International Journal of Innovation Scientific Research and Review
Vol. 08, Issue, 10, pp.10551-10558, October 2026
Available online at http://www.journalijisr.com
SJIF Impact Factor 2025: 7.913

Research Article

ISSN: 2582-6131

STYLE DE LEADERSHIP ET RENDEMENT DES TRVAILLEURS DE LA REGIDESO KANANGA. ANALYSE EMPIRIQUE DE 2020 à 2025

***BEYA NGALAMULUME Alphonse**

Master en Gestion des Ressources Humaines, Assistant à l'Institut Supérieur d'Etudes Sociales de Kananga, Democratic Republic of the Congo.

Received 09th August 2026; Accepted 10th September 2026; Published online 31st October 2026

RÉSUMÉ

Cette étude analyse la relation entre les styles de leadership et le rendement des travailleurs de la REGIDESO Kananga sur la période 2020-2025. Elle part du constat d'une desserte en eau potable jugée insuffisante, d'un vieillissement des infrastructures et d'un environnement organisationnel marqué par des contraintes techniques, énergétiques et financières. L'étude adopte une démarche descriptive et analytique fondée sur l'observation documentaire, des entretiens semi-directifs et un questionnaire administré à l'ensemble des 45 travailleurs recensés, dont 39 ont effectivement répondu. Les résultats montrent une coexistence de pratiques autocratiques/bureaucratiques et participatives. Sur une échelle de Likert à cinq modalités, le construit participatif obtient la moyenne la plus élevée (Moyenne = 4,29; Variance = 0,65; Ecart-Type = 0,80), tandis que le leadership transactionnel est moins marqué (Moyenne = 2,62; Variance = 0,85; Ecart-Type = 0,92). Le rendement présente une moyenne globale de 3,12 (Variance = 1,02, Ecart-Type = 1,01), ce qui traduit une situation intermédiaire. L'impact global du leadership est jugé mitigé par 48% des répondants. L'étude conclut qu'un leadership combinant participation, inspiration transformationnelle, clarification des objectifs et mécanismes de reconnaissance serait plus adapté au contexte étudié.

Mots-clés: leadership ; rendement ; gestion des ressources humaines ; REGIDESO ; participation ; performance ; Kananga.

INTRODUCTION

Le leadership constitue aujourd'hui une dimension centrale de la gestion des ressources humaines, parce qu'il touche à la manière dont les responsables orientent l'action collective, prennent les décisions, communiquent, motivent et accompagnent leurs collaborateurs. Dans une entreprise de service public comme la REGIDESO, cette dimension prend une importance particulière : la qualité du management ne concerne pas seulement les relations internes, mais peut également se répercuter sur la continuité et la qualité du service rendu à la population.

À Kananga, les difficultés d'accès à l'eau potable constituent le point de départ concret de la réflexion. Les interruptions de desserte, les fuites sur des conduites vieillissantes et le décalage entre les attentes des abonnés et les résultats du service sont autant d'éléments qui empêchent la REGIDESO Kananga à remplir valablement ses missions. Ces éléments nous ont conduits à interroger non seulement les dimensions techniques et financières, mais aussi la dimension humaine et managériale de la performance.

L'intérêt scientifique de l'étude réside dans l'application des théories du leadership à une entreprise publique congolaise située dans un contexte local fortement contraint. La littérature mobilisée montre que les recherches antérieures ont souvent porté sur des PME ou sur d'autres organisations publiques. La présente étude cherche ainsi à documenter une réalité spécifique : celle d'une entreprise publique de distribution d'eau dans la ville de Kananga.

L'étude se justifie égalementsur le plan pratique. En effet, dans une organisation où les agents doivent assurer des activités techniques, commerciales, administratives et de maintenance, la capacité des responsables à coordonner les équipes, à écouter les agents, à communiquer une vision et à soutenir le développement des compétences peut favoriser ou au contraire, limiter l'efficacité collective.

***Auteur correspondant: BEYA NGALAMULUME Alphonse,**
Master en Gestion des Ressources Humaines, Assistant à l'Institut Supérieur d'Etudes Sociales de Kananga, Democratic Republic of the Congo.

Problématique

La question centrale est formulée ainsi : de quelle manière les styles de leadership peuvent-ils impacter le rendement des travailleurs de la REGIDESO Kananga ? Trois interrogations secondaires en découlent: quels styles sont pratiqués par les responsables ; quel est leur impact sur le rendement ; et quels styles pourraient contribuer à améliorer ce rendement ?

Hypothèses et objectifs

Pour l'hypothèse générale, nous considérons que le leadership constitue un facteur explicatif important de la performance, en interaction avec les contraintes techniques, énergétiques, financières et organisationnelles. Par rapport aux hypothèses secondaires, nous avançons notamment la présence de pratiques autocratiques et bureaucratiques, un impact mitigé de ces pratiques et l'intérêt d'un leadership davantage participatif et transformationnel.

