisationnelle.

Les leaderships transformationnel, transactionnel et laisser faire sont analysés s'appuyant sur la recommandation de Koudayah (2021) et Karácsony et Czibula (2020) car très peu ou pas beaucoup étudiés à ce jour. Ainsi, l'importance de ce papier se justifie à trois titres. Premièrement, il complète les études antérieures qui n'ont pas mesuré et testé empiriquement ces trois styles mais uniquement les deux styles classiques de leadership démocratique et

autocratique. Deuxièmement, cette étude est la première à analyser empiriquement le lien de causalité entre les styles de leadership et la performance organisationnelle des PME de la ville de Bukavu en République Démocratique du Congo. Troisièmement, elle est aussi la première consistant à adopter et valider un instrument adéquat destiné à mesurer les styles de leadership à travers un échantillon des dirigeants des PME de la ville de Bukavu.

Ces raisons justifient la pertinence du papier compte tenu du rôle crucial des PME dans l'économie de la ville de Bukavu et des défis auxquels elles sont confrontées.

Hormis l'introduction générale et la conclusion dans laquelle ressortent les implications, les limites et les perspectives pour les recherches futures, ce papier s'articule autour de trois sections. La première section est consacrée à la revue de la littérature ainsi qu'au développement des hypothèses. La deuxième présente la démarche méthodologique. La troisième enfin présente et discute sur les résultats.

## **1. Revue de la littérature et formulation des hypothèses**

Après avoir clarifié les concepts de leadership ainsi que celui de performance organisationnelle, nous présentons le modèle conceptuel de la relation entre le leadership et la performance organisationnelle afin de développer les hypothèses de base.

### **1.1. Leadership : Définition et styles**

Zarook, Rahman et Khanam (2013) définissent le leadership comme une procédure qui se concentre sur la formation ou la persuasion des individus pour atteindre les objectifs de l'organisation. On distingue plusieurs types de leadership, nous en retenons les trois qui font l'objet de l'analyse pour les raisons évoquées dans l'introduction.

Le leadership transformationnel est un processus par lequel les dirigeants et les subordonnés interagissent de manière à s'inspirer mutuellement et rehaussent le moral et la motivation de chacun (Burns, 2008). Il améliore à la fois les performances individuelles et organisationnelles, comme le degré de satisfaction des employés et la qualité de leurs performances. Bien que la théorie du leadership transformationnel ait été largement critiquée

dans certains ouvrages, elle reste l'une des théories les plus utilisées dans les études sur le leadership. Selon Arthur & Hardy (2014) et Franco & Matos (2015), elle s'est avérée efficace pour produire des résultats organisationnels favorables, en particulier dans les Petites et Moyenne Entreprises.

Le leadership transactionnel exige des dirigeants qu'ils communiquent, clarifient les buts et les objectifs et organisent les fonctions avec la coopération de leur personnel pour atteindre des objectifs organisationnels plus larges (Bass, 1974). Le leadership transactionnel repose sur l'idée que les systèmes et les subordonnés fonctionnent plus efficacement lorsqu'il existe une hiérarchie distincte. Selon Kuhnert & Lewis (1987), le principe fondamental de la dynamique hiérarchique est que les gens agissent en réponse à des récompenses et à des sanctions. Les dirigeants transactionnels adoptent des comportements correctifs et constructifs. La dimension corrective intègre la gestion par l'exception, tandis que le comportement constructif est récompensé de manière conditionnelle. Il est important pour la gestion des entreprises, mais ce n'est peut-être pas le style idéal pour diriger tous les types de PME (Khan, 2014). Avant tout, le leader transactionnel stimule et dirige les employés en faisant appel à leur intérêt personnel (Ogbari, Egberipou, Ajagpe, Oke & Ologbo, 2016). Par conséquent, l'accent est mis sur les processus de gestion de base tels que le contrôle, l'organisation et la planification à court terme.

Le laissez-faire est considéré comme un style de leadership déléгатif. Il s'agit pour les dirigeants de laisser les gens agir par eux-mêmes. Il décrit les dirigeants qui autorisent les individus à travailler sans supervision (Goodnight, 2011). Les dirigeants abandonnent les tâches et évitent de prendre des décisions. Ils accordent régulièrement à leurs subordonnés l'autorité de prendre des décisions concernant leur travail (Chaundry & Javed, 2012) et autorisent souvent les employés à tirer leurs propres conclusions de leur travail. Ce style de leadership peut s'avérer efficace lorsque le leader crée un climat de confiance entre les groupes et qu'il est entendu qu'ils s'acquittent bien de leurs tâches, qu'ils sont capables d'accomplir les tâches dans les délais impartis par leurs propres moyens. Il est le plus ou

moins bon des styles de leadership utilisés et le moins apprécié. Cependant, pour les nouveaux membres du groupe ou ceux qui ont besoin de plus de supervision ou de gestion du temps, ce style de leadership peut s'avérer très efficace.

### **1.2. Performance et Performance organisationnelle**

La performance constitue l'une des préoccupations majeures des individus, des groupes d'individus et des dirigeants d'entreprises. Elle fait partie des objectifs à court, moyen et long terme de tous les acteurs économiques. La littérature sur ce concept montre qu'il existe une multitude de définitions de la performance qui ont fait de cette notion un « *mot valise* ». Pour le dirigeant d'une petite entreprise, la performance peut se limiter à assurer un revenu familial. Le banquier envisage principalement la réalisation de profit et la production de liquidité (Barry, 2021). Le client l'évalue en termes de qualité prix, le financier quant à lui met l'accent sur la rentabilité, le responsable des ressources humaines se focalise sur la maîtrise des problèmes sociaux et la productivité maximale du personnel. Mais nous pouvons dire que, pour qu'une organisation soit performante, elle doit impérativement être efficace et efficiente à condition qu'il y ait une pertinence entre les objectifs fixés et les ressources allouées. Dans la littérature il est dit qu'une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents dans le court, moyen terme, et dans l'idéal sur l'ensemble des paramètres définissant la performance organisationnelle.

