

## PERSONNALITÉ DES DIRIGEANTS : FACTEUR DÉTERMINANT DES STYLES DE LEADERSHIP

**Bijou MANDIANGU MBUMBA**  
Université de Kinshasa, R. D. Congo  
[bijmandiangu2@gmail.com](mailto:bijmandiangu2@gmail.com)

**Résumé :** L'objectif de cet article est de dégager les principaux traits de personnalité qui caractérisent les femmes et les hommes leaders du secteur de l'enseignement aux postes de responsabilité, pour comprendre les facteurs ou dimensions de la personnalité qui expliquent les styles de leadership ou la manière de diriger des leaders de ce secteur. À partir d'une récolte de données réalisée à l'aide de l'échelle de la personnalité ou Big-five de Costa et Mc Crae (1997) et de l'échelle de leadership transformationnel de Bass (1990) auprès d'un échantillon de 346 leaders chefs d'établissements de Kinshasa. Les résultats ont démontrés que la confiance et la personnalité dans leurs différentes dimensions mesurées (extraversion, agréabilité, caractère consciencieux, névrosisme et ouverture d'esprit) influencent significativement et positivement les trois styles du leadership. De manière explicite, la personnalité des dirigeants influence le leadership transformationnel à 33%, le leadership transactionnel à 37% et le laisser-faire à 29%.

**Mots-clés :** Personnalité des dirigeants, dimension de la personnalité, leadership, styles de leadership

### PERSONALITY OF LEADERS: A DETERMINANT OF LEADERSHIP STYLES

**Abstract:** The purpose of this paper is to identify the main personality traits that characterise women and men leaders in the education sector in positions of responsibility, in order to understand the factors or dimensions of personality that explain the leadership styles or manner of leadership of leaders in this sector. Based on data collection using Costa and Mc Crae's (1997) Big Five personality scale and Bass' (1990) transformational leadership scale with a sample of 346 head teacher leaders in Kinshasa. The results showed that confidence and personality in their different measured dimensions (extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism and openness) significantly and positively influence the three leadership styles. Explicitly, the personality of leaders influences transformational leadership at 33%, transactional leadership at 37% and laissez faire at 29%.

**Keywords:** Leadership personality, personality dimension, leadership, leadership styles

### Introduction

La personnalité étant l'ensemble organisé des caractéristiques psychiques de chaque être humain, perçu comme une totalité. Ces caractéristiques sont

considérées dans leur évolution à travers les étapes de la vie, mais se remarque d'abord par leur constance (Fehringer. et Defelix, 2006). Cette constance ou stabilité relative des composantes de la personnalité assure la continuité de la perception de soi, de l'impression qu'a la personne de sa propre identité. Certaines de ces composantes sont communes à des groupes ou à l'ensemble des individus, mais la synthèse de ces caractéristiques est particulière à chaque personne, de la même façon que tout être humain possède des empreintes digitales dont la configuration précise lui est spécifique. Dans la plupart des pays en développement qui adoptent un fonctionnement démocratique, les rapports entre les hommes et les femmes sont devenus un élément incontournable pour les options à lever dans les stratégies de développement durable. L'homme s'associe à d'autres dans le but d'atteindre un objectif commun. Il s'unit à d'autres pour une infinité des buts qui tiennent tant de l'action (produire une tâche), de la pensée (confronter des points de vue) que de l'affectif (se solidariser). Au sein de ces groupes se crée une constellation, un ensemble des rapports où les relations d'influence et de pouvoir des uns sur les autres sont inévitables, intrinsèques à la situation de groupe elle-même. Tous ces phénomènes sociaux, entre autres, le leadership, font l'objet de multiples recherches et modèles explicatifs ou d'intervention (Mongeau et Saint- Charles, 2005). Dans les différentes définitions ou modèles explicatifs du "leadership", il existe un élément central qui est " l'exercice d'influence" d'une personne sur une autre dans le but de guider, de structurer ou de faciliter les relations ou les actions d'un groupe ou d'une organisation (Kanga K.V, Tungisa K., Mandiangu M., 2004). Les divergences qu'on peut observer, reflètent, entre autres, dans l'identification de la personne exerçant l'influence, dans la manière dont celle - ci est réalisée, dans les intentions ou les raisons motivant l'influence et dans les résultats attendus (Fiedler, 2008). La personne du leader qui a une vision à transmettre à ses collaborateurs, possède des traits de personnalités qui lui sont propres, par conséquent, il dirige les autres par rapport à ses capacités et potentialités. Selon Bass (1998), le leadership repose sur la capacité du leader à transformer les énergies déployées par ses collaborateurs de façon à les amener à être plus motivés dans l'atteinte des résultats et des objectifs désirés, tant sur le plan individuel qu'organisationnel. Il soutient que le leadership constitue un déterminant essentiel de l'amélioration de la performance des organisations. Cette théorie explique le leadership à partir de huit facteurs regroupés en trois dimensions distinctes : la dimension transformationnelle ou leadership transformationnel, la dimension transactionnelle ou leadership transactionnel, et celle évaluant l'évitement en matière de leadership, autrement dit le « Laisser-faire ». Bien que la réalité naturelle de toute société humaine soit qu'elle est composée des hommes et des femmes, cette constante de portée universelle reste marquée par un constat d'inégalité de rapports de pouvoir entre les deux catégories. Et, cette situation qui interpelle de plus en plus certains observateurs et chercheurs en développement et en politique a donné naissance à une discipline nouvelle pour son analyse, « la Sociologie du Genre » (Goffman, 2002). C'est pourquoi, nous proposons de dégager les principaux traits de personnalité qui caractérisent les leaders du secteur de l'enseignement aux postes de

responsabilité. Ainsi nous nous sommes posé la question de savoir : quelles dimensions de la personnalité qui expliquent ou déterminent les styles de leadership ?

