

Synergie managériale des styles de commandement appliqués à la Mairie de Beni, en RD Congo, de 2012 à 2018

Kambere Muhiwa Kamuha Bernard,

Chef de Travaux, Enseignant à l'Institut Supérieur de Commerce de Beni.

Corresponding Author: Kambere Muhiwa Kamuha Bernard

Abstract

This work is an approach to examine the leadership styles used by the Mayor of the town of Beni. The technique of investigation through questionnaire is submitted to a cluster sample of 39 staff. From this research, it sorts out that the Mayor of the town of Beni uses seven principles of leadership over an institution. He uses first, authoritarian patnership of Rensis Likert (74.4%). Secondly comes democratic or semi-directive style of Kurt Lewin (56.4%), respectively followed by other leadership styles as 5 of Tannenbaum and Schmidt (53.8 %), Charismatic (48.7%) in contemporaneous models, participatory style or The Y theory of Mac Gregor (46.2%), Compromise style 5.5. from Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton (33.3%), finally persuasive model of Hersey and Blanchard (28.2%).

Indeed, the used survey discovers the "managerial synergy of leadership styles" over an organization, which is a combination of many styles in personal management, at various levels. In this synergy, certain leadership styles are more preferred in structures, while the indicators of each style are not applied in homogeneous way.

Finally, the theoretical explanation of certain styles of command contains some dose of arbitrariness when the matter is shortcut and tested on organization leading.

Key words: leadership styles, leadership, direction, Administration, management, town-hall, town, interprise.

Résumé

Ce travail aborde les styles de commandement utilisés par le Maire de la Ville de Beni. Sur base d'un questionnaire d'enquête administré sur un échantillon de 39 agents, la recherche découvre sept styles de direction utilisés par le Maire de Beni. Il s'agit de l'usage des styles autoritaire paternaliste de Rensis Likert (en 74,4%), démocratique ou semi-directif de Kurt Lewin (en 56,4%), style 5 de Tannenbaum et Schmidt (en 53,8%), charismatique (48,7%) dans les modèles contemporains, style participatif ou de la théorie Y de Mac Gregor (46,2%), style de compromis 5.5 de Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton (33,3%) et persuasif de Hersey et Blanchard (28,2%).

En effet, l'enquête découvre la "synergie managériale des styles de commandement" de l'organisation qui est une combinaison de plusieurs styles dans la gestion du personnel, à de degrés divers. Dans cette synergie, certains styles de direction sont plus préférés dans les structures. Mais, les indicateurs de chaque style ne sont pas appliqués de façon homogène.

Enfin, l'explication théorique de certains styles de commandement renferme une dose d'arbitraire, lorsque leur contenu est découpé et testé sur les organisations.

Mots-clés : Styles de commandement, leadership, direction, gestion, management, mairie, Ville, entreprise.

Date of Submission: 14-08-2019

Date of Acceptance: 29-08-2019

I. Introduction

Plusieurs organisations, privées ou publiques fonctionnent dans nos Etats. Elles recourent à un personnel engagé à la réalisation des objectifs fixés. Pour ce faire, plusieurs principes régissent les activités d'administration dont l'autorité et responsabilité, ainsi que l'unité de commandement.

Ainsi, notre communauté constitue « une société des organisations pour le meilleur et pour le pire. Nous créons des organisations pour nous servir, mais elles nous forcent également, d'une façon ou d'une autre à les servir¹.» Les organisations sont souvent de grande, moyenne et petite taille. Et sont dirigées par des Chefs, des leaders. L'Etat fait partie des grandes organisations. A son sein sont créées d'autres institutions-corps dont la Mairie de Beni, en République Démocratique du Congo, champ de la présente étude managériale.

En effet, le domaine du management comme gestion d'entreprise est vaste. Il touche à une panoplie de composantes organisationnelles à savoir la planification, l'organisation et la gestion, la direction, le contrôle et les théories managériales notamment. Notre travail s'intéresse à un aspect de direction des organisations : le leadership. Ce dernier est appréhendé comme « l'art d'amener les individus au sein d'une organisation à accomplir des tâches volontairement.»² Et le leader se définit comme « le dirigeant ou cadre d'entreprise pour lequel la dimension humaine de la fonction de direction est

¹ H. MINTZBERG, *Le management : le voyage au centre des organisations*, 2^e éd., Paris, éditions d'organisations, 2006, p.340.

² A-C. MARTINET et A. SILEM (dir), *Lexique de gestion et de management*, 8^e éd., Paris, Dunod, 2008, p.369.

primordiale.»³ Sur un autre plan, le concept de « leadership se définit comme la capacité d'influencer les agents et d'asseoir l'autorité légitime au moyen des traits de comportement personnel. La question du leadership concerne l'obéissance aux ordres dans le cadre des rapports interpersonnels au cours du travail. Les agents de commandement doivent se transformer en véritables meneurs d'hommes»⁴.

Plusieurs styles de commandement existent. Dans chaque typologie, il est possible qu'un leader privilégie un modèle de direction ou combine plusieurs styles, comme pour la Mairie de Beni. Il n'est toujours pas facile, sans un examen minutieux, d'appréhender les modèles utilisés par différents leaders et les raisons de leur usage dans la gestion des ressources humaines.

Le Maire de Beni utilise plusieurs styles de commandement. Sans rechercher les raisons d'usage, notre préoccupation se limite à dégager et saisir les styles de leadership les plus utilisés par le Maire de Beni. Cette appréciation est basée sur les modèles théoriques existants.

En fait, le style de direction correspond à la manière d'exercer le pouvoir et la façon pour un dirigeant d'établir les relations avec ses subordonnés. Dans sa charpente, le travail ébauche la démarche méthodologique, la revue de la littérature, les résultats, leur discussion, avant de conclure. Avant tout, nous tenons à remercier le Docteur Jean Otemikongo Mandefu, Professeur Ordinaire à l'Université de Kisangani, pour nous avoir dispensé, au troisième cycle, le séminaire de Management des organisations et, surtout, pour son implication dans la conception de cette thématique de recherche.

II. Matériels et méthodes

La méthode fonctionnelle de Robert Merton nous permet de scruter les rôles et les fonctions que jouent les styles de commandement dans le fonctionnement de la Mairie de Beni.

Nous considérons la Mairie de Beni comme un tout cohérent (une structure) composé d'éléments, un personnel (chef, collaborateurs, subalternes, etc.) en interdépendance qui doivent fonctionner en harmonie pour atteindre un même objectif. Et dans le cadre de ce travail, nous considérons la Mairie comme un tout constitué de plusieurs éléments dont la direction des ressources humaines, des services, de toute l'organisation qui adoptent les styles de commandement, suivant la personnalité de la succession des Maires qui ont dirigé l'Hôtel de Ville de Beni. Nous nous intéressons sur le leadership de l'actuel Maire, en la personne de Jean-Edmond Bwanakawa Masumbuko Nyonyi, désigné par Message officiel n° 25/CAB/VPM/MININTERSEC/0157/2011 du 7 octobre 2011. La Ville de Beni qu'il dirige est créée par Arrêté Ministérielle n° 01/001/BIS/CAB/GP-NK/99 du 25 septembre 1999 de son Excellence Monsieur le Gouverneur du Nord-Kivu Bis, autorité établie par le Rassemblement Congolais pour la Démocratie/ Mouvement de Libération (RCD/K-ML), une faction, partie de la rébellion de 1998 à 2003. Cette disposition prise par ce mouvement politico-militaire est entérinée par le Décret n° 041/2003 du 28 mars 2003 portant création de la Ville de Beni par le Président de la République Démocratique du Congo, son Excellence Joseph Kabila Kabange⁵.

Beni est une Ville de la Province du Nord-Kivu, située au Nord du Chef-Lieu Goma, à ± 400Km. La Ville de Beni est enclavée par ses limites avec le Territoire de Beni. Sa superficie est de 280,896Km², répartie dans ses quatre communes à Savoir Bungulu, Mulekera, Ruwenzori et Beu, avec une population de 742 029 habitants dont 206308 garçons et 224463 filles, suivant le recensement de 2017. La carte géographique de la Ville de Beni, en annexe n° 3, nous retrace ses limites.

Pour recueillir des données, nous recourons à l'administration du questionnaire en annexe n° 1 et à la documentation. La première technique est principalement adressée aux agents de la Mairie sur qui les styles de commandement sont appliqués. Nous avons souhaité atteindre le Maire et son adjoint, avec le Bourgmestre de la Commune Ruwenzori. Cependant, ils ne se sont pas disponibles pour nous recevoir, malgré plusieurs rendez-vous ratés. Pour contourner l'obstacle, plusieurs collaborateurs proches et subalternes nous ont révélé le leadership du Maire titulaire. La technique documentaire aide à recourir à la documentation sur les styles de direction et autres justifiant l'application des styles dans la gestion de la Ville de Beni.

III. Revue de la littérature

Différentes théories des styles du leadership sont déjà élaborées. Nombreux théoriciens ont travaillé sur ces styles de direction à partir des études menées sur diverses entreprises. Cette partie se propose de présenter les travaux de différents auteurs qui ont dégagé ces styles de direction, de commandement ou de management suivant la terminologie utilisée par chacun. Nombreux d'eux se penchent sur la relation entre direction et subordonnés au sein des organisations. Nous estimons qu'une telle littérature nous permettrait d'identifier les indicateurs objectivement vérifiables à la Mairie de Beni afin de comprendre le style de commandement y appliqués.

Pour y parvenir, de façon synthétique, à travers différents tableaux, nous nous inspirons notamment des œuvres du Prof Otemikongo⁶, MRCCE –GRH 2⁷, C. VOYNNET FOURBOUL et Fabrice MUKENDI MUTOMBO (2014)

³ *Id.*

⁴ IBULA MWANA KATAKANGA, *La consolidation du management public au Zaïre*, Kinshasa, PUZ, 1987, pp. 147-148 et 277.

⁵ J-E. BWANAKAWA MASUMBUKO NYONYI, Rapport annuel de l'Administration de la Ville de Beni pour l'année 2016, Beni, (inédit), 2017, p.1.

⁶ J. OTEMIKONGO MANDEFU YAHISULE, Management des organisations, séminaire dispensé au DES, SPA, UNIKIS, (inédit), 2016-2017.