Bouquin (1997) définit la performance organisationnelle comme la capacité d'une entreprise à déterminer et à mettre en œuvre, de façon adéquate des stratégies en vue de poursuivre ses objectifs. Elle peut aussi être définie comme la réalisation des objectifs organisationnels, quels que soient la nature et la variété des objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action). C'est ainsi que les auteurs comme Kalika, (1998); Kaplan et Norton, (1992, 1993); Morin et al, (1994) ont proposé d'y intégrer des indicateurs variés tel que : la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité et la satisfaction de la clientèle. Ainsi cela nous amène à parler de la performance opérationnelle, financière et commerciale.

### 1.3. Modèle conceptuel de la relation entre style de leadership et performance organisationnelle

Les études empiriques existantes sur la relation entre le style de leadership et la performance organisationnelle mesurent le leadership à travers soit les trois dimensions : démocratique, autocratique et laissez-faire (Malachy et al., 2019) ; soit, elles tiennent compte seulement deux styles : démocratique et autocratique (Karácsony et Czibula, 2020) ou enfin de deux styles précitées mais dans une approche qualitative et exploratoire (Koudayah, 2021 ; Obiwuru et al., 2011 ; Nongo, 2015). Par contre, les études se focalisant sur la relation entre les styles transformationnel, transactionnel et le laisser faire avec la performance organisationnelle des PME sont rares voire inexistantes.

Pour arriver à peaufiner le modèle conceptuel de cette étude, nous nous appuyons premièrement sur les théories des ressources humaines (Barney, 1997) et celle des capacités dynamiques (Teece 1997) qui postulent que les entreprises doivent continuellement reconfigurer leurs compétences pour s'adapter à des environnements changeants. En effet, Nikolski (2015) souligne que les ressources humaines sont devenues plus importantes pour la survie, le développement et la croissance des PME. Pour être une source majeure d'avantage concurrentiel, les ressources humaines doivent être proactives. D'où la nécessité de disposer d'un dirigeant attrayant, disposant des connaissances, des aptitudes et des capacités pouvant constituer une référence pour la main-d'œuvre dans l'accomplissement des tâches, des aspirations et des objectifs de l'entreprise. De ce point de vue, un leader convaincant est celui qui affecte, stimule, motive et inspire confiance aux groupes.

Deuxièmement, nous prenons appui sur les théories de la contingence (Fiedler 1996), des traits Muller (2015) et Mihai et al. (2017) et celle des comportements (Mihai et al. (2017).

La théorie de la contingence développée par Fiedler (1996) postule qu'il n'y a pas une seule et unique meilleure façon pour un manager de diriger. Ce sont les situations managériales qui créent des exigences différentes en matière de style de leadership. La solution à une situation managériale dépend des styles qui peuvent influencer la situation. Ainsi Fiedler (1996)



affirme que si l'on veut améliorer les performances, il faut faire face non seulement au style du leader mais aussi aux facteurs situationnels qui influencent l'employé. Par conséquent, le fondement de l'approche du leadership de contingence repose sur la capacité du leader à analyser la situation en question et à adopter un style approprié qui convient le mieux aux circonstances.

La théorie des traits développée par Muller (2015) et Mihai et al. (2017) est axée sur la définition du leadership, et plus précisément l'ensemble des traits caractéristiques du leader susceptibles d'influencer ses subordonnés afin de les orienter vers l'atteinte des objectifs fixés. Kilpatrick et Lock (1991), ont semblé trouver une certaine cohérence autour des traits suivants : la connaissance des affaires, la volonté de réussir, la motivation de diriger, l'honnêteté et l'intégrité, la confiance en soi y compris la capacité de supporter les revers, de tenir bon et d'être résilient émotionnellement. Par conséquent, la théorie des traits est considérée comme un moyen d'identifier les caractéristiques clés des dirigeants qui réussissent.

La théorie des comportements quant à elle développée par Mihai et al. (2017) citée par Koudayah (2021) s'intéresse au style de gestion des leaders, la façon dont ils fonctionnent et la définition de leur rôle. Cette théorie met un accent sur la nécessité pour le dirigeant de posséder certains comportements liés au leadership pour être qualifié de leader, elle permet de déterminer ce que le leader fait réellement. D'où, partant de ces théories, on peut tirer les relations qu'il y aurait entre les trois types de leadership défini à la première sous-section et la performance organisationnelle.

#### **La relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle**

Le leadership transformationnel est basé sur la motivation, l'esprit d'équipe et l'implication des employés dans l'ensemble des activités de l'entreprise (Mesu et al., 2015). Dans son étude, Purwanto, (2022) a montré que le leadership transformationnel a un effet positif et significatif sur la performance et constitue un facteur de l'amélioration de la performance des PME. Ce leadership augmente la motivation des employés et les rend plus performants dans l'exécution des tâches car, il permet d'établir une relation de proximité entre le dirigeant et les employés de l'entreprise. Les dirigeants employant ce style de leadership cherchent à

améliorer leur façon de gérer leur entreprise de façon continue.

En nous appuyant sur les arguments des résultats de cette étude et des théories ci-dessus, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

***H1 : il existerait une relation positive entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des PME***

### **La relation entre le leadership transactionnel et la performance organisationnelle**

Le leadership transactionnel est fondé sur les relations entre les dirigeants et les employés de l'entreprise (Dinu et Popescu, 2014). Les études qui analysent la relation le leadership transactionnel et la performance organisationnelle des PME sont rares. Dans leur étude, Phaneuf et al., (2018) concluent que le leadership transactionnel influence négativement la performance organisationnelle des PME. Cela s'explique par le fait que le dirigeant attend que des erreurs se produisent dans la réalisation des tâches des employés avant d'intervenir.