### **0.1 Hypothèse**

Les dimensions de la personnalité telles que l'extraversion, l'ouverture à l'esprit et le caractère consciencieux seraient reliés positivement au leadership transformationnel, tandis que la sous-dimension « contingence des récompenses » du leadership transactionnel est positivement corrélée au leadership déployé par les femmes leaders ;

### **0.2 Méthodologie**

La population des leaders qui intéresse notre étude est constituée de 3.023 dirigeants dont 2.688 hommes (88,92%) et 335 femmes (11,2%). L'étude a porté sur un échantillon aléatoire, stratifié et pondéré de 346 leaders chefs d'établissements, dont 38 femmes et 308 hommes. Comme instruments de récolte des données, nous avons adapté trois instruments (échelles) de mesure existante pour garantir la diversité et la richesse des informations selon nos hypothèses de départ : (i) une échelle de la confiance du leader en ses compétences. Cette échelle de confiance du leader à ses compétences, à 5 modalités de réponse, de pas du tout confiant (1) à tout à fait confiant (5) avec 6 items (p.ex. « J'indique mon degré de confiance en mes compétences à coordonner les tâches et les missions demandées. ». La personnalité a été mesurée à l'aide d'une échelle de mesure de la personnalité ou le Big- Five pour expliquer les différences interindividuelles. Le "Big- Five" est un modèle qui a été mis en place par Costa et McCrae en 2002. C'est un modèle qui est recommandé dans le cadre de l'approche différentielle de la personnalité et explique les différences interindividuelles. Ce modèle avec ses cinq grands facteurs et ses six facettes contient au total 45 items. *Le leadership* a été évalué au moyen d'une échelle de Bass et Jung (1999). Cette échelle constitue la validation la plus exhaustive avec trois dimensions à savoir : le leadership transformationnel, transactionnel et laisser-faire.

## **1. Résultats de l'étude**

Nous présentons, d'une part, les résultats globaux de l'étude en termes de moyennes et écarts-types relatifs aux échelles utilisées et d'autre part, les résultats de l'analyse des effets principaux ou interrelations à travers les corrélations et les régressions hiérarchiques sur les variables à expliquer (V.D) les styles du leadership et les variables explicatives (V.I.) la confiance du leader et la personnalité.

### **1.1. Résultats globaux de l'étude**

Les tableaux suivants présentent les résultats de l'étude en tenant compte des indices de tendance centrale et dispersion (moyenne et écart-type).

Tableau n°1 : Présentation des résultats globaux relatifs à la confiance du leader en ses propres compétences et la personnalité des dirigeants (N=346)

Échelle de la confiance et de la Personnalité		Indices statistiques		
		N	Moy	E-T
1	Confiance du leader en ses propres compétences avec (6 items)	346	4,2	0,48
2	Personnalité	346	3,50	1,20
2.1	Extraversion (4 items)	346	3,77	0,65
2.2	Agréabilité (5 items)	346	3,93	0,60
2.3	Caractère consciencieux (6 items)	346	4,14	0,56
2.4	Névrosisme (4 items)	346	2,35	0,65
2.5	Ouverture à l'esprit (7 items)	346	3,53	0,50

Il se dégage du tableau n°1, pour l'ensemble de l'échelle, les répondants déclarent qu'ils ont confiance en leurs compétences ( $M=4,2$ ). Globalement, nos enquêtés approuvent leurs traits de personnalité ( $M=3,50$ ). Ils reconnaissent avoir les traits de personnalité que ceux décrits dans l'échelle de mesure. Particulièrement, la dimension "*Extraversion*" ( $M= 3,77$ ) est approuvée par nos enquêtés. Ils déclarent : (i) être sociables et extravertis ( $M=4,10$ ), (ii) posséder une forte personnalité ( $M=4,10$ ), (iii) de ne jamais être timides et inhibés ( $M= 3,70$ ), (iv) de ne pas être silencieux ( $M= 3,21$ ). Quant à la dimension "*Agréabilité*", l'enquête révèle que les traits présentés dans cette dimension sont approuvée par les répondants ( $M=3,93$ ), ils ne se disputent pas avec les autres ( $M=4,28$ ), ils sont serviables et pas égoïstes avec les autres ( $M=4,25$ ), ils ne critiquent pas les autres ( $M=4,04$ ), sont indulgents de nature ( $M=3,66$ ), et enfin, ils ne cherchent pas des histoires aux autres ( $M=3,43$ ). En ce qui concerne "*le Caractère consciencieux*", nos enquêtés approuvent les traits caractéristiques de la dimension ( $M=4,14$ ). Ils sont conscients de ne pas être : (i) distraits ( $M=4,32$ ), (ii) désorganisés ( $M=4,26$ ) ; (iii) paresseux ( $M=4,09$ ) ; ils sont persévérants dans l'accomplissement de leurs tâches ( $M=4,21$ ), et enfin, ils sont efficaces ( $M=4,01$ ) et fiables dans leur travail ( $M=3,97$ ). Par rapport au "*Névrosisme*" (instabilité émotionnelle), dans l'ensemble, les résultats révèlent que les traits relatifs au Névrosisme sont désapprouvés par nos enquêtés ( $M=2,35$ ). Ils n'acceptent pas facilement qu'ils sont anxieux ( $M=2,64$ ), déprimés ( $M=2,33$ ), angoissés ( $M=2,26$ ) et n'admettent pas qu'ils se tourmentent beaucoup ( $M=2,18$ ). Pour l'ensemble de la dimension "*ouverture d'esprit*" les répondants approuvent les traits de la dimension ( $M= 3,53$ ). Dans chacun de ces traits de personnalité, leurs réponses sont induites à la fois des valences positives et des valences négatives. Nous retenons dans les commentaires, les réponses dont la moyenne est égale ou supérieure à la moyenne de 3,50.