L'objectif général est d'analyser l'influence des styles de leadership sur le rendement des travailleurs. Les objectifs spécifiques consistent à identifier les styles pratiqués, évaluer le rendement, analyser la relation entre leadership et rendement, déterminer les pratiques les plus favorables et formuler des stratégies managériales adaptées.

Revue de littérature

Les travaux antérieurs retenus convergent vers l'idée que le leadership peut influencer les attitudes et les performances au travail, tout en montrant que cette relation dépend du contexte organisationnel. Yadisadila Kika (2022), dans une étude consacrée aux PME de Kinshasa, conclut que le leadership transformationnel est celui qui prédispose le plus à l'amélioration de la performance,

suivi du leadership transactionnel. L'intérêt de cette recherche pour le présent article est réel, mais sa portée reste limitée par la différence de contexte entre PME et entreprise publique.

Akonkwa *et al.,* (2022) mettent également en évidence, dans des PME congolaises, l'importance des styles participatif et transformationnel. Donkor *et al.,* (2022), à partir d'organisations publiques africaines, montrent de leur côté que les leaderships transformationnel et transactionnel peuvent tous deux influencer positivement la performance, avec une relation plus forte du transformationnel sur l'engagement. Ekaba (2021) observe à Kinshasa que le leadership influence la volonté de travailler et que l'absence d'une orientation transformationnelle peut limiter la performance.

Les travaux associés à Lewin (1938) distinguent les styles autoritaire, démocratique et laisser-faire, en montrant que les modalités de commandement n'ont pas les mêmes conséquences sur la productivité, la créativité et le climat social. La grille de Blake et Mouton (1969) met quant à elle en relation l'intérêt porté aux personnes et celui porté à la production. Le modèle transformationnel de Bass et Avolio (1994) insiste sur l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée.

La revue de littérature fait apparaître une idée importante pour le cas de Kananga : aucun style ne devrait être considéré isolément. Une organisation de service public confrontée à des urgences techniques peut nécessiter des décisions directives dans certaines circonstances, tout en ayant besoin d'une participation régulière du personnel pour améliorer les processus, résoudre les problèmes et développer les compétences.

Cadre conceptuel et théorique

Dans cet article, le leadership est compris comme un processus d'influence orienté vers l'atteinte d'objectifs communs (Northouse, 2018). Le style de leadership désigne plus précisément la manière dont le responsable exerce cette influence : prise de décision, communication, contrôle, délégation, motivation et accompagnement. Le rendement renvoie aux résultats obtenus par les travailleurs au regard des tâches, objectifs, exigences de qualité et ressources mobilisées.

Le cadre théorique s'appuie d'abord sur Lewin, Lippitt et White (1961) pour distinguer les styles autoritaire, démocratique et laisser-faire. Il mobilise ensuite les approches de Blake et Mouton pour comprendre l'équilibre entre orientation vers la production et orientation vers les personnes. L'approche transformationnelle de Bass et Avolio permet d'examiner la capacité du supérieur à inspirer, stimuler intellectuellement et accompagner individuellement ses collaborateurs.

Le leadership participatif est particulièrement pertinent pour analyser les résultats de Kananga, car le questionnaire comporte des indicateurs relatifs à la participation aux problèmes, à la prise en compte des idées, à la délégation, à la communication et au travail en équipe. Le leadership transactionnel est appréhendé à partir du lien entre atteinte des objectifs et récompense, tandis que le rendement est observé au moyen de plusieurs indicateurs : satisfaction à l'égard de la productivité et de la qualité, motivation quotidienne, initiative, absentéisme, contribution à la qualité du service et engagement envers les objectifs.

Modèle analytique

La variable indépendante est le style de leadership. La variable dépendante est le rendement des travailleurs. Les variables modératrices sont notamment l'ancienneté, le niveau d'éducation, la culture organisationnelle, les conditions de travail et la motivation. Les variables médiatrices comprennent la motivation, la satisfaction, l'engagement organisationnel et la communication interne. Cette conceptualisation nous a permis de considérer le leadership non comme une cause unique, mais comme un facteur qui agit à travers des mécanismes humains et organisationnels.

METHODOLOGIE

Notre étude repose sur une approche essentiellement quantitative, descriptive et analytique, complétée par des éléments qualitatifs issus de l'observation documentaire et des entretiens semi-directifs. Dans cette étude, nous avons fait recours à la méthode fonctionnelle, analytique, descriptive et statistique. Ces choix sont cohérents avec l'objectif de décrire les styles de leadership, de mesurer les perceptions du personnel et de mettre en relation les pratiques managériales avec plusieurs indicateurs de rendement.

La population d'étude est constituée des travailleurs de la REGIDESO Kananga. L'effectif recensé est de 45 travailleurs. Le questionnaire a été administré à l'ensemble de cette population, mais 39 personnes ont effectivement répondu. L'analyse porte donc sur 39 répondants, soit un taux de réponse de 86,7%. Ce choix correspond davantage à une enquête quasi exhaustive de la population accessible qu'à un échantillonnage probabiliste classique.

