

Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse

Transformational leadership and corporate organizational performance of companies: An analysis attempt

EL MAHI Reda

Doctorant

Ecole Nationale de Commerce et de

Gestion de Fès Université Sidi

Mohamed Ben Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management,

Entreprenariat et Finance (LAREMEF)

Maroc

reda.elmahi@usmba.ac.ma

SLAOUI Samira

Enseignant Chercheur

Faculté des Sciences et Techniques de

Fès Université Sidi Mohamed Ben

Abdellah

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management,

Entreprenariat et Finance (LAREMEF)

Maroc

samira.slaoui@usmba.ac.ma

Date de soumission : 01/05/2023

Date d'acceptation : 23/06/2023

Pour citer cet article :

EL MAHI. R & SLAOUI. S, (2023) « Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises : Un essai d'analyse », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 80- 104.

Résumé

Dans une économie en plein expansion, le leadership transformationnel constitue aujourd'hui un outil majeur pour améliorer la performance des entreprises tant sur le plan financier que sur le plan organisationnel. Le leadership transformationnel est considéré comme le style de management le plus étudié par les chercheurs dans ce domaine. Cette pratique managériale se caractérise par des leaders inspirants qui motivent et encouragent les membres de leur équipe à atteindre des objectifs ambitieux. Il crée un environnement de travail qui encourage la collaboration, la créativité et l'innovation. Les chercheurs en sciences de gestion démontrent dans quelle mesure la performance organisationnelle pourrait conduire à des avantages concurrentiels pour l'entreprise. Notre recherche met en évidence l'importance d'intégrer le style de GRH dans la stratégie globale de l'entreprise tout en exposant une revue de la littérature en mettant l'accent sur les principaux modèles et leurs évolutions. Cet article cherche à expliquer comment la bonne pratique de leadership transformationnel influence la compétitivité et la performance organisationnelle des entreprises.

Mots clés : Leadership transformationnel ; dimensions de leadership transformationnel ; styles de leadership ; performance organisationnelle ; gestion des ressources humaines.

Abstract

In today's booming economy, transformational leadership is a major tool for improving corporate performance, both financially and organizationally. Transformational leadership is considered the most studied management style by researchers in the field. This managerial practice is characterized by inspirational leaders who motivate and encourage their team members to achieve ambitious goals. It creates a work environment that encourages collaboration, creativity and innovation. Management science researchers are demonstrating the extent to which organizational performance can lead to competitive advantages for the company. Our research highlights the importance of integrating HRM style into overall corporate strategy, while presenting a literature review focusing on the main models and their evolution. This article seeks to explain how good transformational leadership practice influences the competitiveness and organizational performance of companies.

Keywords: Transformational leadership; dimensions of transformational leadership; leadership styles; organizational performance; human resources management.

Introduction

Dans le contexte économique actuel, les entreprises doivent être capables de prendre en compte à la fois les perspectives microéconomiques et macroéconomiques. Les entreprises cherchent à favoriser leurs performances et l'efficacité de ses collaborateurs pour atteindre ses objectifs. Les pratiques managériales des ressources humaines ont un impact significatif sur la performance organisationnelle, car elles ont une influence directe sur la motivation et la satisfaction des employés. Un bon style de management et sa bonne pratique par les gestionnaires d'équipes peut améliorer la qualité des produits et services, la productivité, et la rentabilité. En effet, le leadership transformationnel est un style de leadership qui se caractérise par la communication efficace, l'innovation, et le partage d'une vision claire, inspirante, et bien définie ce qui favorise un environnement de travail collaboratif et motivant.

La recherche scientifique a été révélée que le leadership transformationnel est le construit scientifique le plus abordé, complexe, et indéterminable. Selon Bass (1985), le leadership transformationnel est l'une des meilleures pratiques pour améliorer les performances des individus et du groupe. Les dirigeants transformationnels motivent leurs subordonnés à s'investir et à explorer les perspectives existantes et nouvelles. Le plus grand défi qui se pose aujourd'hui pour la direction est la nécessité de développement du bien-être de l'organisation tout en satisfaisant les besoins de toutes les parties prenantes, et non seulement les investisseurs. Grâce à une analyse documentaire approfondie sur les différents aspects qui influencent la performance organisationnelle, il a été reconnu et apprécié que le leadership transformationnel et ses dimensions est le style le plus déterminant du succès ou l'échec de toute structure.

Au cours du développement du présent travail, nous tenterons de répondre à la question suivante : Quelle est la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle ?

Cet article adopte une approche basée sur une revue de littérature qui vise à examiner dans une première section, la conceptualisation de leadership transformationnel. La deuxième section se concentre sur la performance organisationnelle et son évolution. La troisième section aborde de manière critique la relation entre ces deux concepts scientifiques. Enfin, une conclusion sera fournie.

1. Le Leadership Transformationnel

1.1. Le concept du leadership

Le mot « leadership » est apparu en Angleterre au XIII^{ème} siècle. Il a été utilisé la première fois pour désigner le chef d'un parti politique avant d'être largement utilisé (Lapierre, 2008). Les mots « leader » et « leadership » sont dérivés de la langue anglaise « to lead », « to rule ». Depuis 1935, L'Académie de France a reconnu le mot leadership comme français et apparaît pour la première fois dans le dictionnaire français. Binet en 1900 a employé le terme en France dans son ouvrage « Suggestibilité ». Compte tenu de plus d'un demi-siècle d'études sur la terminologie du leadership, sa définition reste vague et indéterminable jusqu'à nos jours, et la difficulté d'une caractérisation bien définie et nette reste l'obstacle principal pour la majorité des chercheurs (Aditya, 2004 ; Parry et Bryman, 2006 ; Yukl, 2006).

Aditya et ses partenaires soulignent la nature récursive de l'évolution du leadership (Housse et al, 2004). Aussi, bien que le construit leadership soit amplement recherché, les chercheurs ont défini ce construit scientifique selon les objectifs et les perspectives propres de leurs études (Yukl, 2006). Un exemple connexe de définition proposé par Stogdill qui a défini le construit comme le suivant : « Le leadership est le processus ou le comportement d'influencer les activités d'un groupe organisé de personnes dans leurs efforts pour établir et atteindre des objectifs ». (Stogdill, 1950, p.3). Cette définition met en exergue quatre éléments-clés se retrouvant dans la majorité des conceptualisations du leadership. Ces éléments-clés sont ; le processus, influence, groupe, et objectifs.