Tableau n°2 : Présentation des résultats globaux relatifs aux styles du leadership des dirigeants

Échelle de leadership	Indices statistiques		
	N	Moy	E-T
<b>LEADERSHIP TRANSFORMATIONNEL avec 3 dimensions</b>			
<i>Charisme (5 items)</i>	346	4,03	0,67
<i>Stimulation intellectuelle (4 items)</i>	346	4,11	0,67
<i>Reconnaissance personnelle (6 items)</i>	346	3,85	0,64
<b>Moyenne globale de Leadership Transformationnel</b>	<b>346</b>	<b>4,00</b>	<b>0,52</b>
<b>LEADERSHIP TRANSACTIONNEL avec 2 dimensions</b>			
<i>Récompenses contingentes (6 items)</i>	346	3,85	0,65
<i>Gestion par exception (7 items)</i>	346	3,99	0,60
<b>Moyenne globale de Leadership Transactionnel</b>	<b>346</b>	<b>3,64</b>	<b>0,48</b>
LAISSER-FAIRE avec (4 items)	346	1,69	0,64
<b>Moyenne globale de l'échelle de Leadership</b>	<b>346</b>	<b>3,7</b>	<b>1,3</b>

Les résultats du tableau n°3 nous permettent de dire globalement que, les dirigeants posent de façon fréquente les actes ou les comportements proposés dans l'échelle de leadership (M= 3,7). Autrement dit, suivant l'influence qu'ils exercent sur leurs collaborateurs ou subordonnés, les dirigeants adoptent fréquemment ces comportements. **Pour le leadership transformationnel**, d'une manière générale, les dirigeants reconnaissent avoir fréquemment possédé ces comportements (M=4,00). En effet, selon les résultats de la sous - dimension "*charisme*" (M=4,03), les dirigeants déclarent successivement qu'ils : (i) sont passionnés par leur travail (4,27); (ii) ont des nouvelles idées à propos de l'avenir de leurs écoles (4,05), (iii) parlent de manière optimiste de l'avenir (M=4,00), (iv) s'expriment de manière enthousiaste (3,94), (v) sont joviaux ou d'humeur joviale (3,92). En rapport avec la "*stimulation intellectuelle*", les dirigeants reconnaissent avoir utilisés ces comportements dans l'exercice de leur pouvoir (M=4,11) et déclarent spécifiquement poser ces actes dans l'ordre décroissant suivant : (i) ils encouragent le personnel à innover (4,54) ; (ii) ils soutiennent le personnel engagé dans des activités de formation (4,03) ; (iii) ils incitent le personnel à s'engager dans des activités de formation (3,95), et enfin, (iv) ils suggèrent des nouvelles façons de faire (3,94). Pour ce qui est de la sous - dimension "*Reconnaissance personnelle*", globalement, les leaders déclarent avoir fréquemment utilisé ces comportements (M=3,85). Plus précisément, ils écoutent attentivement les autres (M=4,60) ; ils prennent en compte les besoins du personnel dans leurs décisions (M=3,92) ; ils mettent en évidence l'importance de chacun (M=3,78) ; ils s'intéressent à ce que vit le personnel (M= 3,61) ; ils accueillent le personnel en leurs souhaitant individuellement bonne journée (M= 3,60) et enfin, ils soutiennent les personnels qui ont besoin d'aide (M=3,60). S'agissant du "**Leadership Transactionnel**", d'une manière générale, les dirigeants reconnaissent poser ces actes fréquemment dans l'exercice de leur fonction (M=3,64). Pour la sous - dimension "*Récompenses contingentes*" (M=3,85), les dirigeants manifestent une reconnaissance particulière pour du bon travail (M= 4,30), ils donnent un *feed-back* positif aux personnes qui obtiennent un bon rendement

(M=3,97), ils félicitent les bons coups de chacun (M=3,81), ils soulignent l'excellent travail d'une personne lors d'assemblées générales du personnel (M=3,77), ils envoient une lettre de félicitations à la suite d'un travail remarquable (M=3,69), et ils envoient une note de service personnalisée pour féliciter un travail remarquable (M=3,61).

Sur le plan de la sous - dimension "*Gestion par exception*" (M=3,99), d'une part, les dirigeants rappellent à l'ordre le personnel qui ne respecte pas certaines règles de l'organisation (M= 4,35), ils rappellent à l'ordre le personnel retardataire (M=4,28), ils interviennent dès qu'un employé semble prendre du retard dans sa tâche (M=4,05), ils effectuent un suivi des tâches afin de détecter les problèmes et, le cas échéant, y apporter des corrections (M= 3,99), ils interviennent dès qu'il y a plaintes (M=3,88), ils soulignent les fautes de français à leurs auteurs (M= 3,72), et d'autre part, ils s'assurent que des correctifs soient apportés, lorsqu'ils détectent des difficultés dans le travail de quelqu'un (M= 3,70). Pour ce qui est de la dimension "*Laisser - Faire*" d'une manière globale, les dirigeants affirment utiliser quelque fois les comportements décrits dans cette échelle (M=1,69). D'une manière spécifique, ces comportements se manifestent dans l'ordre décroissant suivant : (i) ils remettent à plus tard la prise des décisions (M=2,08), ils s'isolent dans leurs bureaux (M=1,79), ils ne sont pas disponibles (M=1,52), ils ne sont pas absents quand on a besoin d'eux, donc ils sont présents (M=1,40).