Trois techniques principales ont été mobilisées. La documentation a permis de consulter les données de fonctionnement et les éléments relatifs aux performances. L'entretien semi-directif a donné la possibilité d'échanger avec des cadres sur les pratiques de commandement et les performances. Enfin, le questionnaire a permis de recueillir de façon standardisée les opinions des travailleurs sur les styles de leadership et leur propre rendement.

Instrument et échelle

Les items de perception ont été formulés selon une échelle de Likert (1932) à cinq modalités : 1 = pas du tout d'accord, 2 = plutôt pas d'accord, 3 = neutre, 4 = plutôt d'accord et 5 = tout à fait d'accord. Pour l'analyse descriptive complémentaire, chaque réponse a été codée numériquement afin de calculer la moyenne, la variance et l'écart-type. Ces statistiques résument la tendance centrale et la dispersion des perceptions recueillies.

Traitement statistique

Les fréquences et pourcentages ont d'abord été utilisés pour décrire les caractéristiques des répondants et les distributions de réponses. Afin de répondre à la demande d'une analyse statistique plus approfondie, les modalités de Likert ont ensuite été codées de 1 à 5. La moyenne a été calculée comme la somme des scores divisée par le nombre d'observations. La variance descriptive a été calculée autour de cette moyenne avec un dénominateur N, et l'écart-type correspond à la racine carrée de la variance.

Pour chaque construit, les réponses ont été regroupées sur l'ensemble des items correspondants. Cette méthode produit un indicateur synthétique de perception. Ainsi, le construit participatif rassemble cinq dimensions : participation à la résolution des problèmes, prise en compte des idées, délégation, communication et

travail en équipe. Le construit transformationnel rassemble l'inspiration, le développement des compétences, la vision, le mentorat et l'innovation. Le rendement regroupe six dimensions issues du questionnaire.

RESULTATS

Tableau 1. Statistiques descriptives des construits de l'enquête

Construct	N°d'observations	Moyenne	Variance	Écart-type
Autocratique/ Bureaucratique	156	3.03	1.08	1.04
Participatif	195	4.29	0.65	0.80
Transformationnel	195	3.31	0.81	0.90
Transactionnel	39	2.62	0.85	0.92
Rendement	234	3.12	1.02	1.01

La lecture des statistiques montre une perception nettement plus favorable du leadership participatif. Sa moyenne de 4,29 est proche de la modalité « tout à fait d'accord ». Le leadership transformationnel obtient une moyenne intermédiaire de 3,31, révélant la coexistence d'éléments positifs et de zones d'incertitude. Le leadership autocratique/bureaucratique se situe autour du point central de l'échelle (3,03). Le rendement global présente une moyenne de 3,12, ce qui confirme une situation ni franchement faible ni franchement élevée.

Présentation du terrain et indicateurs organisationnels

La REGIDESO constitue le cadre d'investigation de cette étude de par son rôle dans l'exploitation, le traitement et la distribution de l'eau potable. À Kananga, cette mission s'exerce dans un environnement où les contraintes d'énergie, de maintenance, de financement et de recouvrement peuvent peser sur la continuité du service. Le leadership doit donc être compris dans cette réalité concrète plutôt que comme une variable indépendante totalement détachée du contexte.

Les données internes reprises montrent une évolution du nombre d'abonnés et de la quantité d'eau livrée. Le nombre total d'abonnés passe de 34 854 en 2020 à 36 208 en 2022, puis reste stable jusqu'en 2025. La dynamique d'élargissement du portefeuille d'abonnés apparaît donc limitée au cours des dernières années de la période étudiée.

Tableau 2. Évolution des abonnés et de l'eau livrée, 2020-2025

Année	Abonnés	Eau livrée (m³)
2020	34 854	550 550
2021	36 020	490 459
2022	36 208	714 370
2023	36 208	714 370
2024	36 208	714 370
2025	36 208	714 370

Les données de ce tableau montrent que la production/livraison annuelle moyenne est de 649 748,17 m³, avec une variance de 8 652 873 376,81 et un écart-type de 93 020,82 m³. Cette variation est principalement liée au niveau plus faible observé en 2020-2021, suivi d'un niveau plus élevé et stable à partir de 2022.

Résultats 1 : profil des répondants

Tableau 3. Principales caractéristiques des 39 répondants

Caractéristique	Modalité dominante	Fréquence	%
Sexe	Masculin	30	77
Age	35-44 ans	13	33
Etat-civil	Marié	32	82
Niveau d'études	Secondaire	16	41
Ancienneté	7-12 ans	18	46
Catégorie	Exécution	20	51

L'échantillon est majoritairement masculin : 30 répondants sur 39, soit 77%. Les femmes représentent 23%. La tranche d'âge la plus représentée est celle de 35 à 44 ans (33%), suivie des moins de 25 ans (23%) et des 25-34 ans (18%). Cette structure montre une population de travail relativement diversifiée en âge, mais avec un poids important des agents ayant déjà une expérience professionnelle significative.