En nous appuyant sur le résultat ci-dessus, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

***H2 : il existerait une relation positive ou négative entre le leadership transactionnel et la performance organisationnelle des PME***

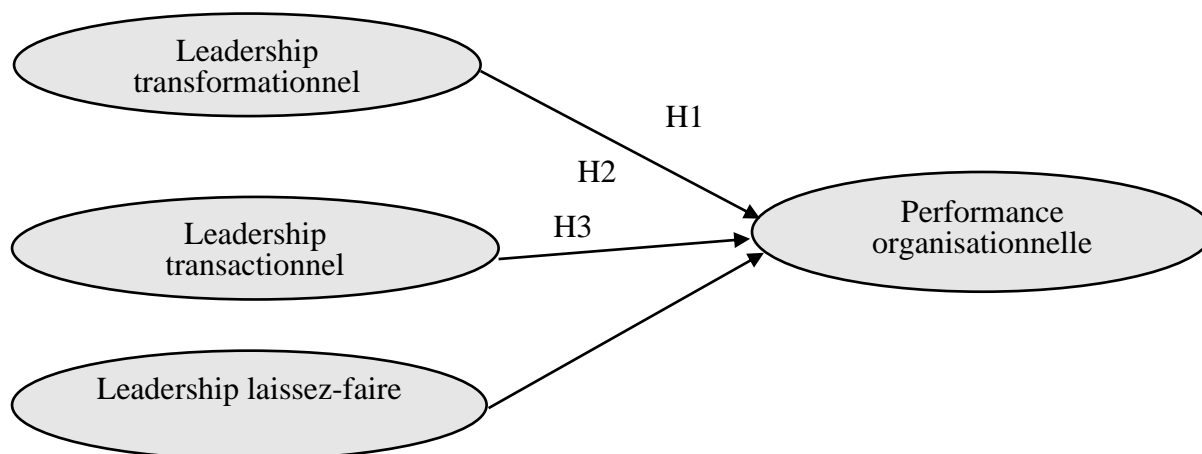
### **La relation entre le laissez-faire et la performance organisationnelle**

Les études qui analysent la relation entre le laissez-faire et la performance organisationnelle des PME conduisent à des résultats controversés. Certaines études montrent une relation positive significative (Malachy et al., 2019 ; Washington, et al., 2014) tandis que d'autres études montrent une relation négative (Puni, et al., 2014 ; Bizhan, 2013 et Belas, 2013).

En nous appuyant sur les arguments des résultats des études antérieures ci-dessus, nous formulons donc l'hypothèse suivante :

***H3 : il existerait une relation positive ou négative entre le laissez-faire et la performance organisationnelle des PME***

D'où le modèle théorique suivant :

**Figure1 : Modèle théorique**

Source : Adapté des études de Djoko, et al., 2017 et Koudayah, 2021

## 2. Choix méthodologiques et justifications

Cette section présente les différentes méthodes et techniques utilisées dans la collecte et le traitement des données. Elle se compose ainsi de trois sous sections. La première est consacrée aux techniques de collecte des données. La deuxième s'intéresse à la mesure des variables et enfin, la troisième se concentre sur les techniques de traitement des données.

### 2.1. Collecte des données

La population cible de la présente étude est constituée des PME de la ville de Bukavu. L'option de s'intéresser aux dirigeants se justifie par le fait qu'ils exercent le leadership et sont censés bien connaître le style qu'ils appliquent.

Une méthodologie mixte pour collecter les données a été utilisée. Dans un premier temps, une enquête qualitative a été menée dans le but d'améliorer notre échelle de mesure et de l'adapter au contexte de la République Démocratique du Congo en général et de la ville de Bukavu en particulier. A ce titre des entretiens avec des dirigeants des PME ont été réalisés.

Les enquêtes qualitatives ont eu lieu dans les entreprises des dirigeants selon la disponibilité de l'enquêté. Les interviews ont été réalisées par les auteurs eux-mêmes moyennant un cahier

et un stylo. Le respect du principe de saturation sémantique nous a conduit à mener 25 entretiens auprès de dirigeants des PME. Chaque entretien avec les dirigeants durait au moins 70 minutes et de nombreuses notes ont été prises afin de saisir le point de vue de la personne interrogée, à l'aide d'un guide d'entretien comportant deux thèmes principaux : les styles de leadership et la performance organisationnelle des PME, adaptés de ceux proposés par Koudayah (2021), qui nous semblent particulièrement pertinents.

Les données issues des interviews ont été fidèlement transcrites et soumises à une analyse de contenu thématique (Leray, 2008) réalisée sur les verbatims grâce au dépouillement manuel nous a permis de dégager les dimensions théoriques du construit (sous thèmes) et d'examiner les verbatims associés à chacune de ces catégories afin de générer une première batterie d'items.

Les items<sup>1</sup>/phrases ont été retenus en fonction de leurs fréquences d'apparition (Neuman, 2010) : une phrase qui a été reprise plusieurs fois par deux ou plusieurs dirigeants des PME était retenue dans l'échantillon d'items.

Les informations issues de l'IPEMEA (2022) indiquent l'existence 12 603 PME recensées dans la ville de Bukavu et réparties dans les 3 communes. L'enquête quantitative a porté sur un échantillon de 350 PME sur base d'un tirage de stratification proportionnelle. La sélection des PME était davantage basée sur les critères ci-après : (1) une ancienneté d'au moins trois ans d'existence de l'entreprise, (2) le chiffre d'affaires de l'entreprise, (3) le nombre d'employés et (4) le secteur d'activité. L'enquête s'est déroulée directement dans les entreprises durant les heures de travail.

Les responsables des entreprises ont été contactés au préalable pour obtenir la permission d'administrer le questionnaire. Compte tenu de leur charge de travail, un délai de 5 jours a été laissé à certains dirigeants enquêtés pour compléter et retourner le questionnaire. Un suivi

---

<sup>1</sup> Un item peut être une phrase, une périphrase, un adjectif qui traduit une affirmation se rapportant à un phénomène social sur lequel un enquêté pourrait exprimer son degré d'accord, d'importance, etc.

régulier a été effectué en passant un coup de téléphone aux responsables des PME par les auteurs aidés par une équipe de 5 enquêteurs qui ont reçu une formation d'une journée sur le mode d'administration du questionnaire et les erreurs à éviter durant l'enquête. Cette équipe d'enquêteurs se déplaçait pour rencontrer les dirigeants ayant exprimé des difficultés à remplir les questionnaires. L'enquête a duré 15 jours (du 20 octobre au 4 novembre 2022). 313 questionnaires ont été récupérés sur les 350 qui ont été lancés. 13 étaient mal complétés ou étaient incomplets et 37 n'étaient pas retournés. Ces questionnaires non exploitables ont été écartés donnant ainsi un total de 300 questionnaires représentant un taux de réponse de 85,7%.