## 1.2 Analyse des interrelations entre la confiance, la personnalité et le leadership

Nous avons réalisé les analyses des corrélations de Bravais Pearson entre les variables de notre étude. Les résultats révèlent l'existence des corrélations entre ces variables à savoir : la confiance du leader à ses compétences, la personnalité et le leadership

### -Confiance du leader en ses compétences et la personnalité

Les analyses de corrélation entre la confiance du leader en ses compétences et la personnalité montrent que la confiance telle qu'évaluée par les dirigeants est significativement reliée à toutes les sous-dimensions associées à la personnalité, soit l'extraversion ( $r=0,178$  ;  $p < 0,01$ ), l'agréabilité ( $r =0,287$  ;  $p < 0,01$ ), le caractère consciencieux ( $r =0,170$  ;  $p < 0,01$ ) et l'ouverture d'esprit ( $r =0,363$  ;  $p < 0,01$ ). Nous précisons que seule la sous dimension Névrosisme ( $r = -0,147$  ;  $p < 0,01$ ) est reliée négativement et de façon significative à la confiance. Concrètement, les dirigeants qui ont confiance en leurs compétences sont extravertis, c'est-à-dire, ils sont d'une part, actifs et ouverts aux collaborateurs, aiment la vie de groupe, sont coopératifs, sensibles, prennent soin des autres, sont compétents, méticuleux, sont motivés et recherchent la réussite et d'autre part, ces dirigeants sont curieux, créatifs, innovants, imaginatifs et explorent des idées originales. En considérant la relation entre la confiance et le névrosisme, les résultats révèlent une corrélation négative ( $r = -0,147$  ;  $p < 0,01$ ). Cela signifie que les dirigeants qui ont confiance en leurs compétences ne sont ni timides, ni anxieux, moins encore dépressifs.

### -Confiance du leader en ses compétences et les styles du leadership

Concernant la relation entre confiance du leader en ses compétences et les styles du leadership, cinq sous -dimensions représentant les styles du leadership sont corrélées de manière significative à la confiance du leader en ses compétences, sauf la sous dimension "laisser - faire". Il ressort de l'analyse des corrélations entre confiance du leader en ses compétences et le leadership transformationnel qu'il y a une relation entre le charisme ( $r = 0,341$  ;  $p < 0,01$ ), stimulation intellectuelle ( $r = 0,205$  ;  $p < 0,01$ ), reconnaissance personnelle ( $r = 0,238$  ;  $p < 0,01$ ). Selon ces résultats, d'une part, les dirigeants qui sont confiants et charismatiques ont d'une part, la capacité à motiver leurs collaborateurs en donnant du sens et des défis dans leur travail quotidien, ils suscitent l'enthousiasme des collaborateurs en leurs transmettant une vision claire en vue d'atteindre les objectifs de l'organisation et d'autre part, ils encouragent les collaborateurs à innover et à créer ; ils sont attentifs aux besoins de chaque collaborateur, possèdent une bonne écoute et favorisent une communication ouverte avec ses subordonnés. La confiance est reliée positivement avec le leadership transactionnel, soit récompenses contingentes ( $r = 0,279$  ;  $p < 0,01$ ), gestion par exception ( $r = 0,337$  ;  $p < 0,01$ ). Cela veut dire que les dirigeants confiants en leurs compétences et qui sont en même temps transactionnels agissent sur les intérêts personnels des subordonnés afin de les motiver à accomplir leurs tâches. D'une part, les leaders clarifient les tâches et objectifs du travail, pour récompenser le collaborateur et d'autre part, les dirigeants surveillent le travail et la performance de ses collaborateurs et les réprimandent lorsqu'ils s'écartent des objectifs.

### 1.3 Analyse de la régression linéaire entre la confiance, la personnalité et le leadership

Tableau n° 3 : Régression des variables indépendantes « confiance et personnalité sur les styles du leadership (transformationnel, transactionnel et laisser - faire).

Variables indépendantes	Leadership Transformationnel		Leadership Transactionnel		Laisser - faire	
	$\beta$	signification	$\beta$	signification	$\beta$	signification
<b>Confiance</b>	<b>0,178**</b>	<b>0,004</b>	<b>0,156**</b>	<b>0,009</b>	<b>0,140*</b>	<b>0,027</b>
<b>Personnalité</b>						
Extraversion	-0,077	0,186	<b>0,153**</b>	<b>0,006</b>	-0,100	0,067
Agréabilité	-0,095	0,096	<b>-0,108*</b>	<b>0,049</b>	<b>-0,303**</b>	<b>0,000</b>
Conscience	<b>0,220**</b>	<b>0,001</b>	0,111	0,087	-0,113	0,123
Névrosisme	0,010	0,873	0,009	0,887	0,001	0,991
Ouverture d'esprit	<b>0,272**</b>	<b>0,000</b>	<b>0,201**</b>	<b>0,001</b>	0,107	0,137
R <sup>2</sup>	0,405		0,445		0,368	
R <sup>2</sup> ajusté	0,326		0,372		0,286	
F	5,169**		6,118**		4,447**	

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$

### -Déterminants des styles du leadership

Les résultats de l'analyse de régression du tableau n°3 montrent que les deux variables indépendantes « confiance et personnalité (extraversion, agréabilité, caractère consciencieux, névrosisme et ouverture d'esprit)» sont reliées significativement aux trois styles du leadership. Les deux variables expliquent 32,6 % ( $F=5,169$  ;  $p < 0,01$ ) de la variance du leadership transformationnel, 37,2% ( $F=6,118$  ;  $p < 0,01$ ) de la variance du leadership transactionnel et 28,6% ( $F=4,447$  ;  $p < 0,01$ ) de la variance du laisser-faire.