⁷ MRCCE –GRH 2, Les styles de management, 2010-2011, 46p. Disponible sur <http://mastergrh.a.m.f.unblog.fr/files/2011/01/lesstylesdemanagment.pdf> (page consultée le 28.2. 2017, 15h40TU).

Tableau I. : Typologies des styles de commandement présentées par le Professeur Jean Otemikongo Mandefu , Voynnet Fourboul et Mukendi mutombo

Ce tableau s'inspire largement du support pédagogique du Professeur Jean Otemikongo Mandefu, enseignant à l'Université de Kisangani.

N°	Typologies	N° du classement des styles	Classification	Catégories ou variables (style de commandement)	Caractéristiques et indicateurs	Observation
1.	Styles de direction classiques	1.	De Kurt Lewin (1890-1947) de la théorie de la dynamique des groupes (1940-1947). Cet Allemand est l' " inventeur du terme dynamique de groupe en 1944", selon Jean Michel Plane ⁸	Style ou Leadership Démocratique ou semi-directif	-participation des membres aux discussions et esprit de créativité du groupe ; -encouragement des suggestions des membres du groupe, -relations plus amicales et plus chaleureuses des subordonnés avec le leader, -le travail continue à l'absence du Leader.	Style supérieur pour Lewin
		Leadership autoritaire ou directif		-ordres pour diriger le groupe en distance ; - rendement élevé de ce groupe, mais il manque de confiance dans les relations, de fois actes de rébellion, de défiance, suite à la pression exercée sur les ressources humaines. -Pour ce style, « la productivité d'une organisation et le rendement des ressources humaines sont obtenus par des ordres, des contraintes, de la dictature de la part du dirigeant autoritaire. Ce style use des ordres pour diriger les activités du groupe.» (F. MUKENDI MUTOMBO, 2014).		
		Leadership Laisser-faire ou non directif		-leader peu impliqué, participe au strict minimum des activités du groupe, - une quantité produite peu élevée avec une faible qualité. Résultats extrêmement peu productifs. Ce style favorise la non coopération entre les ressources humaines. En l'absence du leader, celles-ci ne continuent pas le travail. -groupe en quête d'information et consignes du leader peu impliqué ; - Productivité mauvaise et irrégulière en quantité et qualité.		
		2.	De Rensis Likert (1903-1981) Et la théorie de quatre systèmes de management(1961)	Autoritaire exploiteur	-Style de commandement(Management) par la peur et la contrainte. Implication et motivation des subalternes fondées sur la crainte, la menace de sanction et la distribution des récompenses. Ici, le dirigeant inspire de la crainte, prend seul les décisions , sanctionne et récompense ; - rapports distants et absence de confiance du leader envers ses collaborateurs. Les managers et les employés sont très éloignés. La communication est descendante. Le dirigeant ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, -pas d'esprit d'équipe et de rôle de groupe, pas de délégation de pouvoir, -pouvoir de décision centralisé au sommet stratégique. Décision prise et imposées par le haut, sans concertation, -adapté au personnel peu qualifié.	classement d'après les structures d'entreprises . Le style participatif est plus efficace selon Likert.
		Autoritaire paternaliste	- proche du précédent. - existence des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnés (Management centralisé, fondé sur des relations directes, parfois bienveillantes et sur la soumission de l'individu), - Style par les sanctions positives. Le personnel reste soumis. -- consultation			

⁸ J-M. PLANE, *Théorie des organisations*, 4^e éd., Paris, Dunod, 2013, p. 35.

				<p>des collaborateurs, dans certains cas, prise en considération de leurs suggestions et critiques. Les informations qui remontent de la base seront en général celles qui seront satisfaisantes pour le patron. Les décisions importantes sont prises par la direction (communication verticale plutôt descendante, peu de coopération, des décisions formelles hiérarchiques, un contrôle provenant du sommet).</p>	
			Consultatif	<p>- relations étroites du manager avec ses collaborateurs, - confiance et échange malgré les limites de la délégation du pouvoir. - large consultation régulière auprès des collaborateurs en vue de susciter leur adhésion autour des principaux objectifs de l'entreprise. Une communication verticale descendante et ascendante. -sanctions négatives et positives utilisées,</p>	
			Participatif	<p>- relations de confiance fortes avec ses collaborateurs, - système de motivation et de rémunération est particulièrement sophistiqué et vise à introduire de la participation et de l'intéressement aux résultats de l'organisation. Esprit d'équipe et dynamique de groupes (l'interaction entre les individus) ; - Instauration de groupes de travail, dotés d'un pouvoir de décision (participation aux décisions stratégiques, tactiques et opérationnelles). - responsabilité de groupe, décision par consensus et fixation d'objectifs par le groupe. -communication est aussi bien verticale (dans les deux sens) que transversale ou horizontale (entre pairs).</p>	
3.	Mc Douglas Gregor (1906-1964)-Théorie en 1960. Conception de la nature de l'homme au travail.	<p>Théorie X (de la carotte et du bâton). Style autoritaire</p>	<p>- " l'individu moyen éprouve une aversion (dégoût) innée pour le travail. A cause de cette aversion à l'égard du travail, les individus doivent être contraints, contrôlés, dirigés, menacés de sanction, si l'on veut qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs institutionnels"⁹. En d'autres mots, l'employé n'aime pas travailler. Il est improductif, paresseux s'il n'est pas surveillé, ne travaille que sous la contrainte ; - il faut contrôler, diriger, contraindre, menacer et sanctionner les travailleurs ; -L'individu moyen préfère être dirigé, fuit les responsabilités, montre peu d'ambition, cherche la sécurité avant tout. -pas d'initiatives, il y a peur des responsabilités chez les collaborateurs. Ils sont passifs au travail, - prescription et contrôles sévères,</p>	<p>classement d'après la société</p>	
		<p>Théorie Y Style participatif basé sur la théorie de la motivation et de la personnalité du psychologue humaniste Abraham</p>	<p>- l'homme peut se diriger lui-même s'il accepte les objectifs de son travail (sans être contrôlé, ni puni), responsabiliser l'individu. le contrôle externe et la menace de punitions, de contrainte ou des sanctions ne sont donc pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile -esprit d'initiative ou créativité et sens de responsabilité chez les collaborateurs. Ils</p>		<p>Style adapté à la nature humaine selon Douglas</p>

⁹ Id, p.40.

			Maslow.	<p>sont appliqués au travail,</p> <ul style="list-style-type: none"> - il y a liberté d'actions des collaborateurs et contrôle de soi ; - la satisfaction de l'ego et du besoin de réalisation de soi peut s'obtenir directement au travers de l'atteinte de ces objectifs. -L'individu moyen peu accepter et rechercher des responsabilités, -l'efficacité du dirigeant est fonction de l'enrichissement et l'épanouissement de chaque individu de l'organisation. 	
4.	Grille managériale ou directoriale de Robert R. Blake et Jane Srygley Mouton (1962)	Style (9.1.) ou autocratique ou encore directif ; style produire ou périr (centré sur la tâche)		<ul style="list-style-type: none"> - intérêt élevé pour la productivité de l'organisation et un faible intérêt pour le facteur humain (Production élevée/ Personnel bas ; En d'autres mots, la préoccupation du leader élevée pour la production et une basse préoccupation pour la satisfaction du besoin du personnel). - Le leader s'investit surtout dans l'organisation matérielle et cherche à réunir les conditions optimales pour obtenir les résultats Exigés. Le dirigeant identifie donc les besoins des employés sans y accorder une moindre importance, mais il privilégie les résultats. -facteurs humain minimisé, au profit de l'efficacité maximale. Organisation pensée à travers les choses et les hommes s'y conforment, - fondé sur le travail d'équipe ; - plus dur et est basé sur la théorie X de Douglas Mc Gregor ; - Ce style est presque incapable d'utiliser les moindres pouvoirs coercitifs, punitifs, légitimes craignant de compromettre les relations avec des autres membres de l'équipe. Il en résulte une atmosphère habituellement animale entre les responsables et les membres du personnel mais pas tellement très productif (F. MUKENDI MUTOMBO, 2014). 	(classement d'après deux dimensions : le facteur humain (les hommes) et la productivité de l'organisation. L'efficacité du leadership s'accroît en fonction d'une diagonale allant de 1.1 à 9.9.. Pour les auteurs, le Style intégrateur ou 9.9, est le plus efficace.
		Style (1.9.) ou Social	<ul style="list-style-type: none"> - un intérêt faible pour la productivité de l'organisation et un intérêt élevé pour le facteur humain. -Le leader s'investit surtout dans la relation humaine, et cherche à obtenir un niveau de motivation élevé. Recherche de la confiance, de la sympathie, de la compréhension mutuelle. Le leader accorde une grande attention aux besoins des employés et cherche ainsi à obtenir un bon climat, -grande attention portée donc aux employés (aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail), mène à un bon climat organisationnel et à un rythme du travail agréable. - c'est le management « country club ». 		
		Style (5.5.) ou style de compromis ou intermédiaire	<ul style="list-style-type: none"> - intérêt accordé à la fois au facteur humain et à la productivité de l'organisation. Il s'agit d'un équilibre entre ces deux dimensions, -Le leader cherche à équilibrer les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés. Les exigences sont modulées et modérées, - l'équilibre entre les nécessités de la production et le maintien du moral des employés et de leur satisfaction entraîne les résultats satisfaisants, - c'est le management institutionnel. 		