Sur le plan matrimonial, 82% des répondants sont mariés. Le niveau d'études le plus représenté est le secondaire (41%), suivi du niveau gradué (36%) et du niveau licencié (23%). L'ancienneté est particulièrement importante : 46% ont entre 7 et 12 ans d'ancienneté, 25% entre 13 et 18 ans, 18% entre 19 et 24 ans et 11 % au moins 25 ans. La catégorie socioprofessionnelle est dominée par les agents d'exécution (51%), suivis de la maîtrise (46%) et de la direction (3%).

Ce profil doit être pris en compte dans l'interprétation. La forte présence des agents d'exécution signifie que les perceptions recueillies sont largement liées à l'expérience du travail quotidien, aux relations avec les supérieurs immédiats et aux conditions concrètes d'exécution des tâches.

Résultats 2 : leadership autocratique et bureaucratique

Quatre indicateurs ont été retenus pour saisir cette dimension : prise des décisions importantes sans consultation, application stricte des règles, implication limitée du salarié dans les décisions et contrôle étroit du supérieur. Les réponses révèlent une présence réelle mais non uniforme de ce mode de fonctionnement.

Tableau 4. Synthèse des indicateurs autocratiques/bureaucratiques

Indicateur	Accord (4+5)	Neutre	Désaccord (1+2)
Decisions sans consultation	39%	30%	31%
Règles strictes sans flexibilité	62%	21%	23%
Implication rare dans les décisions	0%	62%	38%
Contrôle étroit	74%	23%	3%

Le construit global de ce tableau présente une moyenne de 3,03, une variance de 1,08 et un écart-type de 1,04. Cette moyenne proche du centre de l'échelle traduit une perception intermédiaire. Elle ne permet donc pas de conclure à une domination absolue de l'autocratie, mais elle confirme l'existence de pratiques hiérarchiques et procédurales suffisamment visibles pour influencer l'expérience du travail.

Le point le plus sensible concerne l'application stricte des règles et le contrôle. En revanche, la question de l'implication dans les décisions donne une forte neutralité (62%), ce qui invite à la prudence : une

partie importante du personnel ne se positionne pas clairement. Cette situation traduit probablement le signe d'un fonctionnement relativement centralisé et vertical, avec des variations selon les services et les responsables.

Sur le plan managérial, ces pratiques peuvent être utiles lorsqu'une intervention rapide est nécessaire, notamment dans un contexte technique. Leur effet devient cependant problématique lorsqu'elles empêchent l'initiative, la remontée d'information ou la responsabilisation des agents.

Résultats 3 : leadership participatif

Les résultats relatifs au leadership participatif constituent l'un des constats les plus nets de l'enquête. Les cinq indicateurs étudiés montrent une forte présence de comportements favorisant la collaboration, l'écoute et la responsabilisation.

Tableau 5. Principaux résultats du leadership participatif

Indicateur	Réponse favorable dominante	% favorable
Participation de l'équipe à la résolution des problèmes	Tout à fait d'accord	59
Prise en compte des idées et suggestions	Tout à fait d'accord	59
Delegation et confiance	Plutôt d'accord	64
Communication régulière avec le supérieur	Tout à fait d'accord	67
Travail en équipe et collaboration	Tout à fait d'accord	67

Le construit participatif signalé dans ce tableau obtient une moyenne de 4,29, une variance de 0,65 et un écart-type de 0,80. Cette moyenne élevée signifie que les répondants se situent globalement du côté de l'accord. Le faible niveau de dispersion relatif montre aussi que les réponses sont plus homogènes que pour le leadership autocratique/bureaucratique.

Ces résultats sont particulièrement importants parce qu'ils nuancent l'hypothèse d'une domination uniforme d'un leadership autoritaire. Les agents déclarent simultanément percevoir des mécanismes de participation, de collaboration et de communication. La présence de pratiques participatives constitue ainsi un point d'appui pour une transformation managériale progressive. L'enjeu n'est pas de remplacer toute autorité par la participation, mais de rendre la participation systématique lorsqu'elle améliore la qualité de la décision et l'adhésion des travailleurs.

Résultats 4 : leadership transformationnel

Le leadership transformationnel est appréhendé à travers cinq dimensions : inspiration à dépasser les objectifs, développement des compétences, clarté de la vision, accompagnement individuel et encouragement de l'innovation.

Tableau 6. Tendances du leadership transformationnel

Dimension	Tendance principale	%
Inspiration à dépasser les objectifs	Accord favorable	72 %
Développement des compétences	Neutre	54 %
Vision claire de l'avenir	Neutre	64 %
Mentorat et soutien professionnel	Neutre	46 %
Innovation et résolution des problèmes	Neutre	69 %

Le construit signalé dans ce tableau obtient une moyenne de 3,31, une variance de 0,81 et un écart-type de 0,90. Il se situe donc au-dessus du point médian, mais nettement en dessous du leadership participatif. L'inspiration apparaît comme le volet le mieux perçu, tandis que la vision, le mentorat, le développement des compétences et l'innovation restent marqués par des réponses neutres.

La neutralité élevée est un résultat en soi. Elle peut signifier que les actions transformationnelles sont peu visibles, peu régulières ou difficiles à identifier pour les agents.