### -Déterminants du leadership transformationnel

Le modèle de régression montre des résultats qui sont statistiquement significatifs. En considérant la variable « leadership transformationnel », nous constatons que la confiance du leader en ses compétences ( $\beta = 0,178$  ;  $p < 0,01$ ), caractère consciencieux ( $\beta = 0,220$  ;  $p < 0,01$ ) et ouverture d'esprit ( $\beta = 0,272$  ;  $p < 0,01$ ) en tant que prédicteurs, influencent significativement et de manière positive le leadership transformationnel.

### -Déterminants du leadership transactionnel

Pour le leadership transactionnel, le modèle de régression qui est aussi statistiquement significatif suggère que la confiance ( $\beta = 0,156$  ;  $p < 0,01$ ), l'extraversion ( $\beta = 0,153$  ;  $p < 0,01$ ), et l'ouverture d'esprit ( $\beta = 0,201$  ;  $p < 0,01$ ) influencent significativement et de manière positive le leadership transactionnel. Par contre, l'agréabilité influence significativement et de manière négative le leadership transactionnel avec ( $\beta = -0,108$  ;  $p < 0,05$ ).

### -Déterminants du laisser - faire

S'agissant du style « laisser - faire », le modèle de régression suggère que la confiance ( $\beta = 0,140$  ;  $p < 0,05$ ) ainsi que l'agréabilité ( $\beta = -0,303$  ;  $p < 0,01$ ) influencent significativement ce style du leadership.

Tableau n°4: Régression des variables indépendantes « confiance et personnalité » sur les sous - dimensions du leadership transformationnel (charisme, stimulation intellectuelle et reconnaissance personnelle)

	Charisme		Stimulation intellectuelle		Reconnaissance personnelle	
	$\beta$	signification	$\beta$	signification	$\beta$	signification
<b>Variables indépendantes</b>						
<b>Confiance</b>	0,208**	0,001	0,042	0,477	0,151*	0,030
<b>Personnalité</b>						
Extraversion	0,044	0,438	-0,154**	0,006	-0,086	0,187
Aggréabilité	-0,025	0,652	-0,150**	0,007	-0,074	0,253
Conscience	0,192**	0,003	0,200**	0,002	0,141	0,064
Névrosisme	0,118	0,054	-0,199**	0,001	0,054	0,449
Ouverture d'esprit	0,295**	0,000	0,297**	0,000	0,100	0,156
R <sup>2</sup>	0,442		0,445		0,239	
R <sup>2</sup> ajusté	0,369		0,372		0,139	
F	6,030**		6,109**		2,394**	

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$



*-Déterminants des sous - dimensions des styles du leadership transformationnel (charisme, stimulation intellectuelle et reconnaissance personnelle)*

Les résultats du modèle de régression des sous- dimensions des styles du leadership suggèrent que « confiance et personnalité (extraversion, agréabilité, caractère consciencieux, névrosisme et ouverture d'esprit) » sont reliées significativement aux trois sous- dimensions des styles du leadership. Les deux variables expliquent 36,9 % ( $F=6,030 ; p < 0,01$ ) de la variance du charisme, 37,2% ( $F=6,109 ; p < 0,01$ ) de la variance de la stimulation intellectuelle et 13,9% ( $F=2,394 ; p < 0,01$ ) de la variance de la reconnaissance personnelle.

*-Déterminants du charisme*

En considérant la sous dimension « charisme », nous constatons que la confiance du leader en ses compétences ( $\beta = 0,208 ; p < 0,001$ ), le caractère consciencieux ( $\beta = 0,192 ; p < 0,003$ ) et l'ouverture d'esprit ( $\beta = 0,295 ; p < 0,000$ ) influencent significativement et de manière positive le charisme.

*-Déterminants de la stimulation intellectuelle*

Pour la stimulation intellectuelle, le modèle de régression suggère que l'extraversion ( $\beta = - 0,154 ; p < 0,006$ ), l'agréabilité ( $\beta = - 0,150 ; p < 0,007$ ) et le névrosisme ( $\beta = - 0,199 ; p < 0,001$ ) influencent significativement et de manière négative la variable à l'étude. Par contre, le caractère consciencieux ( $\beta = - 0,200 ; p < 0,002$ ) et l'ouverture d'esprit ( $\beta = 0,297 ; p < 0,000$ ) influencent significativement et de manière positive la stimulation intellectuelle.

*-Déterminants de la reconnaissance personnelle*

Le modèle de régression suggère que la confiance ( $\beta = 0,151 ; p < 0,030$ ) influence significativement la reconnaissance personnelle. En effet, les résultats ne révèlent aucun lien entre la reconnaissance personnelle et les dimensions de la personnalité, extraversion, ( $\beta = -0,086 ; p < 0,187 = ns$ ), agréabilité, ( $\beta = -0,074 ; p < 0,253 = ns$ ), caractère consciencieux, ( $\beta = 0,141 ; p < 0,064 = ns$ ), névrosisme, ( $\beta = 0,054 ; p < 0,449 = ns$ ), ouverture d'esprit, ( $\beta = 0,100 ; p < 0,157 = ns$ ).