## **2.2. Mesure des variables**

L'étude est construite autour de deux variables latentes c'est-à-dire inobservables (Byrne, 2009) les styles de leadership et la performance organisationnelle. L'opérationnalisation des variables latentes a été opérée par le biais des échelles de mesure antérieures inspirées de la littérature et complétées par des items recueillis par le biais des enquêtes qualitatives réalisées auprès des dirigeants des PME.

*Les styles de leadership.* Ce construit a été opéré par le biais d'une échelle de mesure composée de 52 items dont 26 items pour le leadership transformationnel, 12 items pour le leadership transactionnel et 14 items pour le laisser-faire tels que tirés des études antérieures (de Djoko, et al., 2017 et Koudayah, 2021) et complétés par ceux formulés à l'issue des entretiens face à face avec les dirigeants de PME. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire pour le leadership transformationnel montrent que l'échelle est composée de 11 items répartis en trois dimensions dont : le charisme (3 items), la motivation inspirante (5 items) et la stimulation intellectuelle (3 items) expliquant 66% la variance du leadership transformationnel. L'échelle démontre également une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,764$ ). S'agissant du leadership transactionnel, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent que l'échelle est composée de 6 items répartis en deux dimensions dont : la récompense contingente (2 items) et la gestion par exception active (4 items) expliquant 64% de la variance du leadership transactionnel. L'échelle démontre aussi une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,69$ ).

Pour le laisser-faire enfin, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire montrent que l'échelle est composée de 11 items répartis en quatre dimensions dont : laisser faire (4 items), efficacité (3 items), effort supplémentaire (2 items) ainsi que la direction (2 items) expliquant 70,87% de la variance de ce style de leadership. L'échelle démontre une bonne fiabilité ( $\alpha = 0,821$ ).

*La performance organisationnelle.* Elle a été opérée par le biais d'une échelle de mesure composée de 21 items issus des études antérieures (Kaplan et Norton, 1992) et des entretiens avec les dirigeants des PME. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire confirment que l'échelle est composée de 12 items répartis en quatre dimensions dont : la légitimité de l'organisation (3 items), l'efficacité économique (4 items), la pérennité de l'organisation (3 items) et la valeur des ressources humaines (2 items) expliquant 66,65% la variance de la performance organisationnelle des PME. Le test de fiabilité montre que l'échelle est fiable ( $\alpha = 0,806$ ).

Tous les construits ont été mesurés sur base des échelles de Likert à 5 points allant de « Tout à fait d'accord » (5) à « Pas du tout d'accord » (1).

### **2.3 : Analyse et traitement des données**

Les données ont été traitées en recourant respectivement aux analyses factorielles exploratoire et confirmatoire, ainsi qu'à la modélisation par équations structurelles.

L'analyse factorielle exploratoire a été utilisée pour réduire l'information initiale (ou encore les variables observées) en quelques facteurs synthétiques, dans le but de générer des variables latentes (Malhotra et al, 2010). Ainsi, conformément à la procédure recommandée par Carricano et Poujol (2008), l'adéquation des données à l'analyse factorielle a été testée en premier. Cette analyse a permis d'abord de vérifier que les données relatives à chaque construit admettaient l'analyse factorielle ( $KMO \geq 0,50$  et le test de Sphéricité de Bartlett avec Khi-deux significatif soit  $p \leq 0,05$ ). Ensuite, elle a permis d'extraire les facteurs (valeur propre  $> 1$ ) via une démarche itérative en supprimant les items qui ne contribuaient pas à expliquer les construits tout en utilisant la communalité ( $\geq 0,50$ ) et les coefficients structurels

(avec rotation Varimax) comme critères principaux ( $\geq 0,50$ ) (Evrard et al., 2009). Le processus de purification a été arrêté lorsqu'un total de variance expliquée de 60 % a été atteint (Malhotra *et al.*, 2010).

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett ont été utilisés à cette fin. L'indice KMO pour l'échelle de mesure des styles de leadership et la performance organisationnelle était supérieur à 0,5. Quatre critères ont été utilisés pour purifier l'échelle de mesure dans un processus itératif : le critère de communalité (l'item avec une variance expliquée  $< 0,5$  a été supprimé), le pourcentage de la variance expliquée totale (60%) et les charges factorielles (les items ayant des scores factoriels plus élevés ou plus élevés ou égaux à 0,35 sur plusieurs facteurs et ceux ayant une faible contribution sur tous les facteurs (moins de 0,5) ont été supprimés). Seules les composantes ayant une valeur propre supérieure à 1 ont été retenues comme étant meilleures que les autres. La fiabilité des échelles a été testée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (Carricano et Poujol, 2008).

L'analyse factorielle confirmatoire a été utilisée pour confirmer l'unidimensionnalité de l'échelle de mesure en démontrant que les items et les dimensions déjà identifiés à travers l'analyse exploratoire sont ceux qui caractérisent réellement le construit sous étude (Brown, 2006). L'analyse a permis de vérifier la fiabilité, la validité ainsi que l'ajustement du modèle de mesure. La vérification de la fiabilité au niveau confirmatoire est assurée par le calcul de Composite Reliability (CR). Selon Roussel (2005), le calcul de Composite Reliability est plus précis que celui d'Alpha de Cronbach, parce qu'il intègre les termes d'erreurs.

La modélisation par équations structurelles a été utilisée pour tester les relations de cause à effet entre les styles de leadership et la performance organisationnelle des PME de la ville de Bukavu. Pareille modélisation offrait l'avantage de tester simultanément la série d'équations (régressions) et en présentant graphiquement les relations de causalité ainsi testées dans cette étude (Byrne, 2009).