Le leadership peut être considéré comme un processus d'influence où le leader impacte le comportement de ses collaborateurs, cette relation d'influence entre leader-collaborateur reste importante dans la mesure où tout le groupe puisse atteindre les objectifs fixés dans un contexte particulier caractérisé par des facteurs situationnels. Les managers ou les leaders occupent une position d'influence sur le terrain soit au niveau tactique ou stratégique qui leur permettent d'influencer les équipes de travail (Yukl, 2002) à travers le coaching, feedback constructif, l'accompagnement et le soutien. Ce processus d'influence et de transformation sur le plan individuel et collectif était l'objet de plusieurs études menées au sein des organisations (Parry & Bryman, 2006). L'évolution de la théorie et de la recherche en leadership a été marquée généralement par cinq approches évolutives (Northouse, 2012). La recherche sur ce construit scientifique distingue une approche désormais « classiques » du leadership, associant trois grands paradigmes successivement évolutif. La première approche s'intéresse aux traits des

leaders (fin des années 1940), suivi par l'approche comportementale des leaders (fin des années 1960), et la dernière approche classique centrée sur les situations et les contextes où le leadership est contingent (fin des années 60 début 80). A partir de ces différentes approches, diverses théories du leadership se sont développées dans les années 1980, aboutissant à un nouveau paradigme centré sur la dimension charismatique des leaders. Arrive enfin, l'approche relationnelle qui gagne en popularité dans la théorie et la recherche en leadership.

Il est à noter qu'une histoire relativement longue de la théorie et de la recherche sur le leadership a été documentée sur une période couvrant plus d'un siècle (Bass & Avolio, 1995). De manière prépondérante, les chercheurs ont confirmé que le leadership joue un rôle primordial dans le succès des managers au sein des organisations. En effet, le leadership est défini comme étant "un processus par lequel les membres d'un groupe sont habilités à travailler ensemble en synergie pour atteindre un objectif ou une vision commune, ce qui permettra de créer le changement et la transformation des institutions, et d'améliorer ainsi la qualité de vie" (cité dans House, 1998, p. 355). Plusieurs recherches sur le leadership ont été en grande partie motivées par la compréhension des comportements des individus exerçant une fonction de management leur permettant de développer l'efficacité des collaborateurs (Yukl, 2002). Le leadership est considéré comme l'un des leviers primordiaux en gestion des ressources humaines dans les organisations.

1.2. Conceptualisation du leadership transformationnel

L'approche relationnelle (transformationnelle) trouve ses racines dans les travaux de James M. Burns (1978) sur le leadership politique, ce chercheur explique les points de divergence entre le leadership transformationnel et le leadership transactionnel. Burns (1978), ajoute que les leaders transformationnels sensibilisent les suiveurs en faisant appel à leurs idéaux et valeurs morales, alors que les leaders transactionnels traitent les subordonnés « dans une perspective d'échanger quelque chose contre autre chose : du travail contre des contributions financières... » (Burns, 1978 : p.3). Bass (1999), ajoute que le leadership transformationnel diffère de leadership transactionnel en ce qu'il reconnaît non seulement les besoins et les désirs des subordonnés, mais tente de développer leurs besoins d'une maturité faible à une maturité élevée. Le leadership transformationnel suppose que les individus suivent une vision claire et convaincante (Bass, 1985 ; Bass et Bass, 2009). D'après Burns (1978), le leadership transformationnel se produit lorsque les leaders et les subordonnés établissent des relations effectives qui renforcent la performance, l'engagement et la moralité des deux parties (le leader

et les subordonnés). Ce style de leadership reste le plus populaire et favorable pour assimiler l'efficacité individuelle, collective, et organisationnelle (Bass, 1985).

Le leadership transformationnel pour plusieurs chercheurs et principalement Burns, Avolio, et Bass est la mobilisation des autres par des individus ou des groupes de personnes pour s'élever mutuellement à des niveaux supérieurs de motivation, confiance, et de moral. Autrement dit, il s'agit d'une forme de leadership transformatif, par lequel le leader fait passer ses collaborateurs de l'ordinaire à l'extraordinaire. Bass a apporté quelques modifications sur le leadership transformationnel en incluant la psychologie organisationnelle aux sciences politiques (Yammarino et al, 1998), et il a considéré les deux styles de leadership transformationnel et transactionnel comme des construits complémentaires. Et ses recherches et travaux sur le leadership transformationnel appliqué aux organisations commerciales s'impose comme l'un des modèles les plus populaires et discutés parmi les praticiens (Gardner et al, 2010). Les leaders transformationnels prennent des mesures qui changent les attitudes et les croyances de leurs subordonnés, les encourageants à atteindre leur plein potentiel et à aller- au-delà de l'intérêt personnel au profit de l'organisation (Judge & Piccolo, 2004), il détermine les critères de performance à atteindre, et renforce la confiance en soi. Selon Yukl (2002), le leadership transformationnel peut être utilisé par n'importe qui, quel que soit le poste ou le type de structure. Il synthétise le leadership transformationnel comme « un leadership extraordinaire pour les gens ordinaires ». En dépit, plusieurs chercheurs sur le leadership ont expliqué que le facteur du niveau hiérarchique représente un élément important dans le processus d'influence. D'après Herman. Tse et Warren. Chiu (2012), le leader transformationnel présente un type de comportement spécifique, cela comprend l'élévation des adeptes à des niveaux de réussite plus élevés. Cela permet aux subordonnés de regarder au-delà de l'intérêt personnel vers le bien-être collectif, et de se concentrer sur leur capacité à favoriser la croissance personnelle et d'utiliser de nouvelles capacités intellectuelles pour s'améliorer afin de développer l'anticipation et la résolution de problèmes. Jusqu'à aujourd'hui, quelques études sur le leadership transformationnel qui ont adopté les perspectives comportementales et environnementales du leadership transformationnel tant qu'au niveau individuel, et collectif dans le processus de transformation des organisations. Day (2002), évoque l'étude multidimensionnelle du développement de leadership transformationnel et transactionnel est potentiellement impérative. Les dirigeants transformationnels sont recherchés pour diverses raisons, notamment l'amélioration de productivité, la mise en œuvre du changement, la communication de la vision et la mobilisation efficace des personnes (Bass & Bass, 2008). Les recherches scientifiques sur

ce construit scientifique confirment que le leadership transformationnel est attaché à des effets positifs à savoir l'amélioration de la performance organisationnelle, l'engagement, la motivation des subordonnés et l'innovation de l'organisation (Howell & Avolio, 1993).

1.3. Les différentes théories du leadership transformationnel

Les études qui ont été développées par Burns, Bass, Avolio et Conger énoncent ce qui était alors considéré comme un nouveau paradigme de leadership transformationnel. Une grande partie de ces recherches découle de lacunes documentées dans les travaux antérieurs de Burns. La recherche scientifique au fil du temps a donné naissance à plusieurs théories marquantes la littérature, telles que la théorie de « Full Range Leadership Theory » (FRLT) développée par Avolio et Bass (1991), ainsi les principaux modèles menés par Podsakoff et al. (1990), Conger et Kanungo (1994), Bass et Avolio (1995), Shamir et al. (1998), et Rafferty et Griffin (2004). Ces recherches sont fondamentales pour l'exploration et la compréhension de ce concept et son efficacité dans différents contextes.