**Tableau n° 5 : Résultats de l'analyse de régression de la variable indépendante « confiance et personnalité » sur les sous dimensions du leadership transactionnel (récompense contingente et gestion par exception)**

	Récompense contingente		Gestion par exception	
	$\beta$	signification	$\beta$	signification
<b>Variables indépendantes</b>				
<b>Confiance</b>	0,044	0,462	0,206 **	0,002
<b>Personnalité</b>				
Extraversion	0,274**	0,000	0,095	0,119
Agréabilité	-0,174**	0,002	-0,055	0,364
Conscience	0,030	0,645	0,133	0,061
Névrosisme	-0,052	0,396	0,096	0,151
Ouverture d'esprit	0,284**	0,000	0,014	0,828
R <sup>2</sup>	0,438		0,336	
R <sup>2</sup> ajusté	0,364		0,249	
F	5,935**		3,862**	

\*\*  $p < 0,01$

\*  $p < 0,05$

Les résultats du modèle de régression des sous dimensions du leadership transactionnel montrent que les deux variables indépendantes « *confiance et personnalité* » sont reliées significativement aux deux sous- dimensions du leadership transactionnel. Les deux variables expliquent 36,4 % ( $F=5,935$  ;  $p < 0,01$ ) de la variance de récompense contingente, et 24,9% ( $F= 3,862$  ;  $p < 0,01$ ) de la variance de la gestion par exception.

#### *-Déterminants de la récompense contingente*

Pour la récompense contingente, le modèle de régression suggère que l'agréabilité ( $\beta = - 0,174$  ;  $p < 0,002$ ) influence significativement et de manière négative la variable à l'étude. Par contre, l'extraversion ( $\beta = 0,274$  ;  $p < 0,000$ ) et l'ouverture d'esprit ( $\beta = 0,284$  ;  $p < 0,000$ ) influencent significativement et de manière positive la récompense contingente.

#### *-Déterminants de la gestion par exception*

Le modèle de régression suggère que la confiance ( $\beta = 0,206$  ;  $p < 0,002$ ) influence significativement la gestion par exception. En effet, les résultats ne révèlent aucun lien entre gestion par exception et les cinq dimensions de la personnalité, (extraversion,  $\beta = 0,095$  ;  $p < 0,119 = ns$ ), agréabilité,  $\beta = -0,055$  ;  $p < 0,364 = ns$ , caractère consciencieux,  $\beta = 0,133$  ;  $p < 0,061 = ns$ , névrosisme,  $\beta = 0,096$  ;  $p < 0,151 = ns$ , ouverture d'esprit,  $\beta = 0,014$  ;  $p < 0,828 = ns$ ).

**Tableau n° 6 : synthèse des résultats (effets principaux) significatifs de régressions linéaires multiples**

<b>Variables indépendantes</b>	<b>Variables dépendantes</b>	<b>Beta standardisées + signification</b>	<b>liens</b>
<b>Confiance</b> Prédit =	Leadership transformationnel	0,178 ( $p < 0,004$ )	significatif
	Leadership transactionnel	0,156 ( $p < 0,009$ )	significatif
	Laisser -faire	0,140 ( $p < 0,027$ )	significatif
	Charisme	0,208 ( $p < 0,001$ )	significatif
	Reconnaissance personnelle	0,151 ( $p < 0,030$ )	significatif
	Gestion par exception	0,206 ( $p < 0,002$ )	significatif
<b>Extraversion</b> Prédit =	Leadership transactionnel	0,153 ( $p < 0,006$ )	significatif
	Stimulation intellectuelle	-0,154 ( $p < 0,006$ )	significatif
	Récompenses contingentes	0,274 ( $p < 0,000$ )	significatif
<b>Agréabilité</b> Prédit =	Leadership transactionnel	-0,108 ( $p < 0,049$ )	significatif
	Laisser -faire	-0,303 ( $p < 0,000$ )	significatif
	Stimulation intellectuelle	-0,150 ( $p < 0,007$ )	significatif
	Récompenses contingentes	-0,174 ( $p < 0,002$ )	significatif
<b>Caractère consciencieux</b> Prédit =	Leadership transformationnel	0,220 ( $p < 0,001$ )	significatif
	Charisme	0,192 ( $p < 0,003$ )	significatif
	Stimulation intellectuelle	0,200 ( $p < 0,002$ )	significatif
<b>Névrosisme</b> Prédit =	Stimulation intellectuelle	-0,199 ( $p < 0,001$ )	significatif
<b>Ouverture d'esprit</b> Prédit =	Leadership transformationnel	0,272 ( $p < 0,000$ )	significatif
	Leadership transactionnel	0,201 ( $p < 0,001$ )	significatif
	Charisme	0,295 ( $p < 0,000$ )	significatif
	Stimulation intellectuelle	0,297 ( $p < 0,000$ )	significatif
	Récompenses contingentes	-0,284 ( $p < 0,000$ )	significatif
<b>NB : Nous avons vingt-cinq relations significatives après calcul des régressions</b>			

Les résultats du tableau n°6: permettent de faire le constat suivant : (1) le " *leadership transformationnel* " est prédit par les variables indépendantes suivantes : la confiance, le caractère consciencieux et l'ouverture d'esprit ; (2) le " *leadership transactionnel* " est prédit par la confiance, l'extraversion, l'agréabilité et l'ouverture d'esprit ; (3) le " *laisser - faire* " n'est prédit que par la confiance du leader en ses compétences ; (4) le charisme est prédit par la confiance, le caractère consciencieux et l'ouverture d'esprit ; (5) la stimulation est prédite par l'extraversion, l'agréabilité, le caractère consciencieux, le névrosisme et l'ouverture d'esprit ; (6) la " *reconnaissance personnelle* " n'est prédit que par la confiance ; (7) les récompenses contingentes sont prédites par la confiance, l'extraversion, l'agréabilité et l'ouverture d'esprit ; (8) la gestion par exception n'est prédite que par la confiance.