Du point de vue de Bass et Avolio, cette situation montre que certaines composantes du leadership transformationnel existent, mais qu'elles ne forment pas encore un système managérial suffisamment cohérent. Une organisation peut inspirer ponctuellement ses agents tout en restant faible sur le coaching, la vision partagée et l'innovation.

Résultats 5 : leadership transactionnel

Le leadership transactionnel a été mesuré à partir du lien entre atteinte des objectifs et récompense par une prime. La distribution des réponses est dominée par la neutralité : 26 personnes sur 39, soit environ 67%, ont choisi cette modalité. Douze répondants (31%) sont plutôt d'accord et un répondant (3%) est plutôt en désaccord.

Tableau 7. Objectifs et récompense par prime

Modalité	Fréquence	%
Pas du tout d'accord	1	3
Plutôt pas d'accord	0	0
Neutre	26	67
Plutôt d'accord	12	31
Tout à fait d'accord	0	0

Le score moyen est de 2,62, avec une variance de 0,85 et un écart-type de 0,92. Le résultat est inférieur au point médian, ce qui indique que le mécanisme transactionnel étudié est relativement peu visible ou peu affirmé. Cette situation ne signifie pas nécessairement l'absence de toute récompense. Elle indique plutôt que le personnel ne perçoit pas clairement un système transparent et régulier reliant l'atteinte des objectifs à une récompense.

Pour une organisation publique, un système de récompense doit toutefois être conçu avec prudence. La reconnaissance ne doit pas réduire la motivation à une prime financière. Elle peut également prendre la forme de feedback, de reconnaissance professionnelle, de possibilités de formation, de responsabilisation et de perspectives d'évolution.

Résultats 6 : rendement des travailleurs

Tableau 8. Indicateurs de rendement perçu

Indicateur	Tendance observée	Principale proportion
Satisfaction productivité/qualité	Plutôt favorable	54%
Motivation à accomplir les tâches	Favorable	70%
Prise d'initiatives	Mitigée/faible	46% en désaccord
Absentéisme faible	Favorable	70% d'accord
Contribution à la qualité du service	Réservée	44% en désaccord
Engagement envers les objectifs	Réservé	46% neutre

Le construit de rendement regroupe 234 observations issues des six indicateurs et présente une moyenne de 3,12, une variance de 1,02 et un écart-type de 1,01. Cette valeur proche du centre confirme une performance perçue comme intermédiaire.

Deux éléments sont encourageants. D'une part, la motivation à accomplir les tâches quotidiennes est relativement favorable. D'autre part, 70 % des répondants considèrent que le taux d'absentéisme est faible. Ce dernier résultat doit être compris comme un signe de discipline et de stabilité de la présence.

À l'inverse, la prise d'initiative, la contribution à l'amélioration de la qualité du service et l'engagement envers les objectifs apparaissent plus fragiles. Le résultat est particulièrement important pour comprendre le lien entre leadership et rendement : un agent peut être présent et accomplir ses tâches quotidiennes sans nécessairement se sentir autoriser ou encourager à proposer des améliorations.
Le rendement ne doit donc pas être réduit à la présence au travail. Dans une entreprise de distribution d'eau, il comprend aussi la qualité des interventions, la capacité à résoudre les problèmes, la coopération entre services, l'attention portée aux abonnés et la contribution aux objectifs collectifs.

Résultats 7 : impact global du leadership

Tableau 9. Perception globale de l'impact du leadership sur le rendement

Avis	Fréquence	%
Ne se prononce pas	10	16
Positif	5	13
Très positif	0	0
Mitigé	19	48
Négatif	5	13

La perception globale est dominée par l'avis « mitigé », choisi par 48% des répondants. Seuls 13% considèrent l'impact positif, tandis que 13% le jugent négatif. Aucun répondant ne le qualifie de très positif et 16% ne se prononcent pas. Ces résultats traduisent une relation perçue comme réelle mais peu nette.

L'absence d'un avis très positif est particulièrement révélatrice. Elle signifie qu'aucun agent interrogé ne perçoit le leadership comme un facteur exceptionnellement mobilisateur du rendement. En même temps, la présence d'avis positifs et la forte perception du leadership participatif montrent qu'il existe des ressources managériales sur lesquelles l'organisation peut s'appuyer. L'impact du leadership apparaît faible, peu visible et moins mobilisateur, et recommande de renforcer la communication, l'encadrement et l'implication du personnel.

Résultats 8 : Suggestions des travailleurs

Tableau 10. Priorités exprimées par les répondants

Suggestion	Fréquence	%
Communication et collaboration autour de la vision	12	31%
Séminaires et renforcement des capacités	11	28%
Participation de tous à la recherche de solutions	10	26%
Ne se prononce pas	6	15%

Les propositions formulées par les travailleurs sont cohérentes avec les résultats précédents : ils demandent moins une rupture totale avec l'organisation existante qu'un renforcement des pratiques qui donnent du sens au travail, développent les compétences et associent davantage les agents à la recherche des solutions.