1.3.1. La théorie du « Full Range Leadership Theory » (FRLT)

En se basant sur les travaux de Burns (1978) et de Bass (1985) sur le leadership transactionnel et transformationnel, un nouveau paradigme de la « Full Range leadership theory » sera développé par Avolio et Bass (1991) dont l'objectif est d'utiliser comme base théorique pour le développement d'un nouvel outil de mesure référentiel du leadership transformationnel, le Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Antonakis et al, 2003). Cette théorie cherche à développer de nouvelles façons d'identifier les leaders efficaces, sans appuyés sur les outils utilisés auparavant par les chercheurs dans le domaine. Elle distingue trois types de leadership : le leadership transformationnel, leadership transactionnel, et laissez-faire. La littérature en leadership transformationnel distingue généralement cinq modèles, cités dans le tableau n°1. En effet, La plupart des modèles se sont directement inspirés de la conceptualisation originale de Bass (1985), mais expriment et regroupent les dimensions différemment. La recherche met en évidence d'importantes similitudes conceptuelles, et de très fortes corrélations entre ces modèles (van Knippenberg & Stikin, 2013).

Tableau N°1 : les principaux modèles de leadership transformationnel

| Modèles | Podsakoff et al (1990) | Conger et Kanungo (1994) | Bass et Avolio (1995) | Shamir et al (1998) | Rafferty et Griffin (2004) |
|-------------------|--|---|------------------------------|---|-----------------------------------|
| Dimensions | - Comportements transformationnels de base | - Vision et articulation | - Influence idéalisée | - Accentuation des idées | - Vision |
| | - Attentes de performance sélevées | - Risque personnel | - Motivation inspirante | - Avoir un comportement exemplaire | - Communication inspirante |
| | - Stimulation intellectuelle | - « Ne pas maintenir le statu quo » | - Stimulation intellectuelle | - Accentuation de l'identité collective | - Stimulation intellectuelle |
| | - Support individualisé | - Comportements non conventionnels | - Consideration individuelle | - Comportements de support | - Leadership de support |
| | | - Sensibilité aux besoins des subordonnés | | | - Reconnaissance personnelle |
| | | - Sensibilité à l'environnement | | | |

Source : Traduit et adapté par van Knippenberg et Sitkin, 2013.

La présence de plusieurs modèles de leadership transformationnel dans la littérature permet de décrire et distinguer le comportement du leader transformationnel selon plusieurs dimensions (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

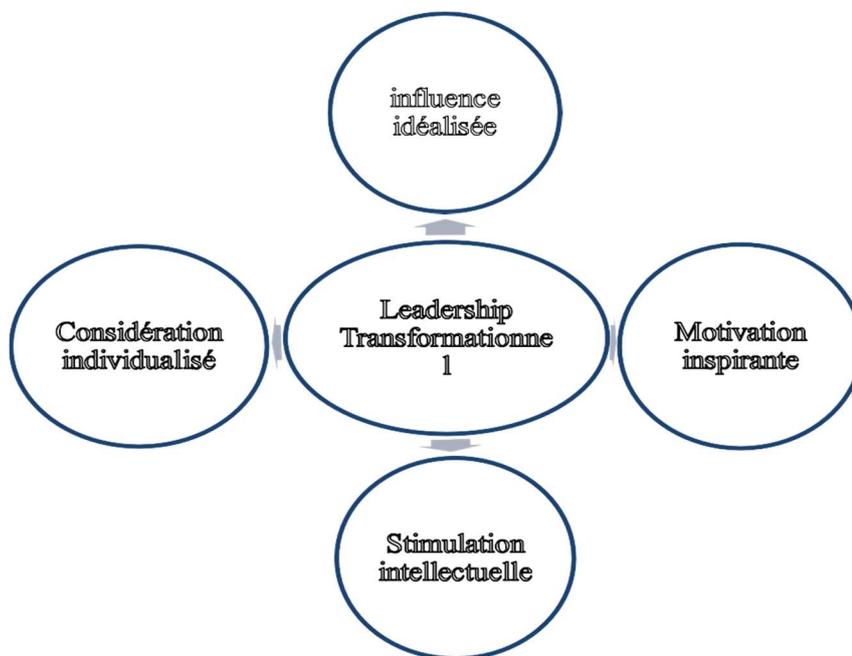
La théorie originale de Bass comprenait trois types de comportement transformationnel (Influence idéalisée, stimulation intellectuelle et considération individualisée), et deux typologies de comportement transactionnel (récompense contingente et gestion passive par exception), bien qu'une révision de la littérature a apporté un quatrième comportement transformationnel (motivation inspirante) et un autre comportement transactionnel (gestion active par exception) (Bass & Avolio, 1991).

1.3.2. Le Modèle de Bass et Avolio (1995)

Le modèle de Bass et Avolio (1995) représente le modèle le plus couramment utilisé dans la recherche sur le leadership transformationnel (van Knippenberg & Sitkin, 2013).

Selon ce modèle, la théorie du leadership transformationnel décrit le comportement des leaders transformationnels en termes de quatre comportements principaux, à savoir le charisme (influence idéalisée), la motivation inspirante, stimulation intellectuelle, et la considération individuelle (Avolio et al., 1999). Le modèle d'Avolio et Bass (1995) propose un cadre de référence en matière de leadership axé sur la transformation organisationnelle. Selon cette approche, les leaders transformationnels possèdent des traits distinctifs leur permettant d'inciter et de stimuler leurs subordonnés à atteindre des objectifs ambitieux. En effet, ces derniers jouent un rôle clé dans la conduite du changement et l'inspiration de leurs collaborateurs. À cet égard, le leader transformationnel présente un type de comportement bien spécifique et apparaît comme un modèle à suivre, admirés et respectés par leurs adeptes (influence idéalisée), il a une vision bien définie et inspirante basée sur le moral et l'idéologie (motivation inspirante), cherche à pousser les subordonnés à être plus innovants et créatifs et rendre leurs emplois significatifs (stimulation intellectuelle). Le leader transformationnel traite et montre à chaque membre de son équipe une attention particulière en utilisant le coaching, le feedback positif et constructif afin d'augmenter leur confiance en soi, l'engagement et l'implication effective au travail (la considération individuelle), cette dernière est un construit primordial de la relation leader-subordonné (Bass, 1985). La figure n°1 expose les quatre dimensions du leadership transformationnel d'après le modèle d'Avolio et Bass (1995).

Figure N°1 : Les quatre dimensions du leadership transformationnel



Source : Elaboré par nous même sur la base du modèle de Bass et Avolio (1995).