			<p>Style (9.9.) ou style intégrateur ou encore du catalyseur</p> <ul style="list-style-type: none"> - intérêt élevé aussi bien pour le facteur humain que pour la productivité de l'organisation - meneur d'hommes qui s'investit à fond aussi bien du côté de l'organisation que du côté des relations humaines, - le travail accompli par des hommes responsables selon des exigences élevées, les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuel entraîne des bons résultats, fondé sur le travail d'équipe, style doux basé sur le principe de la théorie Y de Mc Gregor Douglas. - Résultat : environnement d'équipe basé sur la confiance et le respect qui mènent à la satisfaction et la motivation élevée et, en conséquence, à la production élevée. 	
			<p>Style (1.1.) ou du Laisser-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> - intérêt faible à la fois pour le facteur humain et la productivité de l'organisation. - style du leader "basse pression", - Un effort minimum suffit pour réaliser le travail, obtenir à peine des résultats et maintenir l'adhésion du personnel, - c'est le management appauvri, contre-exemple de ce que doit être le manager. Résultat : désorganisation, mécontentement et désaccord dus au manque de leadership efficace. Résultat : les compromis dans lesquels ni les besoins de la production, ni ceux du personnel ne sont entièrement atteints. <p>Intérêts pour le personnel</p>	
5.	<p>Leadership situationnel et comportement de leader de Hersey et Ken Blanchard</p>	<p>Eloquent ou style directif (S1)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixation importante des tâches et sociabilité élevée, - comportement directif faible, - degré de maturité faible des subalternes, style très centré sur les tâches et peu centré sur les relations (Management très encadrant, peu encourageant). 	<p>classement d'après les situations à traiter ou en fonction des situations dans lesquelles se trouve l'organisation.</p>	
<p>Vendeur ou style persuasif ou encore supporter coach (S2)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fixation importante des tâches et sociabilité faible, - comportement directif moyen, - degré de maturité moyen des subalternes, style très centré sur les tâches et très centré sur les personnes (Management très encadrant, très encourageant). 				
<p>Style participatif (S3)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sociabilité et fixation des tâches faibles, - comportement directif moyen. - degré de maturité élevé des subalternes, style peu centré sur les tâches et très centré sur les relations (Management peu encadrant, très encourageant). 				
<p>Style délégitif ou répartiteur</p> <ul style="list-style-type: none"> - sociabilité élevé et fixation faible des tâches, 				

			(situation 4)	<ul style="list-style-type: none"> - comportement directif élevé. - degré de maturité très élevé des subalternes, style peu centré sur les tâches et peu centré sur les relations (Management peu encadrant, peu encourageant). 	
		6.	B. Tannenbaum & W.-H. Schmidt (1958)	Style 1 ou autoritaire	- Le dirigeant prend les décisions puis les annonce.
				Style 2 ou paternaliste, ou encore charismatique	- "Le leader vend" ses décisions à ses subordonnés.
				Style 3 ou consultatif	- Le Chef présente ses idées et demande à chacun son avis ou ses idées.
				Style 4 (Direction par objectif élargie)	- Le Manager présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer.
				Style 5	- Il présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision.
				Style 6	- Il définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites.
				Style 7	<ul style="list-style-type: none"> - Il laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes ou règles sont respectées. - Le responsable n'exerce plus d'autorité (autogestion par le groupe lui-même).
2.	Styles contemporains	1.	Leadership transactionnel	-	<ul style="list-style-type: none"> - négociation, concessions réciproques ; -promesses faites par le Manager dans la réalisation des objectifs, -politique de la carotte : Manager n'intervient que lorsque l'entreprise est en état critique.
		2.	Leadership transformationnel	-	<ul style="list-style-type: none"> - Préoccupation véritable pour le bien-être et le développement des autres. Il donne le pouvoir aux autres. Ouverture aux critiques et aux idées des autres. Il est capable de mettre son égo de côté (C. VOYNNET FOURBOUL, s.d. 11). -le chef n'attend pas la phase critique pour agir, -Il s'intéresse à la situation, au problème de son personnel, - promet récompenses aux agents qui se perfectionnent, -dispose qualités du leader transactionnel, inspire et crée une vision
		3.	Leadership charismatique	-	<ul style="list-style-type: none"> - Fondé sur le magnétisme personnel (C. VOYNNET FOURBOUL, s.d. p.8). -qualités innées, exceptionnelles du chef de commander. -vision révolutionnaire du leader, il influence les autres, les gens les suivent, l'imitent, réalise ce qu'il dit. -risque : culte de personnalité, inefficacité par changement de style en fonction des événements, -dispose qualités du leader transformationnel
		4.	Leadership visionnaire	-	<ul style="list-style-type: none"> - apporte solutions dans des situations de désespoir (porte de solution à ses collaborateurs), - le Chef pratique ce qu'il dit et les gens le suivent (motivation inspirante), - chef incarne le groupe et le groupe s'identifie au chef (influence idéalisée), - il est entraîneur, écoute beaucoup, il est

					pédagogue. Il sait déléguer (considérations individualisées).	
	5.	Leadership d'équipe	-		- le chef représente l'équipe, -il assiste aux réunions, contribue à rétablir la situation, au lieu d'attendre le problème, - résout le problème, gère le conflit, -il joue le rôle d'animateur, clarifie les objectifs, il motive,....	

IV. Résultats

Après avoir passé en revue, les principales théories traitant les styles de management ou de commandement, nous allons essayer à travers un travail effectué à la Mairie de Beni de faire le lien entre ces théories et la réalité vécue au sein de cette administration urbaine.

3.1. De l'échantillon

Au total, 39 agents de la Mairie de Beni ont été interrogés¹⁰. Certaines caractéristiques empiriques sont constatées dans cet échantillon.

Tableau II : profil sociodémographique des enquêtés

N°	Caractéristiques	Effectifs	Pourcentage	Observation
1	Sexe			
	Masculin	33	84,6	
	Féminin	6	15,4	
2	Etat-civil			5,1% de valeur manquante
	Marié	31	79,5	
	Célibataire	6	15,4	
3	Niveau d'étude			5,1% de valeur manquante
	Sans diplôme d'Etat	2	5,1	
	Avec diplôme d'Etat	2	5,1	
	Gradués	22	56,1	
	Licenciés	11	28,2	
4	Statut professionnel			7,7 de valeur manquante
	Matriculés payés	18	46,2	
	Matriculés non payés	10	25,6	
	Nouvelles unités	8	20,5	

A la Mairie de Beni, les hommes dominent. Il en est de même des agents mariés et ceux ayant un niveau universitaire, les gradués étant majoritaires. Quant à l'ancienneté, en moyenne, nos enquêtés travaillent à la Mairie, depuis 13 ans. Comme le prouve le graphique ci-dessous, ces agents ont donc subi les styles de commandement du Maire actuel, désigné, depuis 7ans, le 7 octobre 2011.

Quant à l'âge déclaré pour 35 sur 39 enquêtés, le tableau ci-dessous offre les renseignements nécessaires.

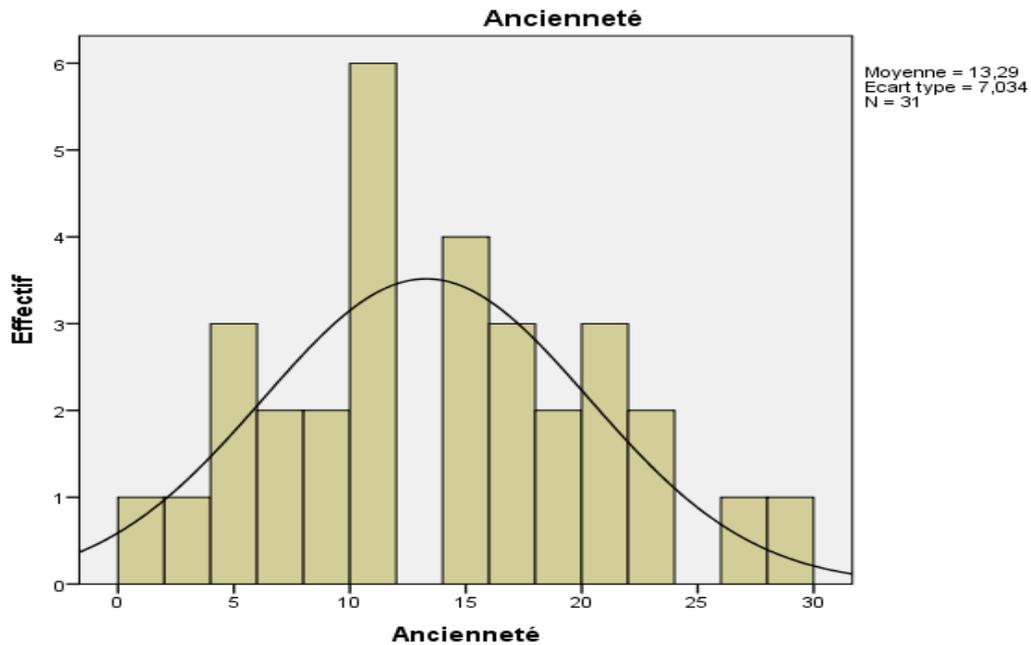
Tableau III : Age des enquêtés

Moyenne	N	Ecart-type	Somme	Minimum	Maximum	Variance	$\mu \epsilon$
44,91	35	10,747	1572	26	72	115,492	[41 ; 47]

La lecture de ce tableau révèle que les agents de la Mairie de Beni sont moyennement âgés de 45. Nous sommes confiant à 95% que l'âge moyen des agents de la Mairie de Beni se situe entre 41 et 47 ans ($41 \leq \mu \leq 47$).

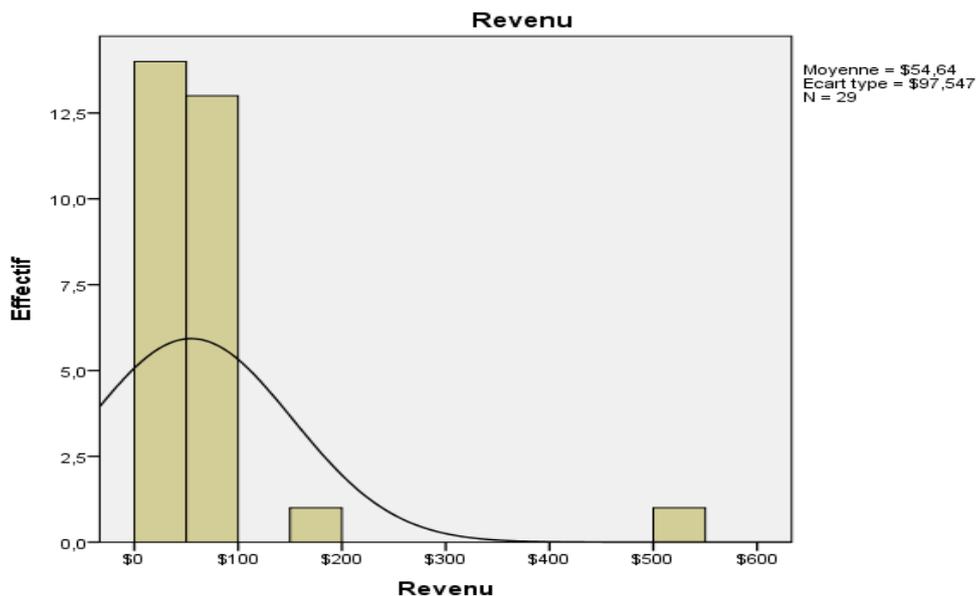
¹⁰ La liste des agents de la Mairie de Beni interrogés se trouve construite en Annexe n° 2. Les annexes 4 et 5 présentent respectivement la photographie de l'Hôtel, du Maire et l'organigramme de la Ville de Beni.