Résultats 9 : Analyse statistique intégrée

La combinaison des moyennes, variances et écarts-types permet d'aller au-delà de la simple lecture des pourcentages. La moyenne situe chaque construit sur l'échelle de Likert, tandis que la variance et l'écart-type indiquent le degré de dispersion des réponses.

Tableau 11. Synthèse statistique

Dimension	Moyenne	Variance	Ecart-Type	Lecture
Autocratique/bureaucratique	3,03	1,08	1,04	Intermédiaire
Participatif	4,29	0,65	0,80	Élevée
Transformationnel	3,31	0,81	0,90	Intermédiaire à favorable
Transactionnel	2,62	0,85	0,92	Faible à intermédiaire
Rendement	3,12	1,02	1,01	Intermédiaire

Le leadership participatif se distingue nettement. Sa moyenne supérieure à 4 indique que la majorité des réponses se situe dans les catégories favorables. Sa variance relativement faible renforce cette lecture, car les répondants sont moins dispersés autour de la moyenne.

Le leadership transformationnel présente une situation plus nuancée. Sa moyenne de 3,31 est positive sans être élevée. La dispersion de 0,90 montre que les perceptions diffèrent selon les dimensions et probablement selon les expériences professionnelles des agents. Cette hétérogénéité est cohérente avec les taux élevés de neutralité observés pour la vision, le coaching et l'innovation.

Le rendement et le leadership autocratique/bureaucratique ont des écarts-types proches de 1. Les réponses sont donc relativement dispersées. Il serait imprudent de parler d'une expérience managériale identique pour tous les travailleurs. Les pratiques semblent varier selon les services, les niveaux hiérarchiques ou les responsables.

Résultats 10 : Analyse de la performance organisationnelle

Les données annuelles disponibles offrent un second angle d'analyse : celui des résultats opérationnels. La quantité d'eau livrée s'élève à 550 550 m³ en 2020, baisse à 490 459 m³ en 2021, puis atteint 714 370 m³ en 2022 et reste à ce niveau jusqu'en 2025. Le nombre d'abonnés suit une trajectoire comparable : 34 854 en 2020, 36 020 en 2021, 36 208 en 2022, puis stabilité jusqu'en 2025.

La moyenne annuelle de l'eau livrée sur les six années est de 649 748,17 m³. La variance de 8,65 milliards de m³² et l'écart-type de 93 020,82 m³ montrent une variation annuelle non négligeable, mais la stabilisation de 714 370 m³ de 2022 à 2025 indique surtout une absence de progression au cours des quatre dernières années du tableau.

L'intérêt du leadership est donc moins de « produire l'eau » directement que de créer les conditions organisationnelles permettant aux équipes techniques et administratives de mieux répondre aux contraintes. Un leadership stratégique peut prioriser la maintenance,

accélérer la remontée d'information, négocier les ressources, clarifier les responsabilités et mobiliser les agents autour d'objectifs mesurables.

DISCUSSIONS

Discussion 1 : confrontation avec Lewin et Blake & Mouton

Les résultats autocratiques/bureaucratiques peuvent être rapprochés de la typologie de Lewin. Le style autoritaire concentre la décision et privilégie une communication descendante. Dans certaines situations urgentes, cette centralisation peut favoriser la rapidité. Toutefois, lorsqu'elle devient la norme, elle peut réduire l'initiative, la créativité et l'engagement.

À la REGIDESO Kananga, les réponses relatives aux règles strictes et au contrôle montrent que cette dimension existe. Mais elle cohabite avec un leadership participatif fortement perçu. Cette coexistence est importante : elle suggère que l'organisation ne fonctionne pas selon un seul style stable. Les responsables peuvent adopter des comportements différents selon les tâches, les services ou les circonstances.

La grille de Blake et Mouton apporte un éclairage complémentaire. Les résultats participatifs indiquent un intérêt élevé pour les personnes : écoute des idées, délégation, communication et travail en équipe. Dans le même temps, l'objectif de performance demeure présent, puisque les agents sont interrogés sur la qualité, la productivité et les objectifs de l'entreprise.

On peut donc parler d'une proximité partielle avec une logique de management intégrateur. La discussion conduit à une conclusion nuancée : le problème de la REGIDESO Kananga n'est pas nécessairement l'absence de participation, mais l'insuffisante cohérence entre participation, vision stratégique, développement des compétences, reconnaissance et résultats opérationnels.

Discussion 2 : leadership transformationnel

Les résultats transformationnels rejoignent les quatre dimensions classiquement associées à Bass et Avolio : influence idéalisée, motivation inspirante, stimulation intellectuelle et considération individualisée. L'inspiration apparaît relativement forte dans l'enquête, mais les dimensions de développement professionnel et d'innovation restent moins visibles.

La forte neutralité concernant la vision et le mentorat indique que les travailleurs ne disposent pas tous d'une représentation claire de l'avenir de l'organisation ou du rôle que leur propre travail joue dans cette trajectoire. Or, une vision organisationnelle n'est utile que si elle est comprise, traduite en objectifs concrets et reliée aux responsabilités quotidiennes.