1.3.3. La théorie « Leader-Member Exchange » (LMX)

La qualité de la relation d'un leader avec un suiveur désigné demeure un sujet d'intérêt important pour les chercheurs du leadership. Tandis que les leaders soient l'objet de nombreuses études liées au leadership (tel que les comportements, les styles, et les traits de personnalité des leaders), l'accent a longtemps été mis sur les processus interactifs des leaders et des subordonnés dans la formation et le maintien de la direction. Cela remonte aux premiers travaux influents de Weber (1921-1922), bien que la recherche sur le leadership ait dépassé Weber, cette orientation continue de se développer en promouvant une approche plus systématique du leadership relationnel ou basé sur les relations (Graen & Uhl-Bien, 1995). D'après Liden, et al., (1997) : « Une relation LMX de haute qualité est basée sur l'échange social, ce qui signifie que le leader et le membre doivent apporter des ressources appréciées par l'autre partie et les deux parties doivent considérer l'échange comme équitable » (p. 50).

La méthode la plus importante pour se concentrer sur les relations leader-suiveur est l'échange leader-membre (LMX) introduit à l'origine comme un modèle de lien binaire vertical (Danserau, et al., 1975). LMX met explicitement l'accent sur la qualité de l'échange dyadique qui se développe entre leaders et subordonnés (Graen & Uhl-Bien, 1995). L'approche LMX a

été l'une des premières théories du leadership systémique à intégrer des suiveurs dans le processus de leadership. Bien que l'accent soit mis sur la communication réciproque entre les leaders et les adeptes, la théorie reconnaît également que les deux parties contribuent à la qualité du développement et du maintien de relations continues. Des études méta-analytiques ont montré que des relations interpersonnelles de haute qualité sont associées à des résultats positifs liés au travail, tels que la satisfaction des employés, et l'engagement au travail (Gerstner & Day, 1997). Pourtant, la littérature reconnaît l'utilisation de différents outils pour évaluer les relations qu'existent entre le leadership transformationnel, la performance des individus, l'engagement au travail, et la performance globale de l'entreprise, tels que le leadership practices inventory (LPI), le transformational leadership inventory (TLI), Authentic leadership Questionnaire (ALQ), Le leadership behavior description questionnaire (LBDQ), Le leader behavior analysis (LBA), et le multifactor leadership questionnaire (MLQ). Il convient également de noter que le MLQ est largement utilisé dans les études sur le leadership et la psychologie organisationnelle. Ce questionnaire a été développé par Bass et Avolio en 1995, se compose de 36 items, répartis en 9 dimensions de leadership, chaque dimension est évaluée par quatre items. En effet, le MLQ a une version abrégée le MLQ-5X qui évalue les cinq dimensions du leadership transformationnel en incluant des échelles supplémentaires pour mesurer les dimensions transformationnelles et transactionnelles du leadership.

2. La Performance Organisationnelle

2.1. Polysémie conceptuelle

Le terme "performance" a des origines étymologiques en ancien français, où il provient du verbe "parformer" qui signifiait "accomplir, exécuter" au XIII^e siècle selon le Petit Robert. Au XV^e siècle, le verbe anglais "to perform" est apparu avec une signification plus large¹. La notion de performance est complexe et polysémique, ce qui la rend difficile à définir. Elle repose principalement sur les concepts d'efficacité et d'efficience, et est souvent limitée à la dimension financière, en ce qui concerne les critères d'efficacité et d'efficience, Bourguignon (1997) a regroupé la signification du terme "performance" dans le domaine de la gestion en trois sens principaux, à savoir : la performance-succès, la performance-résultat, et la performance-action. Toutefois, dans un contexte concurrentiel où les risques sont nombreux, le

¹ « Management de la performance : des concepts aux outils ». Stéphane Jacquet, professeur de management, membre du CREG, 2011.

succès de l'entreprise ne peut plus être mesuré uniquement en termes de profit, ainsi que pour une longue période, la notion de performance était considérée comme étant unidimensionnelle, évaluée exclusivement par la rentabilité, en raison de l'influence des propriétaires dans les prises de décisions (Saulquin et al., 2007). Par conséquent, la performance est devenue un concept multidimensionnel qui englobe diverses dimensions et indicateurs de mesure pour être définie. Dans le champ de la gestion, la notion de performance a longtemps été l'objet d'une définition ambiguë et implicite, souvent transposée sans discernement de l'anglais en contrôle de gestion. Cependant, depuis les années 80, un nombre conséquent de chercheurs se sont appliqués à définir rigoureusement la performance (Bouquin, 1986; Bescos et al., 1993; Bourguignon, 1995; Lebas, 1995). Ce faisant, ils ont cherché à clarifier la signification de la performance en élaborant des définitions et des modèles théoriques qui prennent en compte les différentes dimensions complexes de cette notion. Cette clarification a permis aux gestionnaires de mieux comprendre et d'appliquer la performance dans leur pratique quotidienne.

D'après Yvon Pesqueux, la performance peut être comparée à un "attracteur étrange" car elle est capable d'englober plusieurs dimensions juridiques, économiques, financières, et organisationnelles. La performance organisationnelle pour Morin et al. 1994 ; Issor, 2017 ; Kaplan et Norton, 2005 est l'efficacité de la structure organisationnelle d'une entreprise dans l'atteinte de ses objectifs. Cela implique une analyse de la manière dont l'entreprise est organisée et de la façon dont elle parvient à atteindre ses objectifs, en prenant en compte divers indicateurs tels que la qualité du produit et service, la satisfaction de la clientèle, innovation, le climat de travail, et le rendement des employés, entre autres.

La performance organisationnelle peut être comparée à des éléments comportant l'attribut « organisationnel », tels que l'apprentissage et l'innovation, cet attribut permet de distinguer ces deux domaines tout en soulignant les liens possibles, ce qui peut sembler contradictoire. La performance organisationnelle est un concept qui associe deux termes génériques et nécessite donc d'être étayée par des concepts épistémologiques liés à des objets observables (Pesqueux, 2005). D'après Fink et Ploder (2019) la performance organisationnelle est « la capacité d'une organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels tout en répondant aux attentes et aux besoins de ses parties prenantes » (P.1). Pourtant pour Mishra et Suar (2014) la performance organisationnelle est comme « la mesure de la capacité de l'organisation à réaliser ses objectifs, à s'adapter à son environnement et à maintenir des relations positives avec ses parties prenantes » (P.197).

Cependant, il y a plusieurs éléments clés qui sont généralement considérés dans la conceptualisation de la performance organisationnelle. Encore Ricardo (2001) a souligné que la performance organisationnelle est un état plus large et vaste qui pouvait inclure la productivité, la cohérence, l'efficacité et l'efficience. Pour avoir une compréhension claire de la nature d'une organisation, il est crucial d'avoir une connaissance approfondie des théories existantes et des concepts liés à la performance organisationnelle.