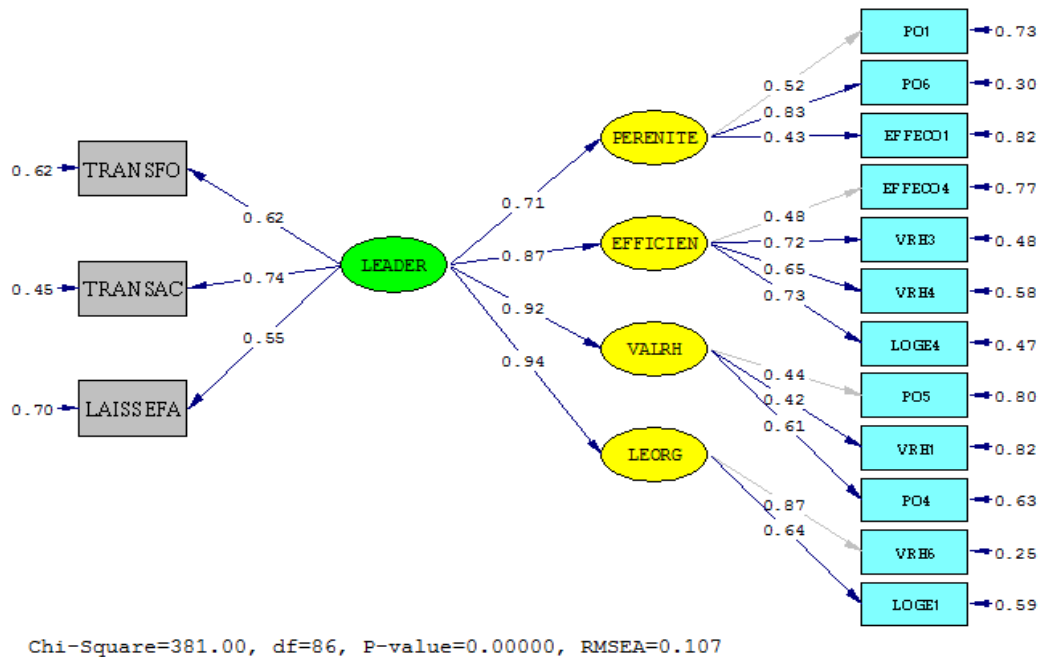
### 3. Résultats de la recherche et discussion

L'objectif de cette étude était de mesurer les styles de leadership dans le contexte particulier des Petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu et de déterminer la relation entre les styles de leadership et la performance organisationnelle des PME dans la ville de Bukavu. Les résultats du modèle structurel testé à partir de deux construits révèlent que l'ajustement du modèle structurel ainsi spécifié reflète assez bien les données. En effet, les indices d'ajustement sont satisfaisants ( $\chi^2/dl = 3.38$  ;  $CFI = 0,99$  ;  $IFI = 0,99$  ;  $GFI = 0,92$  ;  $RMSEA = 0,107$ ). Par ailleurs, tous les indices d'ajustements exhibent des valeurs satisfaisantes (Brown, 2006 ; Malhotra *et al*, 2010).

Les résultats ci-dessus sont cartographiés dans le diagramme ci-après :



Figure 2: Diagramme de relation entre les construits



Source : Nos analyses

Les résultats représentés dans le diagramme montrent que les styles de leadership sont captés à travers 3 styles notamment : le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le laisser-faire et la performance est captée à travers 4 dimensions. Ces résultats corroborent celui de (Koudayah, 2021), qui a capté les styles de leadership à travers le leadership transformationnel et le leadership transactionnel.

*Le leadership transactionnel* se positionne comme étant le premier style de leadership ( $\lambda=0,74$ ). Cela s'explique par le fait que le leadership transactionnel motive et influence les subordonnés en échangeant une récompense contre une performance. Les propriétaires des

PME promettent des récompenses lorsque les employés accomplissent les tâches conformément aux accords conclus dans le protocole, une variable qui encourage les employés à travailler afin de bénéficier d'une récompense. Ces résultats corroborent ceux de Franco et Matos (2015) en ce sens que les PME qui sont gérées avec un style de leadership transactionnel sont celles qui affichent les meilleurs résultats.. En effet, le leadership transactionnel favorise une meilleure qualité des produits/services de l'entreprise, permet de répondre aux exigences des clients, et de respecter des délais de livraison. Cela favorise aussi une rigueur et une efficacité au niveau du travail fourni par les employés (Yahaya et Ebrahim, 2016). Ces résultats s'expliqueraient également du fait que les dirigeants de PME de la ville de Bukavu valorisent beaucoup plus les caractéristiques prônées par le style transactionnel comme la récompense contingente. La particularité de cette dimension est que le leader agit sur les récompenses pour motiver ses employés à réaliser leurs tâches. Dans le milieu de Bukavu, les items suivants pointés par les dirigeants des PME expliquent le positionnement du leadership transactionnel : *je mets en place des lignes directrices pour éviter des erreurs, je contrôle le rendement de chaque employé, je précise clairement ce que l'on peut s'attendre à recevoir lorsque les objectifs de performance sont atteints, j'évite de prendre des décisions à la hâte, j'amène les autres à regarder les problèmes sous un angle différent, je suggère de nouvelles façons de voir comment accomplir les devoirs, j'agis de manière à construire mon respect vis-à-vis des autres.*

*Le leadership transformationnel* se positionne comme étant le deuxième style du leadership ( $\lambda = 0,62$ ). Il est basé sur la motivation, l'esprit d'équipe et l'implication des employés dans l'ensemble des activités de l'entreprise (Mesu et al., 2015). En effet, le leadership transformationnel est le facteur de l'amélioration de la performance des PME (Purwanto, 2022), augmente la motivation des employés et les rend plus performants dans l'exécution des tâches. Par conséquent, il permet d'établir une relation de proximité entre le dirigeant et les employés de l'entreprise. Les dirigeants employant ce style de leadership cherchent à améliorer leur façon de gérer leur entreprise de façon continue. Les comportements de

