

Leadership transformationnel et performance organisationnelle : analyse du rôle médiateur intégral de l'engagement au travail dans le contexte de l'INDH au niveau de la région Casa-Settat

Transformational leadership and organizational performance: analysis of the integral mediating role of work engagement in the context of the INDH at the Casa-Settat region level

Mohamed BOUNAAMA, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en Management et Développement (LRMD).
Faculté d'économie et de gestion de Settat
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Khalid SADIQI, (Enseignant chercheur)

*Laboratoire de recherche en Management et Développement (LRMD).
Faculté d'économie et de gestion de Settat
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Karim IOUAIJ, (Doctorant)

*Laboratoire de recherche en Management et Développement (LRMD).
Faculté d'économie et de gestion de Settat
Université Hassan 1^{er} de Settat, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'économie et de gestion- Km 3 Rte de Casablanca, BP 658 Université Hassan I Settat, Maroc 06-07-51-56-79 / 05237-23577
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	BOUNAAMA, M., SADIQI, K., & IOUAIJ, K. (2026). Leadership transformationnel et performance organisationnelle : analyse du rôle médiateur intégral de l'engagement au travail dans le contexte de l'INDH au niveau de la région Casa-Settat. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(6), 813–832. https://doi.org/10.5281/zenodo.20599904
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Leadership transformationnel et performance organisationnelle : analyse du rôle médiateur intégral de l'engagement au travail dans le contexte de l'INDH au niveau de la région Casa-Settat

Résumé.

La question de la performance organisationnelle et de sa relation avec les styles de leadership constitue aujourd'hui un sujet d'intérêt majeur aussi bien pour les praticiens que pour les chercheurs en sciences de gestion. Les organisations publiques et privées évoluent désormais dans des environnements marqués par une forte incertitude. Les administrations publiques, les établissements et entreprises publics font notamment face à des transformations profondes qui remettent en question les modes traditionnels de management et de gouvernance.

Dans ce contexte, le leadership apparaît comme un levier essentiel permettant aux organisations de s'adapter aux mutations de leur environnement. Plus particulièrement, le leadership transformationnel s'est progressivement imposé comme une approche managériale favorisant la mobilisation des collaborateurs.

Plusieurs travaux en sciences de gestion ont mis en évidence l'existence d'une relation positive entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle. Toutefois, cette relation peut être influencée par certaines variables intermédiaires, notamment l'engagement des collaborateurs, considéré comme un facteur déterminant dans l'amélioration de l'efficacité organisationnelle.

C'est dans cette perspective que s'inscrit la présente recherche, qui vise à étudier la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle à travers le rôle médiateur de l'engagement des collaborateurs. Cas de (INDH).

Afin de répondre à cette problématique, une étude quantitative a été menée auprès des collaborateurs de l'INDH. L'objectif principal consiste à examiner les effets directs du leadership transformationnel sur la performance organisationnelle ainsi qu'à vérifier le rôle médiateur de l'engagement des collaborateurs, à la lumière des apports théoriques et empiriques développés dans la littérature scientifique.

Mots clés : leadership transformationnel, l'engagement au travail, performance organisationnelle.

JEL Classification : M12

Type de recherche : recherche empirique

Abstract.

The question of organizational performance and its relationship with leadership styles is now a major topic of interest for both practitioners and researchers in management sciences. Public and private organisations now operate in environments marked by high uncertainty. Public administrations, public institutions, and enterprises are particularly facing profound transformations that challenge traditional management and governance methods. In this context, leadership appears as an essential lever enabling organisations to adapt to changes in their environment. More specifically, transformational leadership has gradually established itself as a managerial approach that promotes employee engagement.

Several studies in management sciences have highlighted the existence of a positive relationship between transformational leadership and organizational performance. However, this relationship can be influenced by certain intermediary variables, notably employee engagement, which is considered a determining factor in improving organizational effectiveness.

It is from this perspective that the present research is situated, aiming to study the relationship between transformational leadership and organizational performance through the mediating role of employee engagement. Case INDH.