Graphique n° 1 : Répartition des enquêtés, suivant l'ancienneté



Concernant leur revenu, pour les agents payés, le graphique ci-dessous révèle une rémunération basse allouée aux agents de la Mairie de Beni, soit un salaire mensuel moyen de 54,6\$ US, inférieur à 100\$US, en considérant notre échantillon. Il est vrai que le niveau salarial peut influencer sur le degré d'obéissance et le leadership. L'étude d'une telle relation nous édifierait davantage.

Graphique n° 2 : moyenne de revenu des salariés échantillonnés



Autrement, l'ancienneté et le revenu des agents interrogés se présentent comme suit :

Tableau IV : Synthèse Statistique de l'ancienneté et le revenu des agents

Ancienneté et revenu	N	Intervalle	Minimum	Maximum	Somme	Moyenne	Ecart type	Variance
Ancienneté	31	27	1	28	412	13,29	7,034	49,480
Revenu	29	\$515	\$0	\$515	\$1,585	\$54,64	\$97,547	9515,445
N valide (listwise)	27							

3.2. Présentation et analyse statistique des résultats

Dans cette rubrique, nous nous proposons d'exposer et analyser les résultats obtenus grâce au logiciel SPSS. Il s'agit des résultats inhérents aux styles de commandement utilisés par le Maire de Beni. Pour ce faire, nous suivons l'ordre des styles tels que présentés dans la revue de la littérature.

3.2.1. De l'application de styles de Kurt Lewin sur la dynamique des groupes à la Mairie de Beni

Les résultats sur ce type de styles se présentent ci-dessous.

Tableau V : Style de Kurt Lewin, appliqué à la Mairie de Beni

N°	Styles-types	Degré d'application	Degré de non application	Valeurs manquante	Pourcentage d'applicabilité	Observation
1	Démocratique ou semi-directif	22	16	1	56,4	Style plus appliqué
2	Autoritaire ou directif	16	21	2	41	
3	Laisser-faire ou non directif	8	29	2	20,5	

Le style démocratique est largement d'usage à la Mairie de Beni, en 56,4%. Les autres styles sont utilisés en faible dose. Avec ce style, le Maire encourage en 56,4%, les suggestions des membres du groupe, en entretenant les relations plus amicales et plus chaleureuses avec des subordonnés. Mais aussi, 41% d'enquêtés estiment que le Maire, comme dirigeant autoritaire intime de fois les ordres pour diriger le groupe en distance.

3.2.2. De l'application des styles de Rensis Likert sur les 4 systèmes de management

Visiblement, le tableau suivant fait état du recourt au style autoritaire paternaliste en 74,4%.

Tableau VI : Styles de Rensis Likert appliqués à l'Hôtel de Ville de Beni

Typologie	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Style autoritaire exploiteur	2	5,1	5,1	5,1
Style autoritaire paternaliste	29	74,4	74,4	79,5
Valide Style consultatif	1	2,6	2,6	82,1
Style participatif	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Avec le style autoritaire paternaliste, le management centralisé, fondé sur des relations directes, parfois bienveillantes et sur la soumission de l'individu. Il existe des relations de proximité entre le dirigeant et ses subordonnées. Le personnel reste soumis. **Les collaborateurs sont consultés dans certains cas, leurs suggestions et critiques prise en considération. Les décisions importantes sont prises par la direction** (communication verticale plutôt descendante, **peu de coopération, ...**).

Quelques exemples sont cités par les enquêtés, dont la conclusion par le Maire d'un contrat avec une ONG, pour l'assainissement de la Ville (dans un projet Ville propre), projet préfinancé en hauteur de 6000\$. Le Bureau urbain de l'environnement semble ne pas impliquer dans cette décision. Ce qui a rendu le contrôle difficile, avec le contrat non connu par ce service technique. Dans le même registre, un enquêté collaborateur fustige le désintéressement de certains collaborateurs à faire exécuter quelques décisions auxquelles ils ne sont pas associés, comme l'Arrêté urbain n° 3072/032/P.321.3/ VIBEN/2014 du 15 octobre 2014 portant création d'une brigade d'assainissement, enlèvement d'immondice et ordures ménagères en Ville de Beni. L'article 2 désigne, comme Président de cette Brigade, le Coordonnateur urbain de l'environnement, Conservation de la nature, eau et forêt. Les agents du Bureau Urbain de l'environnement consultés reconnaissent ne pas disposer de l'Acte réglementaire et de n'avoir pas été consultés à l'initiative de l'Arrêté qui ne précise pas les attributions. En plus, l'Arrêté urbain 3072/025/P3213/VIBEN/2012 du 21/12/2012 portant création d'un dépotoir public en Ville de Beni semble ne pas intéresser les agents de l'environnement pour n'avoir pas été consulté. Le service considère que cette décision est prise sans étude préalable de l'impact environnemental et social. Certains enquêtés estiment que l'autorité s'approprierait quelques décisions des secteurs sans impliquer les collaborateurs et exécutants.

Dans ce cadre un enquêté confirme que le Maire ne consulte pas les techniciens, chefs de Bureau, avant de prendre certaines décisions nécessitant leurs suggestions.

3.2.3. De l'application du style X ou Y de Mac Gregor

Tableau VII : Styles de Douglas Mac Gregor à la Mairie

Typologie	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Style X, de la carotte et du bâton ou autoritaire	14	35,9	35,9	35,9
Valide Style Y ou participatif	18	46,2	46,2	82,1
Autre	7	17,9	17,9	100,0
Total	39	100,0	100,0	

A la Mairie de Beni, le Style participatif est plus utilisé en 46,2% par rapport au style de la carotte et du bâton et à d'autres styles.

3.2.4. Du degré d'application de la grille managériale de Blake et Mouton

Tableau VIII. : Styles de Blake et Mouton

Typologie	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	2,6	2,6	2,6
Style 9.1. ou autocratique'(directif)	6	15,4	15,4	17,9
Style 1.9. ou social	3	7,7	7,7	25,6
Valide Style 5.5. ou de compromis (intermédiaire)	13	33,3	33,3	59,0
Style 9.9. ou intégrateur (du catalyseur)	11	28,2	28,2	87,2
Style 1.1. ou du laisser- faire	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

Dans la gestion de la Mairie de Beni, le style de compromis 5.5. est plus utilisé ; en 33,3 %, suivi du style intégrateur 9.9., en 28,2%, les deux étant d'usage en 61,5%.

3.2.5. De la prise en compte des styles de Tannenbaum et Schmidt

Les résultats se présentent de la manière ci-après au sujet de ces styles.

Tableau IX : Application des styles de direction de Tannenbaum à la Mairie de Beni

N°	Styles-types	Degré d'application	Degré de non application	Valeurs manquante	Pourcentage d'applicabilité	Observation
1.	Autoritaire	17	22	-	43,6	
2.	Paternaliste ou charismatique	3	35	1	7,7	
3.	Consultatif	10	29	-	25,6	
4.	De direction par objectif	3	36	-	7,7	
5.	Style 5	21	18	-	53,8	Style préféré par le Maire
6.	Style 6	3	36	-	7,7	
7.	Style 7	2	37	-	5,1	

Il ressort, en 53,8% que le Maire de Beni, dans plusieurs contextes, présente le problème, obtient des suggestions, avant de prendre sa décision.

3.2.6. Style situationnel de Hersey et Blanchard

Le tableau suivant clarifie les résultats obtenus sur ce style.

Tableau X. : application des Styles situationnel

Styles-types	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	7	17,9	17,9	17,9
Eloquent ou style directif (S1)	4	10,3	10,3	28,2
Vendeur ou style persuasif (S2)	11	28,2	28,2	56,4
Valide Style participatif (S3)	6	15,4	15,4	71,8
Style S4 ou délégatif (répartiteur)	9	23,1	23,1	94,9
Autre	2	5,1	5,1	100,0
Total	39	100,0	100,0	

A ce niveau, le Maire de Beni privilégie le style persuasif en 28,2%, suivi du style délégatif en 23,1% et participatif, en 15,4%. Ces trois styles sont donc combinés par le Maire de Beni, en 66,7%.

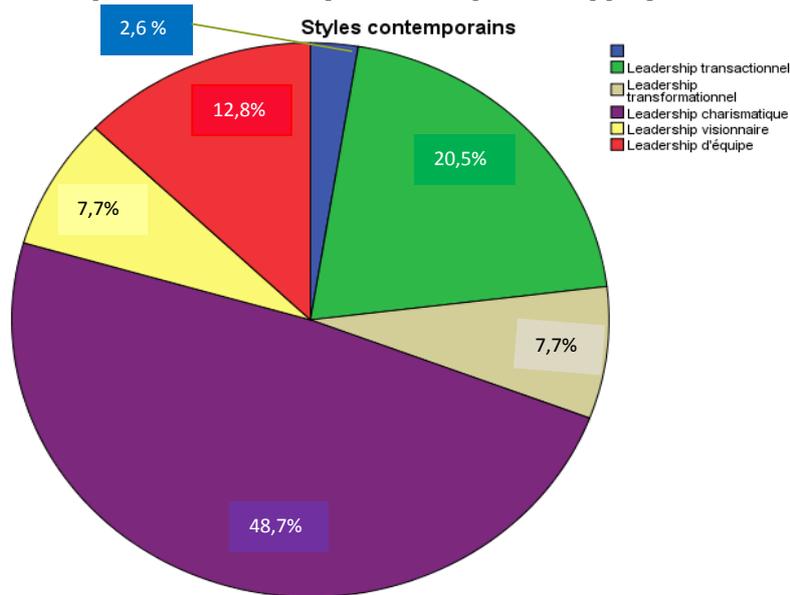
3.2.7. Application des styles contemporains