leadership transformationnel permettent aux dirigeants des PME étudiées d'améliorer la performance de leur entreprise et s'avèrent efficaces pour la gestion de la PME (Jones et al., 2020). L'argument sous-jacent est lié par le fait que l'application du style de leadership transformationnel peut améliorer les performances de l'entreprise parce que le style de leadership transformationnel veut développer les connaissances et le potentiel des employés (Yulk, 2017). Un leader qui exerce un leadership transformationnel donne à ses subordonnés l'occasion et la confiance nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches conformément à son état d'esprit, afin d'atteindre les objectifs de l'organisation. Bref, il est généralement considéré comme un style de leadership qui peut aider les dirigeants et les suiveurs à améliorer leur moralité et leur maturité. Les items ci-après ont permis le positionnement observé par ce type de leadership dans les PME de Bukavu : *Je rassemble mes employés autour d'une vision commune et vers laquelle ils peuvent apporter quelque chose, j'ai des objectifs clairs, j'ai une vision qui est basée sur la pérennité de l'entreprise, je mobilise les moyens humains pour atteindre les objectifs de mon entité, j'ai le goût du risque et d'initiative, je m'imprègne de problèmes de mes employés, j'ai une vision globale que je partage avec mon personnel, je collabore avec mes employés, je m'informe de la vie familiale de mes employés, je prends en compte les initiatives des employés, j'encourage la créativité, je prends en compte les besoins de mes employés, Je traite mes employés comme mes égaux humains, je m'assure que mes employés ne manquent de rien pour leur développement personnel.*

*Le laisser-faire* appelé autrement le style de leadership de non transactionnel car il n'y a aucun échange entre le dirigeant et ses employés (Avolio et al., 1999). Contrairement aux études antérieures, nous venons de trouver un lien positif entre le laisser faire et la performance organisationnelle ( $\lambda=0,55$ ) ; et se positionne en dernière position après le leadership transactionnel et transformationnel. Alivio et al., (1999) le qualifie d'inefficace puisqu'il y a évitement ou une absence de leadership. Les items suivants ont justifié la place de ce type de leadership dans les PME de Bukavu : *J'insiste sur l'importance d'avoir un sens collectif de la mission, j'exprime ma satisfaction lorsque les autres répondent aux attentes, j'exprime la confiance que les objectifs seront atteints.*

Nous constatons également que tous les styles du leadership retenus dans notre étude sont tous liés positivement à la performance organisationnelle que nous avons capté à travers 4 dimensions notamment : *la valeur des ressources humaines (VARH)*, *la pérennité de l'entreprise (PERNETR)*, *l'efficacité économique (EFFIECO)* et *la légitimité de l'organisation (LEGIORG)*. Toutes choses restantes égales par ailleurs, les résultats confirment que les trois styles de leadership à savoir le leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire influencent positivement et significativement la performance organisationnelle des petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu.

Les résultats indiquent que les styles de leadership influencent positivement et significativement la pérennité de l'entreprise ( $\gamma = 0,71$  ;  $t = 6,66$  ;  $p = 0,11$ ). Les résultats indiquent également que les styles de leadership influencent positivement et significativement l'efficacité économique ( $\gamma = 0,87$  ;  $t = 7,63$  ;  $p = 0,11$ ). Ensuite, les résultats indiquent que les styles de leadership influencent positivement et significativement la valeur des ressources humaines ( $\gamma = 0,92$  ;  $t = 6,94$  ;  $p = 0,13$ ). Enfin, les résultats indiquent que les styles de leadership influencent positivement et significativement la légitimité de l'organisation ( $\gamma = 0,94$  ;  $t = 16,21$  ;  $p = 0,058$ ). Pareils résultats confirment nos hypothèses qui stipulaient qu'il existerait une relation positive entre les styles de leadership (transformationnel, organisationnel et laisser faire) et la performance organisationnelle des PME de la ville de Bukavu. Ces résultats corroborent avec ceux de (Khalili, 2017 ; Sleiman, 2016 et Jensen et al., 2020), en ce sens que le leadership transformationnel influence positivement la performance organisationnelle des PME. En effet, les styles de leadership contribuent au succès de l'entreprise et offrent un avantage concurrentiel durable dans un environnement compétitif en influençant les rapports directs de l'entreprise dans les équipes de cadres supérieurs (Wang et al., 2017). L'argument sous-jacent est lié par le fait que les styles de leadership jouent le caractère d'un influenceur pour l'efficacité de la gestion organisationnelle au niveau des subordonnés, et par conséquent, leurs actions sont suscitées par les leaders qui influencent finalement la performance de l'entreprise (Wang et al., 2014). Par conséquent, les

styles de leadership améliorent la performance organisationnelle de l'entreprise par le biais d'une motivation inspirante qui donne un sens aux suiveurs (Obeidat et Tarhini, 2016). Un leadership efficace est l'un des outils les plus essentiels pour qu'une organisation puisse maintenir ses activités face aux problèmes causés par l'environnement économique mondial. Les dirigeants qui réussissent peuvent influencer leurs employés et les motiver pour renforcer les performances de l'organisation.

### **Conclusion**

Cette étude s'est fixée deux objectifs complémentaires à savoir : (1) adapter l'échelle de mesure de styles de leadership dans le contexte particulier des Petites et moyennes entreprises de la ville de Bukavu, (2) de tester les liens de causalité entre les styles de leadership et la performance organisationnelle des PME.

Les résultats se rapportant aux liens de cause à effet entre les styles de leadership et la performance organisationnelle des PME de la ville de Bukavu indiquent qu'il existe une relation positive et significative entre les styles de leadership mesuré à travers 3 styles dont : transformationnel, transactionnel et laisser-faire et la performance organisationnelle des PME captés à travers 4 dimension dont : la pérennité de l'organisation, la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique ainsi que la légitimité de l'organisation. Dans un environnement concurrentiel comme celui des PME de la ville de Bukavu, les styles de leadership peuvent être des moyens efficaces qui peuvent permettre les dirigeants de se positionner sur le marché. En effet, les styles de leadership contribuent au succès de l'entreprise et offrent un avantage concurrentiel durable dans un environnement compétitif en influençant les rapports directs de l'entreprise dans les équipes de cadres supérieurs.

La contribution de cette étude à la littérature est de deux ordres : premièrement, elle confirme que le leadership transactionnel est le style qui crée plus de la valeur aux dirigeants des PME de la ville de Bukavu. Deuxièmement, elle confirme que les styles de leadership influencent positivement et significativement la performance organisationnelle des PME de la ville de Bukavu.