Le développement des compétences représente un second enjeu. Une entreprise confrontée au vieillissement des infrastructures et à des évolutions techniques a besoin d'agents capables d'apprendre et d'adapter leurs pratiques. Le leadership transformationnel peut ici jouer un rôle en identifiant les besoins de formation, en encourageant la résolution créative des problèmes et en reconnaissant les progrès.
La transformation managériale devrait donc commencer par des pratiques simples et observables : réunions d'équipe orientées vers les problèmes, objectifs trimestriels explicites, feedback régulier, accompagnement des agents, partage d'information sur les priorités de la direction et reconnaissance des initiatives utiles. Ces actions donnent un contenu concret au leadership transformationnel.

Discussion 3 : participation, motivation et rendement

Le résultat le plus favorable de l'enquête concerne la participation. Avec une moyenne de 4,29, ce construit apparaît comme la principale ressource managériale identifiée par les travailleurs. Cette donnée est cohérente avec les théories qui associent participation, confiance, communication et engagement.

Cependant, le rendement global n'atteint qu'une moyenne de 3,12. Cette différence est importante. Elle suggère que la présence de pratiques participatives ne suffit pas automatiquement à produire un rendement élevé. La participation doit être reliée à des décisions effectives, à des ressources, à des objectifs clairs et à un système de suivi.

Par exemple, un agent peut être invité à donner son avis sur une panne, mais si les pièces nécessaires ne sont pas disponibles, si la décision reste bloquée à un niveau supérieur ou si aucune suite n'est donnée à sa proposition, la participation risque de devenir symbolique. C'est précisément pourquoi la communication et la redevabilité sont importantes.

La relation entre leadership et rendement doit ainsi être pensée comme une chaîne : le style du responsable influence la qualité de la communication et de la participation ; celles-ci influencent la motivation et l'engagement ; ces derniers facilitent l'initiative et la qualité du travail ; enfin, ces comportements contribuent aux résultats organisationnels. Cette logique rejoint la distinction opérée entre variables indépendantes, médiatrices et modératrices.

Le faible niveau d'initiative relevé dans les résultats confirme qu'il existe un espace d'amélioration entre participation déclarée et autonomie effective. L'organisation gagnerait donc à transformer les espaces de discussion en mécanismes de résolution des problèmes avec responsables, délais et retours sur les décisions prises.

Discussion 4 : limites de l'effet du leadership

L'un des apports majeurs de cette étude est de rappeler que le leadership n'explique pas à lui seul la performance de la REGIDESO Kananga. Les contraintes énergétiques, les infrastructures vieillissantes, les ressources financières, le recouvrement des créances et les conditions matérielles de travail peuvent limiter les résultats même lorsque les comportements managériaux sont appropriés.

Cette remarque est essentielle pour éviter une lecture trop individualisant du rendement. Il serait injuste d'attribuer à un responsable ou à un agent une faible performance lorsque les moyens techniques nécessaires à l'exécution du travail sont indisponibles. Le rôle du leadership consiste alors à agir sur ce qui relève de sa marge de décision : priorisation, coordination, communication, plaidoyer, maintenance, formation et mobilisation des ressources.

La perception mitigée de l'impact du leadership, à 48 %, traduit justement cette réalité complexe. Les travailleurs peuvent reconnaître certains comportements positifs de leurs supérieurs tout en constatant que les contraintes structurelles empêchent ces comportements de produire des effets visibles sur la qualité du service.

Ainsi, l'hypothèse générale est plutôt confirmée dans son sens explicatif, mais elle doit être nuancée : le leadership apparaît comme un facteur important, non comme une cause unique.

Il constitue un facteur explicatif déterminant en interaction avec les contraintes de l'organisation. Le leadership ne doit pas être compris comme une solution magique mais doit être appréhendé dans une approche systémique dans laquelle management, ressources humaines, techniques, finances et gouvernance doivent progresser ensemble.

Implications managériales et recommandations

Les résultats conduisent à privilégier un modèle de leadership hybride, combinant participation, transformation et transaction de manière équilibrée. Le leadership participatif devrait constituer le socle relationnel, tandis que le leadership transformationnel fournirait la vision, l'innovation et le développement des compétences. Les mécanismes transactionnels peuvent compléter l'ensemble par des objectifs et des formes de reconnaissance transparentes.

Pour la direction de la REGIDESO

- Formaliser des objectifs opérationnels simples, mesurables et connus des équipes ;
- Organiser régulièrement des réunions de résolution de problèmes associant les agents directement concernés ;
- Mettre en place une culture de feedback entre supérieurs et collaborateurs ;
- Développer des programmes réguliers de formation technique et managériale ;
- Communiquer une vision claire de l'avenir de la direction provinciale et la traduire en priorités de service ;
- Renforcer la délégation et la responsabilisation des agents lorsque les risques et procédures le permettent ;
- Rendre plus transparent le lien entre atteinte des objectifs, reconnaissance et éventuelles primes ;
- Renforcer la coordination entre services techniques, commerciaux, administratifs et financiers.