In order to address this issue, a quantitative study was conducted among the employees of INDH. The main objective is to examine the direct effects of transformational leadership on organisational performance and to verify the mediating role of employee engagement, in light of the theoretical and empirical contributions developed in the scientific literature.

Keyword : Transformational leadership, work engagement, organisational performance

JEL Classification: M12

Paper Type: Empirical research

1. Introduction

Dans un environnement en perpétuelle évolution, marqué par l'incertitude et la complexité, les organisations éprouvent de plus en plus de difficultés à anticiper les changements futurs à l'aide des modèles traditionnels de gestion et de planification. Comme le souligne Igor Ansoff « l'environnement de l'entreprise est de plus en plus turbulent et imprévisible » (1979). Dans la même perspective, Henry Mintzberg (1987) considère que les organisations évoluent dans des contextes complexes où les événements ne peuvent être totalement prévus.

Face à la complexité croissante de leur environnement, les organisations doivent développer des capacités d'adaptation et de flexibilité afin d'assurer leur survie, leur compétitivité et leur développement à long terme. Cette dynamique impose une remise en question permanente des pratiques managériales traditionnelles et favorise l'émergence de nouvelles approches organisationnelles plus agiles.

Dans ce sillage, le management apparaît comme un levier incontournable permettant aux organisations d'affronter les transformations économiques, technologiques et sociales qui caractérisent l'environnement contemporain. Les approches classiques du management, fondées principalement sur le contrôle et la stabilité organisationnelle, révèlent certaines limites face à la rapidité des changements et à l'évolution des attentes des collaborateurs. Les organisations sont désormais amenées à adopter des modes de gestion plus participatifs, favorisant l'innovation, la motivation et l'implication des ressources humaines.

Parmi les approches managériales les plus étudiées, le leadership transformationnel occupe une place centrale dans la littérature en sciences de gestion. Développé au début par James MacGregor Burns puis approfondi par Bernard Bass, cette pratique de leadership se caractérise par la capacité du leader à inspirer, motiver et mobiliser les collaborateurs autour d'une vision et d'un objectif commun. Contrairement aux approches transactionnelles fondées essentiellement sur les échanges et les récompenses, le leadership transformationnel favorise l'engagement, la confiance et le dépassement des intérêts individuels au profit des objectifs collectifs.

Sont nombreuses, les études et les travaux qui ont souligné l'impact positif de leadership transformationnel sur plusieurs variables comme la satisfaction l'innovation ou encore la performance organisationnelle, cependant les récentes études ont cité que cet impact n'est pas toujours direct. Mais elle se passe à travers des variables médiatrices comme l'engagement, ou l'implication des collaborateurs.

En effet un collaborateur bien engagé déploie un effort considérable dans son travail, et il va contribuer efficacement à la réalisation des objectifs organisationnels.

A l'issue de la phase de présélection et d'évaluation des ouvrages et des travaux sur le binôme Engagement-Performance organisationnelle, nous avons constaté que le lien entre ces deux variables reste confirmé par de nombreux auteurs. Plusieurs travaux empiriques montrent que les employés engagés manifestent des niveaux plus élevés d'effort, de persévérance et de comportements proactifs, ce qui se traduit par une amélioration significative des résultats organisationnels (Kahn, 1990 ; Saks, 2006 ; Harter et al., 2002).

C'est dans ce sillage que nous allons examiner l'effet de leadership transformationnel sur la performance organisationnelle à travers le rôle médiateur de l'engagement des collaborateurs au travail

Notre méthodologie de travail, nous permet de suivre de manière évolutive et processuelle, la dynamique qui relie le leadership transformationnel et la performance. Dans le contexte de l'INDH.

Afin de tester notre cadre de travail théorique, nous avons comparé et vérifié les résultats obtenus à l'issue de notre recherche sur le terrain, pour valider ou réfuter les hypothèses que nous avons lancées au départ.

Pour ce faire nous nous sommes focalisés, à la première section sur le cadre conceptuelle pour définir les principaux concepts.