2.2. Différentes approches de la performance organisationnelle

Actuellement, le concept de performance organisationnelle suscite diverses définitions en raison de sa nature subjective, ce qui entraîne une absence de consensus dans la littérature quant aux normes à utiliser pour mesurer cette performance organisationnelle (Bolman, L.G, & Deal, 2003 ; Scott & Davis, 2015). La théorie organisationnelle a engendré une multitude de modèles pour explorer la performance organisationnelle, et certains chercheurs ont fait valoir que le nombre de modèles existants correspondrait à celui des études sur ce sujet. Selon la littérature, il existe six approches majeures pour définir la performance organisationnelle :

2.2.1. Approche par les objectifs

Griffin (2003) estime que les actionnaires ont la responsabilité de fixer des objectifs spécifiques pour la création de l'organisation, et la performance organisationnelle reflète la capacité de l'organisation à répondre aux souhaits des actionnaires et à survivre sur le marché. La performance organisationnelle est également considérée comme le résultat d'actions et d'activités entreprises par les membres de l'organisation pour évaluer dans quelle mesure les objectifs organisationnels sont atteints (Chung, R.G. & Lo, 2007 ; Ho, 2008).

La réalisation des objectifs est considérée comme l'un des critères de base pour évaluer la performance organisationnelle, et des évaluations régulières sont effectuées pour mesurer le succès ou l'échec de ces objectifs, comme le suggère Etzioni (1960). Cependant, Etzioni ne tient pas compte des ressources dont une organisation a besoin pour atteindre ses objectifs et ses aspirations. Didier (2002) a également suggéré que la performance fait référence à la réalisation d'objectifs dans le contexte d'une convergence orientée vers l'entreprise, et pas seulement à l'observation des résultats. D'autres chercheurs, tels que Chandler (1962) et Thompson (1967), ont également exprimé des idées de performance organisationnelle similaires à Etzioni (1960). Cherrington (1989) a défini la performance organisationnelle comme le concept du succès ou de l'efficacité d'une organisation et une mesure de l'efficacité avec laquelle une organisation atteint ses objectifs.

2.2.2. Approche par les ressources du système

Selon la méthode décrite par Cutler et al. (2003), une organisation est considérée comme performante lorsqu'elle utilise efficacement son environnement pour maximiser sa valeur et obtenir des ressources rares pour soutenir ses opérations. Lorsch (1970) a également suggéré que la performance organisationnelle devrait être mesurée en termes de deux facteurs clés : la bonne adéquation de l'organisation à son environnement et la bonne adéquation de l'organisation à ses collaborateurs (contributeurs). Selon lui, les organisations fonctionnent mieux si elles fonctionnent efficacement à travers l'organisation, l'environnement et les personnes. Les employés jouent un rôle essentiel dans le fonctionnement efficace d'une organisation, et Adam (1994) estime que la performance organisationnelle dépend en grande partie de la qualité de la performance des employés. Selon Adam (1994), afin d'assurer une performance organisationnelle de qualité, il est essentiel que les employés de l'entreprise acquièrent régulièrement de nouvelles connaissances et des compétences actualisées. Cela leur permettra de suivre l'évolution du marché et, en fin de compte, d'améliorer la qualité de la performance organisationnelle grâce à l'apprentissage et à l'amélioration continue.

2.2.3. Approche subjective

Wholey (1996) propose une approche subjective de la performance qui considère que la performance non pas comme une réalité objective mais comme une réalité socialement construite qui existe dans l'esprit de l'individu. Selon cette approche, la performance peut se rapporter à l'économie, à l'efficience, à l'efficacité, au rapport coût-efficacité et à l'équité, et peut inclure des composantes, des extraits, des résultats. D'autre part, Lebas (1995) considérait la performance comme une conception tournée vers l'avenir, reflétant la spécificité de chaque organisation/individu dans des modèles causaux liant composants et produits. Il définit une entreprise « réussie » comme celle qui atteindra les objectifs fixés par l'alliance de la direction, pas nécessairement celle que les a déjà atteints. Par conséquent, la performance organisationnelle est ainsi considérée comme subjective et interprétable, notamment au regard de la ligne de coût, ce qui met en évidence une ambiguïté conceptuelle (Lebas, 1995 ; Wholey, 1996).

2.2.4. Approche de circonscription

Cette approche développe l'idée de l'efficacité de l'organisation lorsque plusieurs parties prenantes la perçoivent comme efficace (Sonnenfeld & Srinivasan, 2006). Il n'est pas faux de

dire que les organisations cherchent à atteindre leurs propres objectifs et ceux des parties prenantes en tirant parti de leurs relations avec les parties prenantes. Les organisations utilisent leurs relations avec les parties prenantes pour atteindre à la fois leurs objectifs et celles des différentes parties prenantes (Freeman, 1984). La circonscription de la performance organisationnelle met en avant l'importance de la prise en considération des intérêts des parties prenantes dans la gestion de l'organisation. En effet, les parties prenantes ne constituent pas des contraintes pour l'organisation, mais plutôt une ressource importante, ce qui a été introduit par Scott et Davis (2015) considérant que les entreprises performantes contrôlent mieux les ressources, et qui ont le plus d'impact sur les performances, Autrement dit pour atteindre l'objectif, il est important de répondre aux intérêts minimaux de toutes les parties prenantes concernées.

2.2.5. Approche sociale

Georgopoulos (1957) définit la performance organisationnelle comme la capacité d'une organisation, en tant qu'un système social possédant des ressources spécifiques, à atteindre ses objectifs en utilisant efficacement ses ressources, sans mettre une pression excessive sur les employés. Cette approche prend en considération les moyens et les fins de l'organisation ce qui était approuvé par l'analyse particulière apportée par Lupton (1977) sur la performance organisationnelle en caractérisant une organisation active par un haut niveau de motivation et de satisfaction de ses membres et un taux de productivité élevés, en revanche, les coûts et les conflits au travail sont faibles. Cependant, la littérature reconnaît trois dimensions de la performance organisationnelle à savoir (l'efficacité), (la pertinence), et (l'efficience). L'approche sociale s'est concentrée particulièrement sur la dimension efficience de l'organisation. Néanmoins, toutes les approches utilisées ces trois dimensions comme éléments communs. Au XXI^e siècle, et avec l'évolution marquante de la théorie, la performance est devenue de plus en plus intéressée à la capacité d'une organisation à mobiliser efficacement ses ressources pour atteindre leurs objectifs. Pourtant, Neely (2007) s'intéresse à la quantification qualitative et quantitative de la performance afin d'exprimer les dimensions efficacité et efficience de la performance organisationnelle. En dépit, la performance organisationnelle est estimée capable de couvrir plusieurs aspects, tels que la relation entre la performance et les objectifs organisationnels (efficacité), une utilisation efficace des ressources (efficience) et la satisfaction des parties prenantes (pertinence).