## Conclusion

Il est important de rappeler que notre intérêt pour le sujet de la personnalité des dirigeants : facteur déterminant des styles de leadership vient d'un questionnaire sur la manière dont les leaders utilisent leur pouvoir pour diriger leurs collaborateurs en fonction de leurs traits de personnalité. D'autres chercheurs comme Helgesin, 1990 ; Loden, 1985 ; Rosener 1990 ; Mandiangu 2013, argumentent qu'à travers le processus, les femmes ont développé des valeurs et des caractéristiques spécifiques qui les conduisent à déployer un style de management différent des hommes. Dans le souci de comprendre cette différence de gestion en fonction de la personnalité entre leaders dans les milieux organisationnels, nous avons envisagé d'étudier « le lien qui existe entre confiance du leader en ses compétences, les traits de personnalité des leaders et les styles de leadership ». En d'autres termes, quels sont les dimensions de la personnalité les plus susceptibles d'expliquer les styles ou leur manière de diriger. Face à ce problème soulevé, nous avons dégagé les principaux traits de personnalité qui déterminent ou influencent les styles de leadership utilisés par les dirigeants aux postes de responsabilité. Prenant en compte la revue de la littérature, l'objectif de l'étude et la préoccupation de recherche, nous avons cherché à vérifier l'hypothèse qui suggère que les dimensions de la personnalité, l'extraversion, l'ouverture à l'esprit et le caractère consciencieux seraient reliés positivement au leadership transformationnel, tandis que la sous-dimension « récompenses contingences » du leadership transactionnel serait positivement corrélée au leadership déployé par les femmes leaders. A cet effet, nous avons opté pour une recherche empirique dans les milieux scolaires en vue de vérifier ces hypothèses. Nous avons mené notre enquête dans les écoles primaires de trois provinces éducationnelles la ville province de Kinshasa. Notre échantillon était constitué de 346 dirigeants d'écoles (soit 11,4% de la population), dont 308 hommes et 38 femmes. Cet échantillon a été tiré d'une façon aléatoire à l'aide de la table statistique randomisée de nombres au hasard de Krejcie, et Morgan, (1970). Nous avons utilisé un échantillon aléatoire, stratifié et pondéré. Nous avons recouru aux méthodes d'enquête et statistique, avec comme techniques : documentaire, questionnaire et l'interview en groupe. Pour la récolte des données, nous avons utilisé trois sortes d'instrument de mesure, (i) la confiance du leader en ses compétences avec 6 items ; (ii) la personnalité du dirigeant ou Big - Five avec 26 items ; (iii) le style du leadership avec 32 items. Pour le traitement des données, nous avons utilisé le logiciel EPIDATA 3.0 pour la codification et le dépouillement des données, le logiciel SPSS 21.0 pour le traitement statistique des données avec le calcul des fréquences, pourcentages avec production des tableaux et graphiques. Nous avons aussi utilisé les méthodes et techniques statistiques pour le calcul de la moyenne, écart- type, mode, médiane, variance, matrices de corrélations, analyse en composantes principales (ACP), coefficient alpha de cronbach. Pour analyser et interpréter les résultats, nous avons recouru : au khi - carré, analyse factorielle, à l'analyse de fidélité, l'analyse de validité, à la comparaison des fréquences et l'analyse corrélationnelle, l'analyse de régressions linéaires multiples, aux calculs des interactions pour l'effet modérateur.

À l'issue de nos investigations, les résultats ci - après ont été observés. L'analyse des résultats met en exergue l'existence des corrélations entre les variables confiance du leader en ses propres compétences, la personnalité du leader et les styles du leader. Ce manque de différence de style de leadership s'explique en s'appuyant sur la théorie de Kanter (2007). Cette théorie demande un certain type de leadership, intériorisé aussi bien chez les hommes que chez les femmes qui exercent les mêmes rôles de leader. Les résultats de notre recherche vient confirmer ceux des auteurs comme Powell (1990) ; Maccoby et Jacklin (1994) ; Butterfield (2003) qui ne rapportent aucune différence liée au

genre sur le style du leadership et le rendement des leaders. Pour eux, le style de leadership et le rendement sont indépendants de la variable genre. Plus précisément, nos résultats ne démontrent pas l'apport de la variable « genre » dans la manière de diriger une organisation. Ainsi, les femmes doivent diriger selon les principes de management afin de lutter contre les stéréotypes sexistes qui sont alimentés en leur défaveur en matière de leadership. Pour ce qui est des résultats obtenus pour notre hypothèse, qui stipule que les dimensions de la personnalité (l'extraversion, ouverture d'esprit et le caractère consciencieux) seraient reliés positivement au leadership transformationnel est confirmée partiellement. La dimension « extraversion » est reliée négativement au leadership transformationnel. Cette corrélation négative obtenue va à l'encontre des thèses soutenues dans la littérature (Judge et Bono, 2000 ; Silverthorne 2011). Toutefois, plusieurs chercheurs sont déjà arrivés à cette conclusion (Cornet et Bonnivert, 2008). Les rôles de dirigeant sont, le plus souvent, clairement définis en termes d'attentes comportementales. Ces leaders ont été socialisés pour atteindre ces attentes dès qu'ils ont été identifiés comme susceptibles d'exercer la fonction de responsable (Eagly et Johnson 2006 ; Feldman, 2006). Au vu de ces résultats, la confiance en soi est une qualité très importante qu'un directeur d'école doit posséder, puisqu'un directeur qui n'a pas confiance en lui-même, comment peut-il influencer les autres à adhérer à sa vision ? Il nous semble important qu'un dirigeant ait d'abord confiance en ses capacités, s'il veut bien diriger les autres. Les résultats révèlent encore que les conditions matérielles interagissent dans la relation entre l'agréabilité et le leadership transactionnel, c'est-à-dire que ce sont les dirigeants qui travaillent dans des bonnes conditions et ayant un faible niveau d'agréabilité qui utilisent plus souvent le leadership transactionnel. Pour les dirigeants qui travaillent dans des bonnes conditions matérielles, ayant un niveau élevé de conscience recourent plus souvent à la stimulation intellectuelle.