La partie pratique sera consacrer à l'analyse et la discussion des résultats obtenus dans l'étude quantitative.

Certes, dans des périodes de crises ou de turbulence, les organisations ont besoin de managers dotés de leadership et non pas seulement de managers, afin faire face aux défis et aux enjeux contextuels, mais également de tirer profit des changements qui engendrent souvent de nouvelles opportunités et/ou des menaces, dans leur environnement.

Ce changement qui caractérise l'environnement de travail des organisations, entraîne un changement dans la perception des méthodes de travail ainsi que des styles de management et de leadership.

Cette métamorphose exige de passer d'une logique de management fondée sur une gestion traditionnelle connue par un respect strict des règles et des procédures, à une logique de management/leadership, orientée vers l'innovation, motivation du personnel, et l'engagement au travail des collaborateurs, lequel considéré comme un élément déterminant de la performance organisationnelle.

En effet, le leadership transformationnel occupe aujourd'hui une place importante dans la réflexion et dans les pratiques managériales des organisations, elle se trouve dans un carrefour entre cinq dimensions : celle de l'organisation et de leader et situation, contexte et subordonné ou collaborateurs.

De très nombreux auteurs qui ont qualifié le lien entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle comme un lien divergent, des études citent un lien direct et significatif entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle, tandis que d'autres recherches ont souligné l'existence de variables médiatrices qui peuvent expliquer cette relation.

Dans cette perspective, que l'engagement semble un élément extrêmement important pour comprendre les mécanismes avec lesquels le leadership transformationnel contribue à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Mais comme nous avons indiqué au début de cet article, nous allons focaliser sur le leadership transformationnel comme un stimulus de l'engagement, qui peut par son tour, améliore la performance organisationnelle.

A partir du fait que le leadership peut influencer la performance des organisations au travers d'ensemble des variables, nous avons décidé de mettre l'accent sur le rapport leadership transformationnel et la performance organisationnelle dans un contexte bien précis de l'INDH. C'est dans ce sillage que nous avons formulé une problématique de manière suivante : Dans quelle mesure, le leadership transformationnel à travers l'engagement des collaborateurs peut influencer la performance organisationnelle ?

Ainsi, sur la base des travaux théoriques et empiriques consacrés à la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle, ainsi que des échanges réalisés avec les collaborateurs de l'organisme étudié, nous avons formulé quatre hypothèses de recherche.

H-1 : *Le leadership transformationnel influence de façon positive et significative l'engagement au travail ?*

H-2 : *La performance organisationnelle peut être influencée par le niveau d'engagement au travail des collaborateurs ?*

H-3 : *Le leadership transformationnel influence positivement la performance organisationnelle ?*

H-4 : *L'engagement au travail médié la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle ?*

Pour répondre à notre interrogation principale, nous allons tout d'abord mettre l'accent brièvement sur la théorie de leadership et de définir par la suite le concept de leadership transformationnel, une partie sera également consacrer à la notion de la performance organisationnelle, puis nous allons établir un lien entre le leadership transformationnel et la performance d'organisation.

Une dernière partie portera sur la méthodologie de travail, ainsi que sur le déroulement de l'enquête quantitative, avant de conclure notre recherche par la discussion des résultats et ses implications théoriques et managériales.

2. Cadrage conceptuel.

2.1. La théorie de leadership

Un grand nombre de handbooks et de recherches traitant le leadership et ses effets sur la performance, témoigne à la fois de l'importance de leadership dans le contexte actuel, et des débats qu'elles suscitent.

Généralement, et d'après les différentes études sur le leadership (leadership studies), on peut citer trois dimensions principales permettant d'encadrer et d'orienter la nature de leadership et les comportements de leaders au sein des organisations. Primo les éléments qui rendent un style de leadership performant. Secundo, la capacité de leader à définir et structurer son rôle et de ses collaborateurs Tertio, l'habileté particulière de leader pour entretenir des relations encadrées par la confiance et fondés sur le respect réciproque des idées et des propositions de ses subordonnées. (S. P. Robbins & M. A. Coulte 2014)

Yvon Pesqueux 2020, a cité trois grandes approches de leadership ;

- **Approche des traits** : cette approche consiste que le comportement de leader est tributaire à la fois à sa capacité à communiquer pour inspirer et motiver, et à sa capacité à influencer pour guider et orienter les comportements de ses subordonnées vers un objectif.