2.3. Principaux modèles : Perspectives de mesure de la performance organisationnelle

Plusieurs chercheurs ont exprimé leur désir d'intégrer des indicateurs financiers et non financiers pour discuter de la performance organisationnelle. Le développement de travaux représentatifs de ce construit scientifique peut être instructif pour une compréhension approfondie de ses différents aspects. Le principal inconvénient de la méthode comptable est que les rapports comptables ne fournissent pas d'informations sur les possibilités organisationnelles futures. De plus, il s'agit d'une vision multi-éléments qui prend en compte différentes parties prenantes, car la profession comptable établit ses propres règles pour fournir des informations à tous les utilisateurs des états financiers et les organismes de réglementation. La détermination d'un cadre théorique et conceptuel de la performance organisationnelle est une préoccupation majeure de la communauté scientifique. Les chercheurs apprécient depuis longtemps les propositions d'ajout et d'intégration des indicateurs non financiers (Dixon et al., 1990). La classification développée par Venkatraman et Ramanujam (1986) est la plus largement connue et acceptée parce qu'elle met l'accent sur les trois niveaux différents auxquels la mesure de la performance peut être prise, à savoir : la performance financière, la performance organisationnelle, et la performance d'affaires. Examinez les mesures liées au moral des employés, à la satisfaction au travail et l'engagement entre autres. La catégorie de la performance organisationnelle tient davantage compte des diverses exigences et besoins des parties prenantes autres que les investisseurs.

La littérature reconnaît différents modèles intégrant plusieurs indicateurs, cinq modèles en particulier ont attiré notre attention : le modèle proposé par Morin, Savoie et Baudin (1994) se révèle pertinent dans l'étude de la performance organisationnelle. Ces chercheurs ont présenté une revue de littérature couvrant plusieurs disciplines des sciences humaines et sociales, en proposant quatre dimensions (économique, sociale, systémique et politique), étant définie par la suite à l'aide de treize critères. Lynch et Cross (1991) proposent une pyramide de la performance intégrant des indicateurs stratégiques et opérationnels. Ce modèle demeure intéressant puisqu'il regroupe des indicateurs opérationnels, stratégiques, financiers et non financiers tout en fournissant une pléthore de critères de performance organisationnelle. La pyramide de Lynch et Cross (1991) comprend tant des indicateurs du marché (satisfaction clients et flexibilité) que des indicateurs financiers (flexibilité et productivité). En 1997, d'Atkinson, Waterhouse et Wells ont mené une étude en présentant un modèle basé sur l'approche des parties prenantes afin de mieux saisir les questions de planification stratégiques.

Ce modèle a attiré l'attention sur l'existence de deux catégories d'objectifs organisationnels (primaires et secondaires), parmi les objectifs primaires on peut citer la satisfaction de la clientèle ainsi que le bénéfice pour les investisseurs. Pour les objectifs secondaires, on peut retrouver, par exemple, le moral du personnel, l'innovation, et le développement du personnel, etc., sont jugés importants puisqu'ils impacteraient les objectifs primaires fixés pour une ou diverses parties prenantes. Généralement ces dernières sont les investisseurs, les employés, et les clients, qui sont primordiales pour évaluer la performance organisationnelle, ce qui aggrave enfin la difficulté de mesure de la performance organisationnelle.

Ajoutant à ces modèles, l'un des principales contributions de Kaplan et Norton (1992), la carte de pointage équilibrée qui cherche à évaluer la performance organisationnelle sous quatre perspectives à savoir financière, satisfaction de la clientèle, apprentissage et évaluation, et gestion interne. En 1995, Banker, Atkinson, Young et Kaplan redéfinissent la carte de pointage équilibré, et devenue plus intéressée à la perspective humaine et sociale. Enfin, tout comme Lynch et Cross, la difficulté qui s'impose demeure plus conceptuelle, de plus, Fitzgerald et ses collègues abordent les principaux déterminants de la performance via la matrice des déterminants et des résultats (1991) qui propose six critères de performance soient les critères de compétitivité et de performance financière, ainsi que l'innovation, l'utilisation efficiente des ressources, la qualité des services et flexibilité. Le propos des auteurs soutient l'idée que les indicateurs financiers ne sont plus les seuls éléments de mesure de la performance organisationnelle.

La dimension financière est toujours présente et se retrouve dans tous les modèles reconnus par la littérature, par contre quelques études qui recouvrent les autres perspectives de recherche selon diverses dimensions de ce concept multidimensionnel. Suivant l'évolution de la recherche et même en sciences de gestion, les chercheurs utilisent de plus en plus des indicateurs non financiers pour déterminer et évaluer la performance organisationnelle. Ces indicateurs couvrent plusieurs aspects de la performance et sont évalués de façon perceptuelle ce qui explique l'engouement d'utilisation des indicateurs non financiers.

3. La pratique du leadership transformationnel et la performance organisationnelle

Compte tenu des résultats de recherche scientifique, le leadership transformationnel est un levier primordial pour réussir le changement organisationnel, promouvoir le progrès et atteindre la performance souhaitée. Le leadership transformationnel impacte de manière significative plusieurs facteurs déterminant la performance organisationnelle. En 1985, Bass a proposé

quatre dimensions du style de leadership transformationnel comprenant la motivation inspirante, l'influence idéalisée, la stimulation intellectuelle, et la considération individualisée qui représentent en premier lieu des comportements essentiels des leaders exceptionnels qui peuvent être reconnus à l'échelle mondiale.

Aux fins de mieux comprendre la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle, en effet, plusieurs études ont été menées, ce qui fournit assez de matériel pour clarifier les liens existants selon les différents critères et niveaux d'analyses. La recherche a révélé que les dirigeants transformationnels développent un lien très fort avec leurs subordonnés ce qui impactent significativement les performances de ces derniers (Wang et al., 2005). Le leadership transformationnel renforce le lien émotionnel entre le manager et les subordonnés, de sorte que ces derniers se sentent plus confiant pour surpasser les espérances. Les scientifiques apportent aussi un appui indirect à ces énoncés et avancent que les cadres qui se lancent dans une incitation éclairée confèrent un sens à leurs entreprises et au travail de leurs collaborateurs (Shamir et al., 1993). Les leaders transformationnels permettent leurs adeptes de ne plus chercher leurs intérêts personnels immédiats (Bass, 1999). De plus, des employés motivés qui travaillent dans un climat favorable fournissent un service à la clientèle plus efficace, renforçant la performance organisationnelle et conduisant à bénéfices pour les actionnaires. Le leadership transformationnel tel que révélé par la littérature contribue directement ou indirectement à plusieurs critères de performance organisationnelles de caractère sociale et répondant à la perspective des ressources humaines.