### Références bibliographiques

- Aiken, L. S. & al. (1991). Régression multiples: tests et interprétations des interactions. Newbury Parc: Sage
- Allport, G. W. & Odbert, H. S. (1936). Étude Psycho lexicale des traits de Personnalité. *Le Trimestriel Leadership*, Vol. 47, n°2, pp. 211.
- Antonakis, A. & al, (2003). Contexte et leadership: un examen des neuf théories du leadership à l'aide du Questionnaire multifactoriel sur le leadership. *Le trimestriel Leadership*, Vol 14, pp. 261- 295.
- Asendorpf, J.B. & Goldberg (2006). Effets de la personnalité sur la relation sociale. in *Personnalité et Psychologie sociale*. Vol 74, n° 7, pp. 1531-1544.
- Avolio B.J. et al. (1999). Réexamen des composantes du leadership transformationnel et transactionnel à l'aide du Questionnaire multifactoriel. *Journal de psychologie du travail et de l'organisation*. Vol. 72, n°4, pp. 441-462.
- Bandura, A. & al. (1977). Auto - efficacité : Vers une théorie unificatrice du changement de comportement, *Revue Psychologique*. Vol. 84, n°2, pp 191-215.
- Barrack, M.R. (2010). Le Big- Five dimensions de la personnalité et le rendement au travail: Une méta-analyse, *psychologie du personnel*. Vol 44, n°5, pp. 1-26.
- Barrick, M.R. & al., (2010). Personnalité des membres, processus et efficacité de l'équipe de travail. *Journal psychologique appliquée*. Vol.83, n°3, pp. 377-391.
- Bass, Avolio, Jung & Bergson (2003). Le leadership transformationnel: Une réponse aux critiques de la théorie du leadership et de recherche. *Perspectives et orientations*. vol 7, n°20, pp 49- 79.
- Bureau International de Travail (1997). *La promotion des femmes aux postes de décision*.

- Génève: B.I.T.
- Champ, A. (2005). Découvrir les statistiques à l'aide de SPSS. 2<sup>ème</sup> édition, Londres : Publications de sauge.
- Chevalier, V. (2006). Les types de personnalité, Paris : ESF Editeur.
- Chloé Guillot- Soulez (2008). *Management et réseaux sociaux : Ressources pour l'action*. Paris : Hermès Lavoisier.
- Churchill G. A. (2005). Un paradigme pour le développement de meilleures mesures pour la construction des tests. *Journal of Marketing Research*, vol. 16, n°7, pp 64- 73.
- Clegg, A. (1987). Différences entre les sexes et la personnalité: Une approche méta-analytique. *Bulletin de psychologie*, vol. 166, n°3, pp 78- 95.
- Fehringer H. M. & Defelix, (2006). Contributions et limites des seize facteurs de la personnalité du modèle de Cattell. New - York : Praeger
- Fieldler, F. E. (2008). La personnalité et la situation des déterminants de l'efficacité du leadership. *Dynamique de groupe de recherche et de la théorie*. Vol.7, n°2, pp. 362-380.
- Hellriegel, D. & al., (2006). *Management des organisations*. 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles : Nouveaux Horizons de Boeck.
- Kanga K. V. & al (2004), *Guide d'animation pédagogique au leadership efficace*, Kinshasa : grefol- safidel
- Kanter (2007). *Men and woman of corporation* : New york :Basic
- Kouzes, J., & Posner.B.,(1990), *Le défi du leadership*, Paris : Edition afnor
- Mahmet, O. (2005). Style de gestion des directeurs et des directrices d'écoles et efficacité organisationnelle. *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.15, n°2, pp. 219-230.
- Mandiangu, M. (2016). Leadership féminin et masculin dans les écoles de la division urbaine de Kinshasa- Est, in *Psychologie au Congo et la Psychologie Congolaise*, Kinshasa : Ed. U-Psycom.
- Mongeau & Saint-Charles, (2005). *Etude des réseaux humains de communication : horizons de pratiques et de recherche*. Montréal. Presses Universitaires de Québec.
- Neveu, V. (2004). *La confiance organisationnelle : une approche en termes de contrat psychologique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris I Panthéon- Sorbonne.
- Orse, (2004). *L'accès des femmes aux postes de décisions dans les entreprises entre nécessité et opportunité, une problématique dans la perspective de la responsabilité sociétale des entreprises*. Étude ORSE, Paris.
- Roussel, P. & Watheux, F. (2006), *Méthodes de développement d'échelles pour questionnaires d'enquête*, in *Management des ressources humaines et sociales*, Bruxelles, De Boeck & Larcier. 1<sup>ère</sup> pp 247-276.
- Saint Michel, S. (2011). *L'impact du genre sur les traits de personnalité des leaders et les effets sur le style de leadership*. Thèse de Doctorat, Université Paris I Panthéon - Sorbonne. Paris : France.
- Saint Michel, S. (2012). *Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact*. Université Paris I Pantheon - Sorbonne. Paris : France.
- Sample S. (2005). *Devenez un grand leader*, Paris: Nouveaux Horizons
- Saucier, G. & Golbberg L.R. (2006). Personnalité, caractère et tempérament : la structure linguistique des traits, *Psychologie française*, vol.51, pp. 265-284.
- Tungisa Kapela, D. (2013). *Impact des formes de soutien sur les attitudes et comportements au travail dans un contexte de pauvreté laborieuse*. Thèse de Doctorat, Université de Kinshasa.