Tableau XI : Styles contemporains dans la direction de la Mairie de Beni

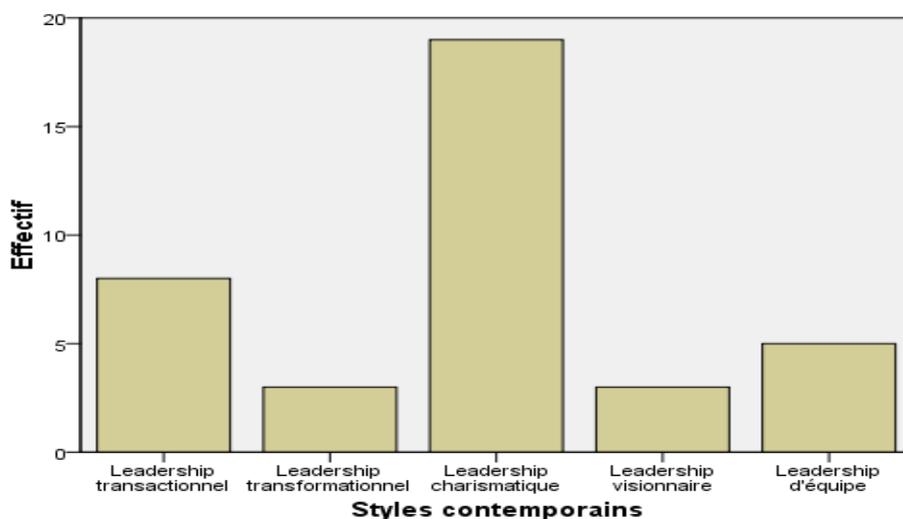
Styles contemporains appliqués	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
	1	2,6	2,6	2,6
Leadership transactionnel	8	20,5	20,5	23,1
Leadership transformationnel	3	7,7	7,7	30,8
Leadership charismatique	19	48,7	48,7	79,5
Leadership visionnaire	3	7,7	7,7	87,2
Leadership d'équipe	5	12,8	12,8	100,0
Total	39	100,0	100,0	

A ce niveau, l'on constate que Monsieur Masumbuko Nyonyi Bwanakawa Jean-Edmond, Maire de Beni, revêt le mérite de leader Charismatique en 48,7%. Le diagramme en secteurs suivant le démontre mieux :

Graphique 3 : Représentation des styles contemporains appliqués à la Mairie de Beni



Graphique 4 : diagramme en bâtons des styles contemporains appliqués à la Mairie



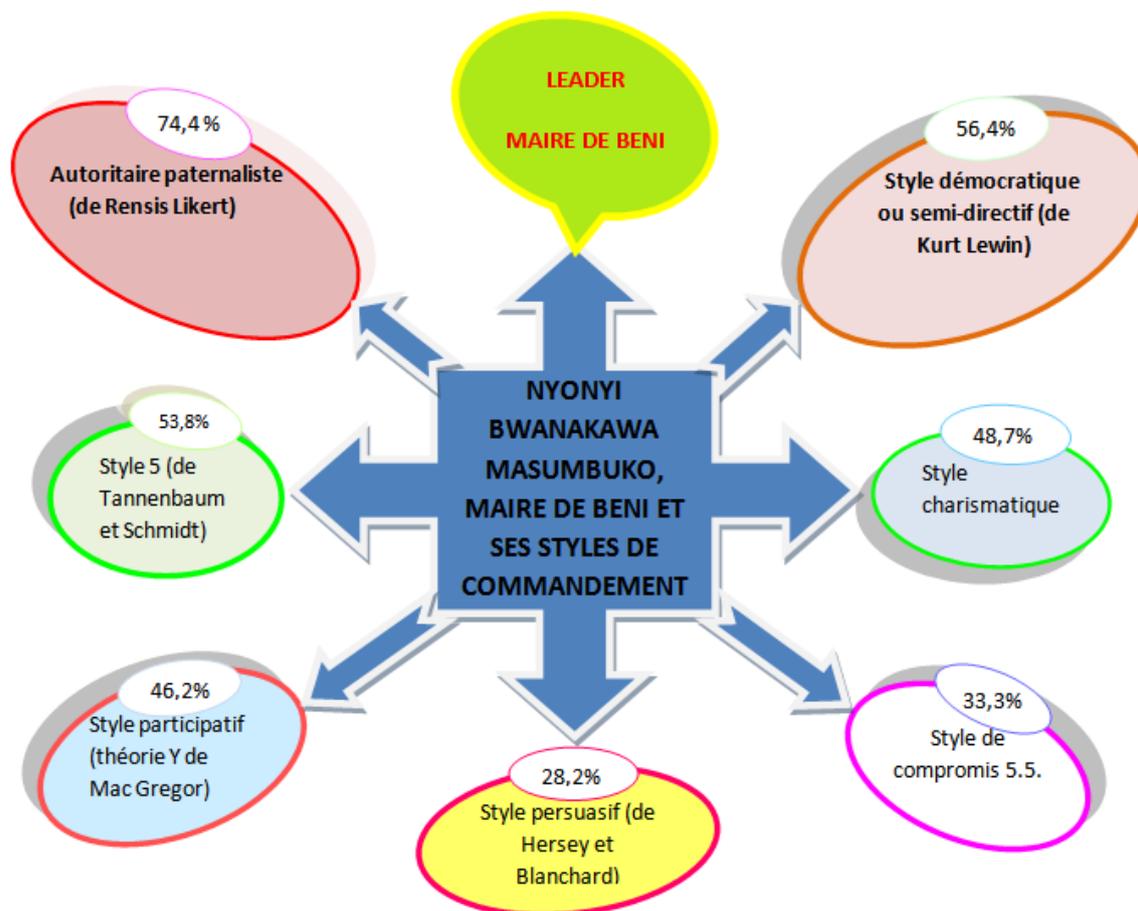
Ces graphiques 3 et 4 montrent aussi comment le leadership Charismatique est plus utilisé par Monsieur Bwanakawa Masumbuko Nyonyi, Maire de Beni.

V. Discussion

Il ressort de cette analyse que le Maire de Ville combine plusieurs styles de direction. Dans sa gestion, certains styles sont mieux utilisés que d'autres. Les plus utilisés par le Maire de Beni se révèlent entre autres les styles démocratique, autoritaire paternaliste, style participatif, style de compromis 5.5, style 5, persuasif et charismatique.

Avec cette analyse, il convient de découvrir que les styles de commandement ne sont pas utilisés de façon isolée, ils sont combinés, à de degrés divers. Nous appelons cette combinaison "synergie managériale des styles de commandement" de l'organisation. Dans cette synergie, certains styles de direction sont plus préférés dans les structures. Pour notre étude, le schéma ci-dessous explique cette synergie appliquée sur la Mairie de Beni.

Schéma n° 1 : synergie managériale des styles de commandement" à la Mairie de Beni :une découverte spécifique



La lecture de cette synergie révèle qu' au sein d'une typologie, aucun style de direction n'est parfaitement utilisé à l'entièreté. Les agents interrogés font état d'une combinaison à doses diversifiées des styles de commandement. Les agents d'une entreprise semblent ne pas partager le même point de vue sur le style unique usité par le Chef, surtout lorsqu'on leur soumet les indicateurs tirés de la définition de chaque style.

En plus, notre enquête révèle que plusieurs indicateurs tirés d'une définition d'un style de direction peuvent être appréciés par les agents de manière différente. En titre d'exemple, le style démocratique de Kurt Lewin est défini comme étant la participation des membres aux discussions, avec l'encouragement de l'esprit de créativité du groupe. Ce qui permet l'encouragement des suggestions des membres du groupe et favorise les relations plus amicales et plus chaleureuses des subordonnés avec le leader. Enfin, avec ce style, la théorie prévoit la continuité du travail à l'absence du Leader. De façon pratique, en soumettant tout ce contenu aux enquêtés, ceux-ci l'apprécient diversement. Le tableau ci-dessous nous en édifie davantage.

Tableau XII : Appréciation du style démocratique de Kurt Lewin

Valeurs	CPD		CTAM	
	Effectif	%	Effectif	%
Valeur manquante	2	5,1	3	7,7
Appliqué	23	59,0	25	17,9
Non appliqué	14	35,9	11	74,4
Total	39	100,0	39	100,0

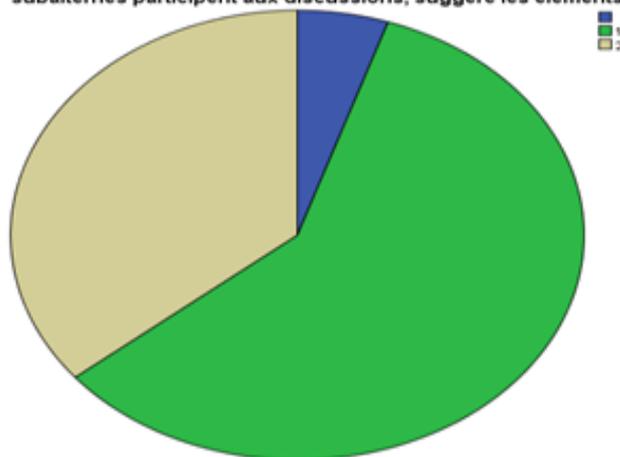
Légende :

- 1) CPD : Les collaborateurs, subalternes participent aux discussions, suggère les éléments des décisions
- 2) CTAM : continuité du travail à l'absence du Maire avec responsabilité et compétence.

En soumettant au personnel deux indicateurs du style démocratique, 59% d'enquêtés confirment l'implication des subalternes dans l'élaboration des décisions prises par le Maire de Beni, alors que 64,1% contre 28,2%, estiment que le travail continue à l'absence du Maire, quelque fois en missions. Le style démocratique est bel bien appliqué. Mais, l'idéal serait que deux ou plusieurs indicateurs testés à l'intérieur d'un même style requièrent un effectif homogène. Ce qui n'est pas apprécié de la même façon. On peut en déduire que le découpage du contenu explicatif du style de leadership n'est pas appliqué dans les entreprises à des degrés homogènes. Les diagrammes en secteur ci-dessous le visualisent avec clarté.