L'étude comporte toutefois quelques limites qui peuvent faire l'objet d'études futures.

Premièrement, la majorité des études relatives à la performance organisationnelle met l'accent sur l'utilisation des critères quantitatifs pour la mesure de la performance des entreprises comme c'est le cas pour notre étude. Or, tous les dirigeants des PME ne disposent pas des ressources adéquates pour mesurer la performance de leur entreprise sur le plan quantitatif. Cependant il serait intéressant de passer par une méthodologie qualitative pour tenter de déterminer les comportements de leadership permettant aux dirigeants des PME d'améliorer la performance de leur entreprise.

Deuxièmement, l'étude n'a pas vérifié les variables sociodémographiques dans la relation entre les styles de leadership et la performance organisationnelle. Une étude future qui pourrait compléter cette approche par une analyse de médiation ou de modération afin de révéler des relations plus complexes entre les styles de leadership et la performance organisationnelle, telles que l'impact modérateur de variables contextuelles comme la taille de l'entreprise ou le niveau de formation des dirigeants.

Troisièmement, l'étude pourrait être complétée par l'examen d'autres styles, comme le leadership participatif ou autocratique, pour offrir une vue plus complète et bénéficier d'une analyse longitudinale pour examiner comment les styles de leadership influencent la performance sur une période plus longue.

## Bibliographie

- Alshehhi, H. A., Jano, Z., & Kudus, N. (2023). « Mediating Effect of External Factors to the Relationship Between Leadership Styles and Organizational Performance ». *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(2), 7-22.
- Alu, A.J. & Daniel, C.O., 2022. "Effect of leadership style on the performance of small and medium-scale enterprises (SMES) in Federal capital territory (FCT) Abuja, *World Journal of Management and Business Studies*, 2(1): 24-35

- Arthur, C. A., & Hardy, L., 2014. “Transformational leadership: A quasi-experimental study.” *Leadership & Organization Development Journal*, 35(1), 38-53. doi:10.1108/LODJ-03-2012-0033.
- Avolio, B. J., 1999. Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership, *Journal of occupational and organizational psychology*, 441-462.
- Bakos, J., Siu, M., Orengo, A., & Kasiri, N., 2020. “An analysis of environmental sustainability in small & medium-sized enterprises: Patterns and trends.” *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1285-1296. <https://doi.org/10.1002/bse.2433>
- Barry, M. (2021). « Effet du dirigeant sur la performance organisationnelle des pme au senegal ». *Mémoire de master*. Dakar, Sénégal.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. New York, Free Press.
- Belas, J., 2013. “The leadership style and the productiveness of employees in the banking sector in Slovakia.” *Journal of Competitiveness*, 5(I), 39-52.
- Belitski, M., & Liversage, B., 2019. “E-Leadership in small and medium-sized enterprises in the developing world”. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 64-74. DOI: 10.22215/timreview/1212,
- Bizhan, S., Saeid, B., & Vahid B., 2013. “The relationship between leadership style and employee performance”. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 1(2), 23-34.
- Bojadjev, M., Hristova, S., & Mileva, I., 2019. “Leadership styles in small and medium sized business: evidence from Macedonian Textile SMEs.” *Journal of Entrepreneurship and Business Innovation*, 6(2), 1-1.dio.org/10.5296/jebi.v6i2.15266, Zakaria, N. S., & Hashim, M. K. (2016). Management Styles in Small and Medium-Sized Enterprises in Malaysia: A Recent Survey. *Jurnal Kinabalu*, 22. DOI: <https://doi.org/10.51200/ejk.v22i.854>
- Bouquin, H. (1997), *le fondement du contrôle de gestion*, Paris

- Brixiová, Z., Kangoye, T., & Yogo, T. U., 2020. “Access to finance among small and medium-sized enterprises and job creation in Africa”. *Structural Change and Economic Dynamics*, 55, 177-189. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2020.08.008>
- Brown, M., Ngwala, P., Songo, A., & Wandé, L., 2004. Combating Low-level Corruption on Waterways in the Democratic Republic of Congo: Approaches from Bandundu and Equateur Provinces. Available at SSRN 627684., [doi.org.10.2139/ssrn.627684](https://doi.org/10.2139/ssrn.627684)
- Byrne (2009), *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*, 2nd Edition : Taylor and Francis
- Carricano et Pujol (2008), *Analyse des données avec SPSS*, Paris : Pearson Education France, Collection Synthex.
- Chaudhry, A.Q. and Javed, H., 2012. “Impact of transactional and laissez faire leadership style on motivation”. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7): 186-197.
- Dinu, G., & Popescu, D., 2014. “Leadership - the Engine of Changes in the Romanian Academic Environment Current and Potential. Practices to Develop Leadership in the Upper Levels.” *Valahian Journal of Economic Studies*, 5(2), 7-14
- Djoko, S. W., Silitonga, P.E.S. and Hapzi A., 2017. “Analysis of Organizational Performance: Predictors of Transformational Leadership Style, Services Leadership Style and Organizational Learning (Studies in Jakarta Government)”, *International Journal of Economic Research*, 14(2): 168-179
- Fatima, B., & Mohammed, K., 2015. “La qualité de leader et son impact sur l'efficacité organisationnelle.” *European Scientific Journal*, 11(23).
- Fiedler, F., 1996. “Research On Leadership Selection And Training: One View Of The Future”. *Administrative Science Quarterly.*, 241-50.
- Folarin, K., 2021. « Leadership Styles, Organizational Performance and Effectiveness among Sub-Saharan African Employees ». *American Journal of Leadership and Governance*, 6(1), 24-36. DOI: <https://doi.org/10.47672/ajlg.743>