Pour les agents et cadres

- Maintenir les comportements professionnels positifs et développer la coopération interservices.
- Faire remonter les problèmes techniques avec des propositions de solutions.
- Participer activement aux formations et au partage des compétences.
- Développer une culture de feedback respectueuse et orientée vers l'amélioration.

Limites, perspectives et conclusion

Limites de l'étude

La première limite tient à la taille de l'effectif analysé : 39 répondants. Même si ce nombre correspond à 86,7 % de la population de 45 travailleurs recensés, il demeure insuffisant pour généraliser les résultats à toutes les entreprises publiques congolaises.

La deuxième limite concerne la nature perceptuelle d'une partie des indicateurs. Les réponses reflètent l'expérience et l'opinion des travailleurs. Elles ne remplacent pas des indicateurs objectifs détaillés de performance individuelle, tels que les volumes d'intervention, les délais de réparation, la qualité du recouvrement ou les évaluations annuelles standardisées.

Enfin, les données disponibles ne permettent pas d'estimer une relation causale individuelle entre chaque style de leadership et le rendement. Les moyennes, variances et écarts-types renforcent l'analyse descriptive, mais une étude ultérieure devrait disposer d'un fichier individuel complet afin de calculer des corrélations, des tests de différence ou une régression. Malgré ces limites, cette étude fournit des éléments utiles pour comprendre la relation entre les styles de leadership et le rendement des travailleurs dans un contexte particulier qui est la REGIDESO Kananga.

CONCLUSION

Cette étude avait pour objectif d'analyser l'influence des styles de leadership sur le rendement des travailleurs de la REGIDESO Kananga de 2020 à 2025. Les résultats montrent une coexistence de pratiques autocratiques/bureaucratiques, participatives, transformationnelles et transactionnelles. Le leadership participatif constitue la dimension la mieux perçue (Moyenne = 4,29 ; Variance = 0,65 ; Ecart-Type = 0,80), tandis que le leadership transactionnel est moins affirmé (Moyenne = 2,62 ; Variance = 0,85 ; Ecart-Type = 0,92). Le rendement global demeure intermédiaire (Moyenne = 3,12 ; Variance = 1,02 ; Ecart-Type = 1,01).

L'impact global du leadership est jugé mitigé par 48 % des répondants. La conclusion centrale est donc que le leadership influence la dynamique du travail, mais que son effet reste dépendant des conditions techniques, énergétiques, financières et organisationnelles. L'avenir managérial de la REGIDESO Kananga gagnerait à s'appuyer sur une participation réelle, une vision partagée, le développement des compétences, la reconnaissance du travail et une meilleure articulation entre décisions et résultats.

Une recherche comparative entre plusieurs entreprises publiques congolaises, avec des échantillons plus larges et des données longitudinales, permettrait de tester plus solidement cette relation et d'identifier les pratiques de leadership les plus efficaces selon les différents contextes.

RÉFÉRENCES

Akonkwa, D. B. M., et al. (2022). Leadership styles and small enterprises performance: is gender an issue? Empirical study from Democratic Republic of Congo. Journal of Entrepreneurship and Innovation in Emerging Economies, 8(1),60-82.

Angers, M. (1997). Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines. Editions CEC.

Bass, B. M. (1981). Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1969). Les deux dimensions du management. Éditions d'Organisation.

Donkor, F., Sekyere, I., & Oduro, F. A. (2022). Les styles de leadership transformationnel et transactionnel et la performance des employés dans les organisations du secteur public en Afrique : une analyse au Ghana.

Ekaba, B. (2021). Styles de leadership et performance des employés des PME à Kinshasa. Revue congolaise de gestion et le développement, 22.

Grawitz, M. (2001). Méthodes des sciences sociales (11e éd.). Dalloz.

Kazongo Kankole, J. P. (2025). Impact du leadership éthique dans le management de la sécurité sociale en RDC de 2015 à 2022.

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 10(2), 271–299.

Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of psychology, 22(140), 1-55.
Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. Archives of psychology, 22(140), 1-55.
Northouse, P. G. (2018). Leadership: Theory and practice (8th ed.). Sage.
Organisation internationale du Travail. (2019). Perspectives sociales et de l'emploi dans le monde : tendances 2019. OIT.
Organisation mondiale de la Santé. (2016). Quantité d'eau, assainissement et hygiène pour les ménages. OMS.
Robbins, S. P., DeCenzo, D. A., & Coulter, M. (2011). Management. Pearson.
Roussel, P. (2000). La motivation au travail : concept et théories. LIRHE, Université Toulouse 1.
Simon, H. A. (1947). Administrative behavior. Macmillan.
Vallerand, R. J., & Thill, E. E. (1993). Introduction à la psychologie de la motivation. VIGOT.
Vroom, V. H. (1973). A new look at managerial decision making. Organizational Dynamics, 1(4), 66–80.
World Bank. (2024). Enterprise Surveys: Democratic Republic of Congo. World Bank.

****