Graphique 5: Degré d'application du premier indicateur CPD

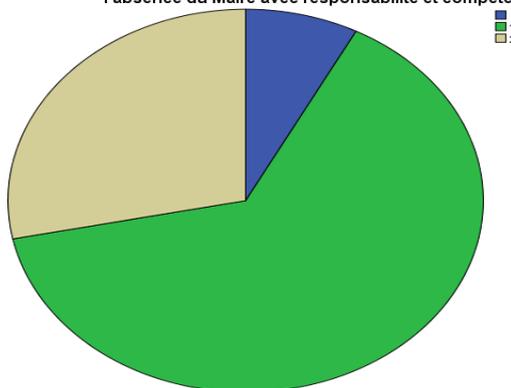
Appréciation du style démocratique de Kurt Lewin (Les collaborateurs, subalternes participent aux discussions, suggère les éléments des décisions)



Légende : 1 ■ Appliqué
 2 ■ Non appliqué

Graphique 6 : Degré d'application du second indicateur CTAM

Appréciation du style démocratique de Kurt Lewin (continuité du travail à l'absence du Maire avec responsabilité et compétence)



Visiblement, le travail continue plus avec responsabilité, à l'absence du Maire que la participation des subalternes aux discussions. Bien plus, une certaine opposition est admise dans l'application des styles lorsqu'on constate, ci-dessous, que le style autoritaire intervient en faible dose dans le commandement, à la Mairie de Beni.

Tableau XIII : Appréciation pratique des caractéristiques du leadership autoritaire ou directif de Kurt Lewin

Valeurs	OISP		SC	
	Effectif	%	Effectif	%
Valeur manquante	8	20,5	3	7,7
Appliqué	16	41,0	7	17,9
Non appliqué	15	38,5	29	74,4
Total	39	100,0	39	100,0

Légende : 1) OISP : **ordres intimés aux subalternes sans leur participation ;**
 2) SC : **Subalternes contraints (forcés) par le Maire à travailler.**

Dans ce style, 41% d'enquêtés estiment que les ordres leurs sont intimés sans participation. Dans le même style, 74,4% d'agents ne sont pas contraints à travailler.

Ceci paraît contradictoire lorsque deux éléments du même style se repoussent l'un de l'autre, alors que faisant partie du même style. Ainsi, l'explication théoriquement retenue pour certains styles de commandement renferme une dose d'arbitraire. Certaines explications des styles ne conviennent pas du tout et méritent d'être harmonisées par des testes empiriques. Pour le leadership autoritaire, les subalternes ne sont pas nécessairement contraints à travailler.

Tableau XIV : Appréciation des indicateurs du Style autoritaire de Rensis Likert vérifiés à la Mairie de Beni

Style autoritaire	IC		AI		PEE	
	Effectif	%	Effectif	%	Effectif	%
Valeur manquante	3	7,7	4	10,3	3	7,7
Appliqué	7	17,9	16	41,0	12	30,8
Non appliqué	29	74,4	19	48,7	24	61,5
Total	39	100,0	39	100,0	39	100,0

Légende : 1) **IC** : Appréciation du style Autoritaire exploiteur de Rensis Likert (Inspiration de la crainte dans la direction du personnel de la Mairie de Beni) ;

2) **AI** : Appréciation du style Autoritaire exploiteur de Rensis Likert (Aucune initiative laissée aux subalternes) ;

3) **PEE** : Appréciation du style Autoritaire exploiteur de Rensis Likert (pas d'esprit d'équipe dans le travail).

Ce style n'est pas appliqué par le Maire de Beni.

Par ailleurs, il y a lieu de retenir que l'influence du système de valeurs s'avère souvent décisif sur le style de commandement adopté. C'est pourquoi, pour Fabrice MUKENDI MUTOMBO, « il n'existe pas de style de management idéal, mais des styles adaptés à la situation. En effet, il s'agit de mettre en pratique " le bon style au bon moment dans le bon contexte et permettant de minimiser l'effort à produire" »¹¹. Au surplus, « la **taille de l'entreprise**, le **secteur d'activité**, la **structure de l'entreprise dirigeante** (familiale ou pas) et la **structure de l'organisation** (hiérarchie centralisée ou décentralisée) influent également sur les styles de management»¹².

L'essentiel est donc qu'un bon chef dispose d'une bonne « connaissance de ses hommes, de leur travail, de son milieu extérieur et de son propre travail. Il doit savoir vivre avec eux, résoudre leurs problèmes, les associer à la prise de décision, les intégrer à l'effort collectif et leur déléguer des responsabilités. Il doit savoir aussi exercer un contrôle adroit sur leurs tâches.»¹³

Par ailleurs, la gestion de la Mairie est confrontée au problème de la non réalisation des recettes attendues suite à la situation sécuritaire, la population d'assujettis adhérant difficilement au paiement d'impôts et taxes, le reconnaissent quelques agents de l'Hôtel de Ville. Il est possible que le faible niveau de financement influence la direction des ressources humaines. Le tableau ci-dessous montre la difficulté financière de la Mairie.

Tableau XV : Problème de Financement de la Mairie de Beni, de 2014 à 2017, en franc congolais

N°	Variables	2014	2015	2016	2017
1.	Recettes attendues	593374190,46	814852609,96	993616257,80	876370244,94
2.	Recettes réalisées	282320675,90	226150016,1	225533732,8	192755244,48
3	Ecart de recettes	- 311053514,56	- 588702593,86	- 768082525	- 683615000,46
4.	Dépenses engagées	265708325,11	219016750,87	159276704,4	192755244,48
5	Taux du franc en \$ US	-	-	1200	1600

Suivant ce tableau, les recettes attendues chaque année ne sont jamais réalisées au cours de notre période hormis les années 2012 et 2013 dont les données nous sont inaccessibles.

Ainsi, dans une approche hypothético-déductive, il y a lieu de diversifier les recherches sur les organisations en vue d'appréhender les relations particulières et profondes des théories managériales.

VI. Conclusion

Ce travail a consisté à aborder l'application des styles de commandement à la Mairie de Beni. Au total, à des degrés divers, sept styles de direction sont utilisés par le Maire de Beni. Il s'agit des styles démocratique, autoritaire paternaliste, style participatif, style de compromis 5.5, style 5, persuasif et charismatique.

Le Maire de Beni n'utilise pas les styles de direction de façon isolée, ils sont combinés, à de degrés divers dans une "synergie managériale des styles de commandement" de l'organisation. Dans cette synergie, certains styles de direction sont plus préférés dans les structures.

¹¹ F. MUKENDI MUTOMBO, Les styles de commandement et leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise de télécommunication (cas de la société Airtel/Lubumbashi), mémoire de licence en Management, Option Gestion des Ressources Humaines, Institut Supérieur d'Etudes Sociales, (inédit), 2014. Disponible sur <http://www.memoireonline.com/06/15/9162/Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise.html> (consulté le mardi 28 février 2017, 17h40TU).

¹² Fiche 6: Les Style de direction. Disponible sur http://cours-ci.weebly.com/uploads/3/4/4/7/3447935/fiche_6_-_les_styles_de_direction.pdf (Consulté le 28.2. 2017, 15h40 TU).

¹³ IBULA MWANA KATAKANGA, *op.cit.*, p.148.

En plus, les indicateurs de chaque style ne sont pas appliqués de façon homogène. L'explication théorique de certains styles de commandement renferme une dose d'arbitraire, lorsque leur contenu est testé sur les organisations.

Enfin, il y a lieu d'approfondir les recherches sur les raisons de préférences de certains styles, leur efficacité en relation avec certaines variables comme le revenu, le statut du personnel et l'efficacité administrative notamment. Pourquoi ne pas comparer l'application des styles dans plusieurs structures urbaines et communales de la République Démocratique du Congo, pour une inférence beaucoup plus fiable. Finalement, il est aussi possible de rassembler les Arrêtés pris par le Maire de 2011 à nos jours et d'analyser le processus suivi pour chaque décision. L'application des décisions prises mérite également un regard scientifique.

Bibliographie sélective

- [1]. BWANAKAWA MASUMBUKO NYONYI, J-E., Arrêté urbain 3072/025/P 3213/VIBEN/2012 du 21/12/2012 portant création d'un dépôt public en Ville de Beni.
- [2]. _____, Rapport annuel de l'Administration de la Ville de Beni pour l'année 2016, Beni, (inédit), 2017, 166p.
- [3]. IBULA MWANA KATAKANGA, *La consolidation du management public au Zaïre*, Kinshasa, PUZ, 1987, 333p.
- [4]. MARTINET, A-C., et SILEM, A. (dir), *Lexique de gestion et de management*, 8^e éd., Paris, Dunod, 2008, 625 p.
- [5]. MINTZBERG, H., *Le management : le voyage au centre des organisations*, 2^e éd., Paris, éditions d'organisations, 2006, 703 p.
- [6]. OTEMIKONGO MANDEFU YAHISULE, J., *Management des organisations*, séminaire dispensé au DEA, SPA, UNIKIS, (inédit), 2016-2017.
- [7]. PLANE, J-M., *Théorie des organisations*, 4^e éd., Paris, Dunod, 2013, 127p.

Webographie sélective

- [8]. FICHE 6 : Les Style de direction. Disponible sur http://cours-ci.weebly.com/uploads/3/4/4/7/3447935/fiche_6_-_les_styles_de_direction.pdf (Consulté le 28.2. 2017, 15h40 TU).
- [9]. MRCCE -GRH 2, Les styles de management, 2010-2011, 46p. Disponible sur <http://mastergrh.a.m.f.unblog.fr/files/2011/01/lesstylesdemanagerment.pdf> (consulté le 28.2. 2017, 15h40TU).
- [10]. MUKENDI MUTOMBO, F., Les styles de commandement et leurs implications dans l'atteinte des objectifs d'une entreprise de télécommunication (cas de la société Airtel/Lubumbashi), mémoire de licence en Management, Option Gestion des Ressources Humaines, Institut Supérieur d'Etudes Sociales, (inédit), 2014. Disponible sur <http://www.memoireonline.com/06/15/9162/Les-styles-de-commandement-et-leurs-implications-dans-latteinte-des-objectifs-dune-entreprise.html> (consulté le mardi 28 février 2017, 17h40TU).
- [11]. VOYNNET FOURBOUL, C., Leadership, s.d., 40p. Disponible sur <http://voynnetf.free.fr/co/leadershiptheories.pdf> (consulté le mardi 28 février 2017, 17h40TU).