3.1. Le leadership transformationnel et le rendement du personnel

L'étude de Morin et al. (1994) trouve que parmi les trois indicateurs révélés par la littérature, le revenu par employé reste l'indicateur le plus impératif pour la réussite et la pérennité de l'organisation même qu'il n'y a pas de consensus sur une mesure standardisée pour évaluer la productivité des employés. En réalité, le leadership transformationnel aide les employés à réaliser leurs objectifs et facilite leurs performances en utilisant les quatre comportements transformationnels (Bass, 1997). De ce fait, la motivation inspirante est un comportement qui fait référence à la capacité de leader à inspirer confiance, dynamisme et sens du but chez ses suiveurs, le dirigeant transformationnel communique toujours une vision claire pour l'avenir, et démontre un véritable engagement envers la vision énoncée. La deuxième dimension est l'influence idéalisée qui permet au leader d'être un modèle à suivre et les suiveurs veulent imiter. Sans aucun doute, lorsque les employés sont motivés, ils fournissent un effort

supplémentaire pour leurs dirigeants. La troisième dimension du leadership transformationnel est la stimulation intellectuelle par laquelle les leaders défient le statu quo pour stimuler la créativité chez les suiveurs (Bass & Avolio, 1994). La deuxième composante qui est la considération individualisée, pousse les dirigeants à se concentrer sur la croissance et les besoins des suiveurs. Un dirigeant transformationnel fournit des outils de soutien individualisés, tels que des conseils, du coaching, pour aider ceux qui les suivent (Bass, 1997). D'après l'étude de Shin et Zhou (2003), le leadership transformationnel a un impact positif sur la créativité des subordonnés. Même Dvir et al. (2003) ont confirmé dans leurs études qu'il existe une relation positive entre le leadership transformationnel et la performance des employés.

3.2. Le leadership transformationnel et le moral du personnel

Le leadership transformationnel peut également améliorer l'auto-efficacité, renforcer la motivation intrinsèque et aider à renforcer les capacités psychologiques des employés (Paulsen et al., 2013). Le leadership transformationnel influence également les attitudes des suiveurs de manière optimiste et crée une culture positive. Le leader transformationnel augmente les attentes de performance des suiveurs et change leurs valeurs personnelles, et les amène à un niveau de besoin supérieur (Jung et al., 2003).

L'impact positif potentiel du leadership transformationnel sur la santé mentale des employés a retenu l'attention des chercheurs. S'appuyant sur le cadre de la psychologie organisationnelle positive, Turner, et al., (2002) présentent une preuve de concept qui met l'accent sur l'impact positif du leadership transformationnel sur la santé mentale des employés. De même, ils fournissent des exemples convaincants et des aperçus fondés sur la façon dont les dirigeants compatissants peuvent affecter la santé mentale des employés. Bass et Avolio (1994) ont proposé plusieurs comportements ou composantes du leadership transformationnel propice pour l'amélioration du bien-être psychologique des employés. L'influence idéalisée se produit lorsque les managers donnent plus de priorité aux choix éthiques plutôt qu'aux choix opportuns, démontrant leurs engagements moraux envers leurs collaborateurs ainsi donnant la priorité aux intérêts de l'entreprise avant leurs intérêts personnels.

3.3. Le leadership transformationnel et le développement du personnel

Le leadership transformationnel est reconnu comme le style de leadership le plus motivant avec une vision claire pour l'organisation, obtenue en établissant des relations plus étroites avec les suiveurs en reconnaissant leurs besoins et en l'aidant à découvrir leur potentiel (Fitzgerald & Schutte, 2009). D'après Bass et Avolio (1994), le leader transformationnel accorde une

importance spécifique aux besoins de ses collaborateurs, ce qui est indispensable pour leur développement. Suivant cette optique, le leader transformationnel fournit un feedback constructif ou positif à leurs employés permet de les motiver à travailler plus dur et les encourage à réfléchir à des problèmes complexes de manière innovante. Le leadership transformationnel est reconnu par son efficacité en ce qui concerne le développement des employés, le rôle du leader transformationnel est essentiel dans la promotion et le développement de l'ensemble de l'équipe via l'orientation, le soutien, et le partage des connaissances. Le leader transformationnel est le plus susceptible d'être bien placé pour influencer le développement de ses collaborateurs, puisqu'ils fournissent du coaching, feedback, et des conseils jugés très utiles à aider les autres pour saisir les opportunités de développement (Bass & Avolio, 1994).

3.4. Le leadership transformationnel et l'innovation

Le leadership transformationnel est lié aux capacités d'innovation, et définie comme un style de leadership qui transforme les suiveurs pour qu'ils s'élèvent au-dessus de leur intérêt personnel en modifiant leur moral, leurs idéaux, et leurs valeurs. Cela motive les employés à réaliser de meilleures performances que celles initialement prévues (Bass 1985). En conséquence, les employés ont tendance à se comporter de façon à promouvoir des niveaux élevés d'exécution des tâches. De plus les leaders transformationnels motivent les employés à placer les intérêts collectifs de l'organisation et du leader au-dessus des intérêts individuels (Bass, 1985). Le style de leadership et les caractéristiques du leader représentent des déterminants clés du comportement organisationnel en matière d'innovation. Selon la littérature, le style de leadership transformationnel est plus susceptible que les autres styles de leadership tel que le leadership transactionnel d'encourager l'innovation organisationnelle (Xenikon, 2017). De nombreuses études fournissant des preuves croisées examinant l'impact du leadership transformationnel sur l'innovation, pourtant l'étude de Garcia-Morales, Jiménez-Barrionuero et Gutiérrez-Gutiérrez (2012) sur 168 entreprises espagnoles pour explorer la relation entre le leadership transformationnel, l'innovation et la performance organisationnelle, leurs résultats confirment l'impact positif de l'innovation et l'apprentissage organisationnelle sur la performance organisationnelle. De plus, l'innovation organisationnelle fait référence à la mise en œuvre réussie de nouvelles connaissances au sein de l'organisation (Amabile, 1998). Les leaders transformationnels cherchent principalement le changement et l'amélioration

organisationnelle tout en favorisant la créativité en milieu de travail par le biais de soutien motivationnel et la stimulation intellectuelle (Elkins & Keller, 2003).