- Franco, F., & Matos, P. G., 2015. « Leadership styles in SMEs: A mixed-method approach.” *International Entrepreneurship and Management*, 11(2), 425-451. doi:10.1007/s11365-013-0283-2.
- Goodnight, C.J., 2011. “Evolution in metacommunities. *Philosophical Transactions of the Royal Society of London B*”: *Biological Sciences*, 366(1569):1401-1409.
- Higgs, C. J., & Hill, T., 2019. « The role that small and medium-sized enterprises play in sustainable development and the green economy in the waste sector ». *South Africa. Business Strategy & Development*, 2(1), 25-31. <https://doi.org/10.1002/bsd2.39>
- Hinse, E., & Mathieu, C., 2021. “Étude comparative de l’influence du style de leadership sur la satisfaction au travail chez les policiers.” *Psychologie du Travail et des Organisations*, 27(1), 33-41.
- Huynh, T. N., & Hua, N. T. A., 2020. « The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises ». *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583-604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Islam, A. H., Sarker, M. R., Hossain, M. I., Ali, K., & Noor, K. A., 2021. “Challenges of Small-and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in business growth: A case of footwear industry”. *Journal of Operations and Strategic Planning*, 4(1), 119-143 <https://doi.org/10.1177/2516600X2097412>
- Karácsony P et Czibula A., 2020. “Relationships between leadership style and organizational performance in the case of Hungarian small and medium-sized enterprises,” *Polish Journal of Management Studies*, 22(2): 202 – 214
- Khan, N.R., Ghouri, A.M. and Awang, M., 2013. “Leadership styles and organisational citizenship behaviour in small and medium scale firms”. *Journal of Arts, Science & Commerce*, 4(2): 153-163.
- Kilpatrick, S. & Locke, E. (1991. “Leadership: Do traits matters?” *Academy of Management Executive*, 5(2), 48-60
- Kim, W. K., & Maubourgne, R., 1992). « Parables Of Leadership”. *Harward Business*

*Review*, 123

- Koudayah, F.T.K., 2021. *Le leadership des dirigeants des petites et moyennes entreprises*, Mémoire de DEA, Université du QUÉBEC
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P., 1987. “Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis”. *Academy Management Review*, 12, 648-657. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306717>.
- Leray, R. (2008), *L'analyse de contenu : de la théorie à la pratique*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 202p.
- Malachy, O.D.Y; Abdul-Qadir A.B. et AYUBA, G.M., 2019. “Leadership style and performance of small and medium scale enterprises (SMEs) in Kaduna State, Nigeria”, *Crawford Journal of Business & Social Sciences (CJBASS)*, 9(1): 16-30
- Malhotra N., Décaudin J-M., Bouguerra A., Marty S., Urien E., (2010), *Etudes marketing avec SPSS*, Pearson Education, 4ème Ed, Paris, 670 pages.
- Neuman, WL (2010). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. 6ème ed. Boston : Pearson Education.
- Nongo, S., 2015.” Effets du style de leadership sur la performance organisationnelle dans les petites et moyennes entreprises au Nigeria”. *International journal of research in management & business studies*.
- Obiwuru T. C. , Okwu, A. T. , Akpa, V. O. ,Nwankwere, I. A., 2012. “Effects of leadership style on organizational performance: A survey of selected small scale enterprises in Ikosi-ketu Council development area of Lagos State, Nigeria,” *Australian Journal of Business and Management Research* , 1(7): 100-111
- Ogbari, M.E., Oke, A.O., Ibukunoluwa, A.A., Ajagbe, M.A. and Ologbo, A.C., 2016. “Entrepreneurship and business ethics: Implications on corporate performance.” *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(3S):50-58.
- Ojokuku R. M, Odetayo T. A. and Sajuyigbe A. S., 2012. “Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks,” *American Journal of*

- Business and Management*, 1(4): 202-207
- Phaneuf, J.-É., Boudrias, J.-S., Rousseau, V., Brunelle, E., & Léveillé, S., 2018. « Personnalité et leadership : est-ce que le modèle des « Great Eight » permet de prédire le leadership des gestionnaires? » *Revue québécoise de psychologie*, 39(1), 181-204. <https://doi.org/10.7202/1044850ar>
- Poslovna, 2017 and Tang, L. L., & Lai, Y. Y., 2016. “Relations among leadership style, knowledge sharing, organizational innovation, and organizational performance”. *Journal of Quality*, 23(3), 181-200. DOI: [https://doi.org/10.6220/joq.2016..23\(3\).03](https://doi.org/10.6220/joq.2016..23(3).03)
- Puni, A., Ofei, S. B., Okoe, A., 2014. « The effect of leadership styles on firm performance in Ghana. » *International journal of marketing of marketing studies*, 6(1), 177-185.
- Purwanto, A., 2022. “The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance”, *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5): 39-45
- Qadir, K. H., & Yeşiltaş, M. (2020). « Effect of leadership styles on organizational commitment and performance in small-and medium-sized enterprises in Iraqi Kurdistan ». *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(9), 1-12. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.9197>
- Raithel, K., van Knippenberg, D., & Stam, D., 2021. « Team leadership and team cultural diversity: The moderating effects of leader cultural background and leader team tenure ». *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(3), 261-272. <https://doi.org/10.1177/15480518211010763>
- Roussel, P. (2005), Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête, in P. Roussel, F. Wacheux., *Management des Ressources Humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, Bruxelles : De Boeck, p. 245-276.
- Szedlak, C., Leyendecker, B., Reinemann, H., & Pötters, P., 2020. Methodology for assessing digitalization readiness and maturity of small and medium-sized enterprises. In Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management–IJCIEOM: The Next Generation of Production and Service

- Systems 25 (pp. 101-111). Springer International Publishing, Switzerland.  
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-43616-2>
- Tshikanda, N. N., 2010. Analyse des causes de contre-performance des PME de la commune de LEMBA. Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de licence en sciences économiques à l'Université de Kinshasa. Kinshasa, RDCongo.
- Washington, M., Machera, R. & Karodia, A., M., 2014. "An assessment of different leadership styles on business performance: A case study of TM hypermarket, Zimbabwe". *Singaporean Journal of business economics and management studies*, 3(2), 48-59
- Yukl, G. (1989). "Managerial leadership : a review of theory and research." *journal of management*, 251-289.
- Zarook, T., Rahman, M. M. and Khan, R., 2013. "Management Skills and Accessing to Finance: Evidence from Libya's SMEs." *International Journal of Business and Social Science*, 4 (7): 106-115, Burns, J.M. (2008). *Leadership*. New York: Harper & Row.