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire d'enquête adressé aux agents de la Mairie de Beni

Dans le cadre du travail pratique du séminaire de Management des organisations suivi au troisième cycle, à l'Université de Kisangani, nous sommes en train de mener une recherche sur le style de direction à la Mairie de Beni. Pour d'amples renseignements, vous pouvez nous contacter au : 0997702808 ; 0810201029.

Nous tenons à vous remercier pour votre contribution, à travers vos réponses aux questions ci-dessous :

1. Le style de direction du Maire actuel de Ville de Beni consiste-t-il, depuis sa première nomination à :

a) faire participer ses collaborateurs, subalternes ou membres aux discussions des décisions à prendre en encourageant leur esprit de créativité et la proposition suggestions des agents avant de décider dans des relations plus amicales et plus chaleureuses des subordonnés avec l'autorité urbaine ? Oui Non

- le travail continue-t-il normalement à l'absence du Maire avec toute responsabilité et compétence, sans blocage ? Oui Non

b) Le Maire intime-t-il des ordres à exécuter aux subalternes et collaborateurs sans leur faire participer aux décisions ou ordres, par manque de confiance à leur égard ? Oui Non

-Les subalternes sont-ils contraints (obligés, forcés contre leur volonté) par le Maire à travailler pour atteindre les objectifs poursuivis ? Oui Non

c) le Maire n'est pas tellement impliqué au près des subalternes, il les place dans un laisser-aller ? Oui Non

- Le Maire ne coopère pas avec ses subalternes ; à son absence, le travail ne marche pas très bien, les services sont bloqués :

2. le Maire inspire-t-il de la crainte dans la direction du personnel ? En d'autres mots, l'implication et la motivation des subalternes à travailler sont-ils fondées sur la crainte, la menace de sanction ou la distribution des récompenses ? Oui Non

3. Le Maire prend-t-il seul les décisions ? Les décisions sont-elles prises et imposées par Maire, sans concertation

4. Le Maire ne laisse aucune initiative à ses subordonnés, n'ayant pas confiance à eux ? Oui Non

5. Pas d'esprit d'équipe dans le travail à la Mairie de Beni ? Oui Non

6. A la Mairie de Beni, on vit (choisir une assertion) :

a) une large consultation régulière du Maire auprès des collaborateurs en vue de susciter leur adhésion autour des principaux objectifs et décisions de la Mairie. Il y a confiance et échange malgré les limites de la délégation du pouvoir ;

b) Le Maire, tout en centralisant le pouvoir de décision, consulte, dans certains cas, ses collaborateurs, et prend en considération leurs suggestions et critiques (peu de coopération), mais les décisions importantes sont prises par le Maire ;

c) Des relations de confiance forte du Maire avec ses collaborateurs, la participation des collaborateurs aux décisions du Maire, la responsabilité des groupes, les décisions prises par consensus et la fixation d'objectifs et projets à réaliser par le groupe .

7. Le Maire (cochez une assertion) :

a) Contrôle ou surveillance sévèrement, impose les décisions, contraint, menace et sanctionne les collaborateurs ou agents de la Mairie, car l'autorité considère que ces agents sont paresseux et n'aiment pas travailler seuls, ils fuient les responsabilités, montrent peu d'ambition ;

b) Ne contrôle pas sévèrement, ne punit pas, responsabilise ses collaborateurs, il trouve qu'ils sont appliqués au travail et ne sont pas donc paresseux. Il les laisse dans une liberté d'action .

8. Dans la Direction de l'Hôtel de Ville de Beni, le Maire (cocher une assertion) :

a) montre un intérêt élevé pour la productivité ou l'organisation matérielle, l'atteinte des objectifs de la Mairie et un faible intérêt, une moindre importance à la satisfaction des besoins du personnel (intérêt Personnel bas) ;

b) montre un intérêt faible pour la productivité ou l'organisation matérielle, l'atteinte des objectifs de la Mairie et un intérêt élevé, une grande importance à la satisfaction des besoins du personnel (intérêt Personnel élevé) ;

c) accorde équitablement un intérêt (une importance) à la fois pour la productivité ou l'organisation matérielle, l'atteinte des objectifs de la Mairie et à la satisfaction des besoins du personnel ;

d) montre un intérêt élevé aussi bien pour la productivité ou l'organisation matérielle, l'atteinte des objectifs de la Mairie et un faible intérêt, qu'à la satisfaction des besoins du personnel ;

e) montre un intérêt faible à la fois pour la productivité ou l'organisation matérielle, l'atteinte des objectifs de la Mairie et à la satisfaction des besoins du personnel ;

9. A la Mairie de Beni, la direction s'opère en plus de la manière suivante (cochez une assertion):

a) Fixation importante par le Maire des tâches à réaliser par les subalternes dont la maturité est faible, mais avec la sociabilité élevée ou les relations faibles ;

b) Fixation importante par le Maire des tâches à réaliser par les subalternes dont la maturité est moyenne, mais avec la sociabilité faible ou très centré sur les personnes ;

c) Fixation faible par le Maire des tâches à réaliser par les subalternes dont la maturité est élevée, mais avec la sociabilité faible ou très centré sur les relations (personnes) ;

d) Fixation faible par le Maire des tâches à réaliser par les subalternes dont la maturité est très élevée, mais avec la sociabilité élevée ou peu centré sur les relations (personnes) ;

10. En dirigeant l'Hôtel de Ville le Maire de Beni (cocher même plusieurs assertions) :

a) présente souvent ses idées et demande à chacun des subalternes son avis ou ses idées ;

b) présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer ;

c) Le Maire présente le problème, obtient des suggestions et prend sa décision ;

d) définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites ;

e) Le Maire laisse le groupe d'agents ou ses subalternes libres de choisir ou de décider tant que certaines contraintes ou règles sont respectées. C'est l'autogestion par le groupe lui-même) ;

f) Le Maire prend seul les décisions, puis les annonce ;

g) Le Maire vend ses décisions à ses subalternes ;

11. Dans la prise de décisions à la Mairie, le Maire de Beni utilise le style suivant :

a) Le Maire privilégie les concessions réciproques, la négociation, les promesses dans la réalisation des objectifs et n'intervient que lorsque des graves problèmes se posent au niveau des subalternes ;

b) Le Maire est véritablement préoccupé pour le bien-être et le développement des autres (collaborateurs, agents), s'ouvre à leurs critiques et leurs idées ; s'intéresse à la situation, au problème de son personnel, il n'attend pas la phase critique ou des graves problèmes pour agir et promet récompenses aux agents qui se perfectionnent ;

c) Le Maire de Beni utilise ses qualités innées, exceptionnelles de commandement, un charisme ; il a une vision révolutionnaire, de changement positif, il influence les autres, les agents les suivent, l'imitent, réalisent ce qu'il dit ;

d) apporte des solutions à ses subalternes dans des situations de désespoir, il pratique ce qu'il dit et les gents le suivent, il inspire les agents, il est entraîneur, écoute beaucoup, il est pédagogue, il sait déléguer le pouvoir, il est visionnaire ;

e) Il laisse les agents décider en équipe, assiste aux réunions, contribue à rétablir la situation, au lieu d'attendre le problème, il résout le problème, gère le conflit, il motive,... .

12. Quel est le montant des recettes et des dépenses de la Mairie depuis sa nomination ?

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Recettes attendues						
Recettes réalisées						
Dépenses engagées						
Ecarts entre dépenses attendues et réalisées						

13. Quels sont les problèmes de la Mairie sur le plan des finances ?.....

14. Votre identité :

- Sexe : Masculin Féminin

- Niveau d'étude.....Fonction :.....

- Age :.....date de naissance :.....

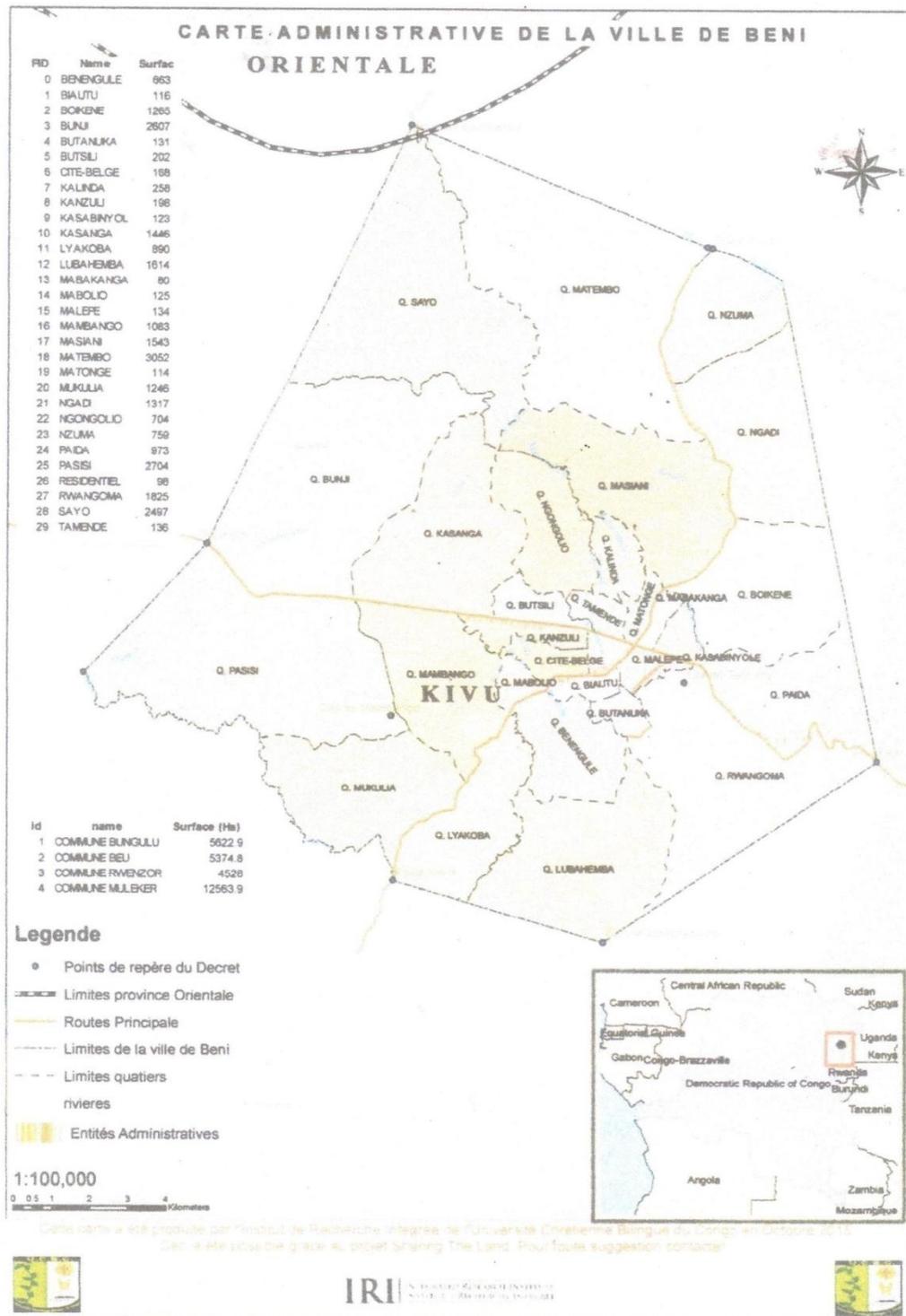
- Etat-civil :..... Ancienneté dans l'Administration de la Ville de Beni:.....