Conclusion

L'amélioration et la gestion des performances constituent une exigence pour les gestionnaires dans toute organisation, leurs pratiques managériales sont très importantes dans la mesure d'encourager et aider ses équipes à développer les meilleures façons pour améliorer leur travail. À travers cette étude, nous cherchons contribuer à la littérature sur le leadership transformationnel qui a connu une progression de grande ampleur et marqué la recherche en sciences sociales. Il a généré plusieurs études motivées par la compréhension des comportements des individus exerçant une fonction de management, leur permettant de développer l'efficacité, l'efficience, et la performance organisationnelle. Les pensées critiques en recherche confirment que le leadership transformationnel est le style de management le plus favorable et déterminant, qui peut avoir un impact sur la performance organisationnelle de toute structure à travers ces quatre dimensions. Notre recherche est motivé par la compréhension du style de leadership transformationnel, et sa place prépondérante dans la recherche sur le leadership en général, ainsi la mise en place de ce processus de changement et de transformation individuelle et collective basé sur des comportements bien définis, permettant la satisfaction, l'engagement affectif, et le développement des collaborateurs, ainsi la participation inconditionnelle au changement marqué par une culture d'apprentissage, d'innovation, et d'interaction avec l'environnement interne et externe. Enfin, les résultats de cette étude théorique peuvent être instructifs pour la terminologie du leadership transformationnel, en mettant l'accent sur les capacités de ce style à l'amélioration des principaux indicateurs de performance organisationnelle.

BIBLIOGRAPHIE

- Aditya, R. N. (2004). Leadership. In M. Hersen, and J.C. Thomas (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychological Assessment (Vol. 4: Industrial and Organizational Assessment)*, pp. 216-239).
- Amabile. T. M. (1998). *How to kill creativity*. Harvard Business School Publishing. (pp. 77-87).
- Bass, B. M. & Bass. R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications*. (4e éd.). New York : Free Press.
- Bass, B.M. and Avilio, B.J. (1994). *Introducing, Improving Organizational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass. B.M. (1997). Does the transactional transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), pp. 130-139.
- Banerji, P., & Krishnan, V. R. (2000). Ethical preferences of transformational leaders: An empirical investigation. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 405-413.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*. 1 (17): 99- 120.
- Bescos, P. Veran, L. Raviart. D. (1999), *Dialogues autour de la performance en entreprise: les enjeux*. Editions l'Harmattan.
- Bolman, L. G. & Deal. T. E. (2003). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. John Wiley & Sons.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Dansereau, F. Graen. G., & Haga. W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Daft. R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. (7th ed.) South-Western College Publishing, Thomson Learning. U.S.A.
- David Ricardo (2001). *A Biography*" de P. Sraffa et M.H. Dobb. Routledge.
- Day. C. (2000). Effective leadership and reflective practice. *Reflective practice*. 1(1). 113- 127.

- DeClerk, C. C. (2008). The relationship between retail store manager leadership styles and employee generational cohort, performance, and satisfaction. University of Phoenix
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. Voolmann, T.E. (1990). The New Performance Challenge: Measuring Operations for World Class Competition. DowJonesIrwin, 199 pages.
- Dvir, T. Eden, D. Avolio. J.B. and Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: a field experiment. The Academy of Management Journal, 45(4), pp. 735-44.
- Fitzgerald. S. and Schutte. N.S. (2010). Increasing transformational leadership enhancing self-efficacy. Journal of Management Development, 29(5). pp. 495-505.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, Inc.
- García-Morales. Victor Jesús & Jiménez-Barrionuevo. Maria Magdalena & Gutiérrez-Gutiérrez. Leopoldo. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. Journal of Business Research.
- Georgopoulos. B. S. & A. S. T. (1957). A study of organizational effectiveness. American Sociological Review, 22(5), 534-540.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien. M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. Leadership Quarterly, 6, 219-247.
- Gerstner, C. R. & Day. D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. Journal of Applied Psychology. 82. 827-844.
- Herman H.M. Tse, Warren C.K. Chiu. (2012). Transformational leadership and job performance: A social identity perspective Journal of Business Research 67 (2014) 2827- 2835.
- House. R. J. (1998). Leadership. In C. L. Cooper, and C. Argyris (Eds.). The concise Blackwell encyclopedia of management (pp. 355-358). Oxford, England: Blackwell.
- Issor, Zineb. (2017). « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions ». Projectics / Proyética / Projectique, vol. 17, no. 2, pp. 93-103.
- Ilies, R. Nahrgang, J. D. & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 92, 269-277.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *The Journal of Applied Psychology*, 89, 755- 768.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4), 525-544.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (2005), "The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance ", *Harvard Business Review*, Jan-Feb 1992, p. 71-79.
- Lapierre, L. (2008). Comprendre et raconter le leadership pour mieux l'assumer. *Gestion*, 33(3), 12-15.
- Lebas, M. (1995). Oui, il faut définir la performance [Yes, One Must Define Performance]. *French Accounting Review*, 269(July-August).
- Liden, R. C., Sparrow, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lorsch, J.W. (1970). Introduction to the structural design of organizations. *Organizational structure and design*, 1970: p. 1-16.
- Lupton, T. (1977). *Organizational Behavior and Performance*. Macmillan.
- Lynch, RL, Cross, K.F. (1991). *Memure Up! Yatdsticks for Continuous Improvements*. Cambridge MA Blackwell.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Morin, E.M., Savoie, A., Beaudin, G. (1994). *L'eflcacité de I 'organisation. Théories, Représentations a Mesures*. Montréal: Gaétan Morin. 158 pages.
- Neely, A. (2007). *Business Performance Measurement: Unifying Theories and Integrating Practice (Second Edi)*. Cambridge University Press.
- Parry, K. W & Bryman, A. (2006). *Leadership in Organizations*. In S. Clegg, C. Hardy, T.
- Pesqueux, Y. (2005). La notion de performance globale. HAL Id : halshs 00004006.
- Ricardo & Wade,D. (2001). *Corporate Performance Management: How to Build a Better Organization through Measurement Driven Strategies Alignment*. Butterworth Heinemann.
- Richard,E, and Clifford, S. L.(2008). The role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation. *Journal of Management*, 2, 65-68.

- Saulquin, J.-Y., Dumas, C., & Le Nadant, A.-L. (2007). Les dimensions de la performance : une analyse exploratoire. *Management & Avenir*, (10), 59–76.
- Scott, W. R., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and organizing: Rational, natural and open systems perspectives*. Routledge.
- Shin, S.J. and Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), pp. 703-714.
- Snow, C.C & Hrebiniak, L.G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25,307-335.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47, 1-14.
- Turner, N., Barling, J., & Zacharatos, A. (2002). Positive psychology at work. In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* (pp. 715–728).
- Venkatraman, N., Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*.
- Wholey J., S. (1996). Formative and Summative Evaluation: Related Issues in Performance Measurement. *American Journal of Evaluation*, 17(2).
- Xenikou, A. (2017). Transformational leadership, transactional contingent reward, and organizational identification: the mediating effect of perceived innovation and goal culture orientations. *Frontiers in psychology*, 8, 1754.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*.