- Statut : NU Matriculé Revenu (montant salaire et prime mensuel en \$) :

Annexe 2 : Tableau d'agents enquêtés choisis, par jugement a priori, à la Mairie de Beni

N°	Nom, post-nom et prénom	Sexe	Qualité ou fonction	Numéro de téléphone
1.	Katsuva Ngayihembako Katasumbika	M	Directeur, Chef de l'Administration Publique urbaine	+243997788018
2.	Kasereka Nyakalibwa Pascal	M	Bourgmestre Commune Bungulu	+243997186066
3.	Kakule Lumbulumbu sylvain	M	Bourgmestre Commune Mulekera	+243998981606
4.	Bahemuka Kibamba Joseph	M	Bourgmestre Commune Beu	+243993449357
5.	Paluku Nzimoto Claude	M	Chef de 1 ^{er} Bureau	+243999414941
6.	Madirisha Vuyingo	M	Chef de Bureau chargé de la décentralisation	+243995501615
7.	Kamate Vyalengerera Zelote	M	Coordinateur urbain Environnement	+243997705105
8.	Kihunga Mapendo	M	Chef de Bureau urbain culture et arts	+243997097253
9.	Kalonda Kalubaya Jonathan	M	Chef de Bureau urbain Hydrocarbures	+243997727245
10.	Muyumba Lumba Bernard	M	Chef de Bureau urbain Industrie	+243997716607
11.	Nguru Basikania	M	Chef de Bureau urbain a.i Economie	+243997718993
12.	Mumbere Kyavihire Achile	M	Chef de Bureau urbain Mine et géologie	+243997716607
13.	Armand N'koy Ekumu	M	Chef de Bureau urbain du Tourisme	+243994310573
14.	Kambale Musavuli Delphin	M	Chef de Bureau urbain de l'Emploi et Travail	+243997110248
15.	Kitenge Amusonge Francine	F	Chef de Bureau urbain Prévoyance Sociale	+243997140331
16.	Atsongya Kiyaya Elvis	M	Chef de Bureau urbain PME/ME	+243998677830
17.	Muzalia Mwanda Justin	M	Chef de Bureau urbain Transport et voies de communication(Transcom)	+243998298536
18.	Kakule Kapitula Jean-Paul	M	Chef de Bureau Coordonateur de la protection civile	+243997918209
19.	Kahindo Mukawa Gaston	M	Chef de Bureau urbain chargé de la fonction publique	+243826826307
20.	Munganga Mukenga Adelard	M	Chef de Bureau urbain Energie	+243997707008
21.	Colonnel Safari Kazingufu Jean-Félix	M	Commissaire Supérieur Principal du Commissariat Urbain de la Police Nationale Congolaise (PNC) à Beni	+243999992820
22.	Muhindo Kaway	M	Opérateur de saisie	+243993056065
23.	Masika Lukendero Grace	F	Comptable Mairie	+243997284602
24.	Kikuni Kokonyange Jacques	M	Ordonnateur délégué à la Mairie	+243999414941
25.	Kahindo Kasay	M	Sous Gestionnaire de Crédit/Mairie	+243997707158
26.	Kambale Lukula Patric	M	Notaire	+243997294088
27.	Vwahirehi Adolphe	M	Encadreur des données statistiques aux affaires sociales/Service plan	+243993291677
28.	Kavira Anita	F	Secrétaire du Service Plan à la Mairie	+243994494469
29.	Katungu Makasi	F	Vérificatrice à la Mairie	+243997891120
30.	Kyakimwa Kayisavira Mimy	F	Vérificatrice	+243992432724
31.	Mumbere Shaluka Juslin	M	Vérificateur à l'Ordonnancement	+243994047662
32.	Kambale Ismael	M	Secrétaire Bureau urbain Economie	+243975480959
33.	Kambale Yuma Alexi	M	Contrôleur de prix au Bureau urbain Economie	+243998506230
34.	Kasereka Mughendi Jonas	M	Secrétaire du Notariat	+243994975783
35.	Kakule Matina Zachée	M	Chargé de communication à la Mairie	+243998667252
36.	Kakule Vaghuma Alain	M	Rédacteur à la Mairie	+243994345646
37.	Mbuyi Mwamba Jean-Pierre	M	Rédacteur à la Mairie	+243994526799
38.	Masika Hangi Bijou	F	Monitrice Protection civile/ Mairie	+243999966496
39.	Vyavu Djawabu Balikwisha	M	Chauffeur Saper pompier	-

Annexe 3 : Carte géographique de la Ville de Beni



Annexe 4 : Photographie de l'Hôtel et Maire de Ville de Beni



Bwanakawa Masumbuko Nyonyi Jean-Edmond, Maire de Beni (2011 à nos jours)

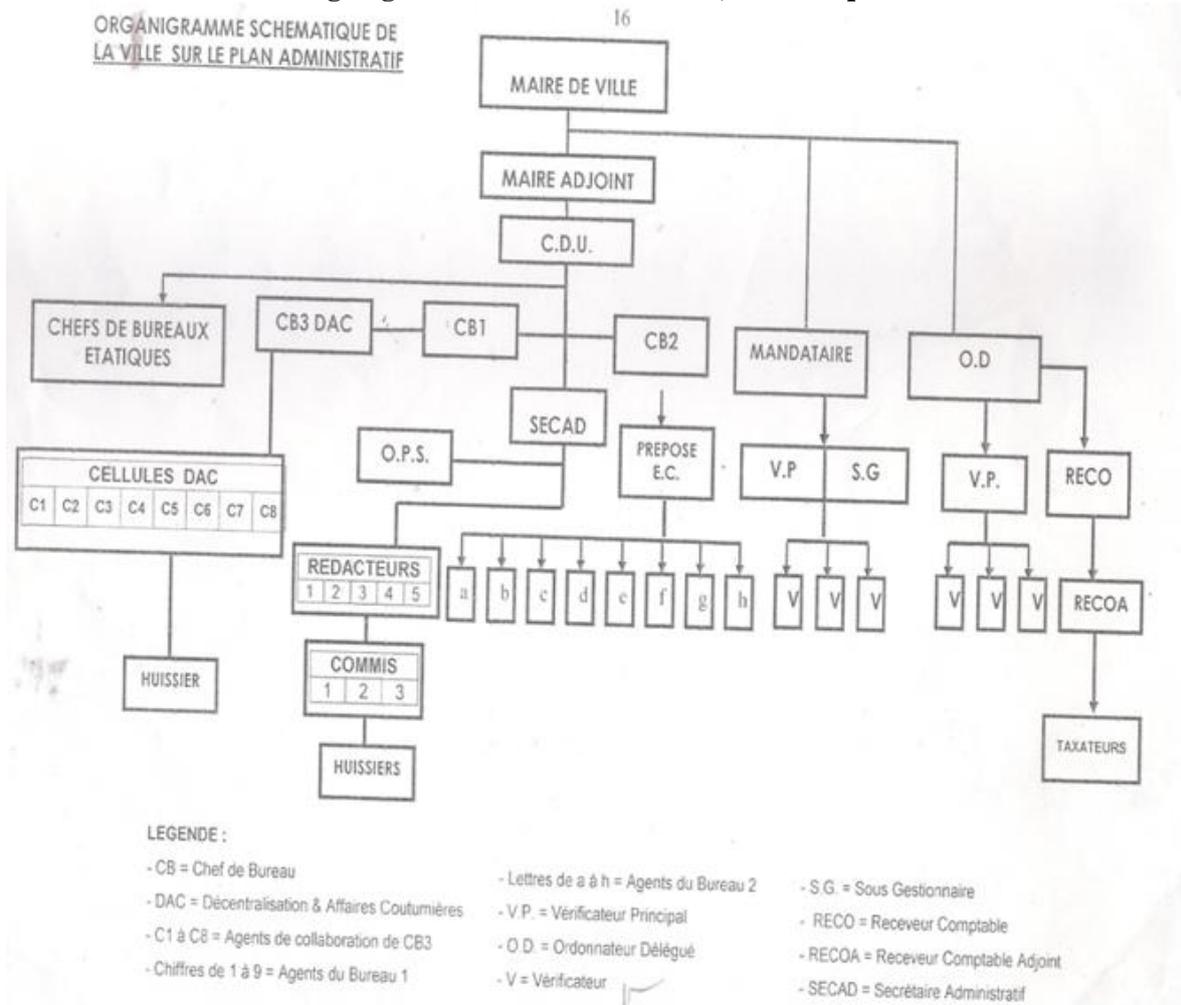
**CT Bernard Kambere Muhiwa Muhiwa,
Chercheur**



Bwanakawa Masumbuko Nyonyi Jean-Edmond, Maire de Beni (2011 à nos jours)

**CT Bernard Kambere Muhiwa Muhiwa,
Chercheur**

Annexe 5 : Organigramme de la Ville de Beni, sans ses quatre communes



IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) is UGC approved Journal with SI. No. 4481, Journal no. 46879.

* Kambere Muhiwa Kamuha Bernard. " Synergie managériale des styles de commandement appliqués à la Mairie de Beni, en RD Congo, de 2012 à 2018 ". IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 21, No. 8, 2019, pp. -44-64