- **Approche situationnelle** : dans cette optique, le leader performant est le produit et le résultat d'un ensemble des situations et des contextes qui font, d'un leader, un leader efficace.

D'après cette école, il n'y a pas un style de leadership efficace et universelle, mais l'efficacité dépend de la capacité d'un leader à adapter son style et ses caractéristiques avec les contraintes contextuelles de la situation. « Il n'existe pas de style de leadership universellement efficace ; le style approprié dépend du niveau de maturité (compétence et engagement) des subordonnés. » (Hersey & Blanchard, 1969).

Bel et bien de noter que l'approche situationnelle et l'approche transformationnelle ne s'opposent pas, mais ils sont complémentaires car l'approche situationnelle répond à la question « comment adapter son leadership ? », et l'approche transformationnelle répond à « pourquoi et vers quoi mobiliser les individus ? ».

- **Approche d'interaction** : Selon cette approche, le leadership est un processus dynamique qui ne dépend ni seulement du leader, ni seulement de la situation, mais il est lié à l'interaction d'un ensemble des événements et des éléments. Le leadership efficace est étroitement lié à la bonne combinaison entre trois éléments essentiels à savoir : la qualité du leader, la maturité des collaborateurs (Followers), la situation ou contexte de leadership. « L'efficacité du leadership dépend de la correspondance entre le style du leader et les exigences de la situation. **F. Fiedler. (1967)** ».

L'intérêt sera porter sur les effets de leadership transformationnel sur des variables comme le changement et en l'occurrence, l'engagement au travail.

- **Le leadership transformationnel**

En effet, la première conceptualisation de la notion de leadership transformationnel remonte à 1978, quand le psychologue et politologue américain James MacGregor Burns a développé et

utilisé, pour la première fois, le concept de leadership transformationnel comme une nouvelle théorie de leadership. Cette approche constituait alors une alternative aux théories traditionnelles de leadership dans un contexte marqué par une remise en question des approches classiques de leadership. Ces approches selon J. MacGregor ont été encadrées par deux dimensions : l'autorité et l'échange.

Dans son ouvrage intitulé *leadership*, l'auteur a distingué deux types de leadership, le leadership transactionnel et transformationnel.

Le tableau suivant, présente les différents points de distinction entre ces deux approches de leadership selon Burns.

Tableau 1.1 : Caractéristiques de leadership transactionnel et transformationnel.

	Leadership transactionnel	Leadership transformationnel
Fondements	Une relation de contrepartie basée sur Rétribution-performance	Elever les niveaux de motivations et d'engagement des collaborateurs et des leaders.
Dimensions	Contractuelle formelle	Inspirante et Charismatique
Les effets	Récompenses et sanctions	Engagement, vision
Rôle de leader	Superviseur, contrôleur	Inspirateur, Stimulus de changement.
Objectifs principaux	Réalisations des objectifs à court terme.	Développement et transformation à long terme.
Style de gestion	Directif.	Participatif.
Limites	Rigidité et absence de créativité.	Dépendance au charisme.

Source: Bruce Avolio et Bass (1985). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*

Bruce Avolio et Bass ont considéré dans leur ouvrage « *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, que le leadership transformationnel constitue aujourd'hui un cadre théorique central ainsi qu'un modèle essentiel du management moderne.

Bass et Avolio ont cité quatre dimensions majeures de leadership transformationnel. Le tableau suivant présente ces dimensions clés selon les chercheurs.

Tableau 1.2 : les quatre dimensions clés de leadership transactionnel proposé par B.M Bass, & B. J Avolio

Dimensions	Précisions
Influence.	Le leader joue le rôle d'un référent.
Motivation inspirante.	Le leader communique sa vision et inspire ses followers.
Stimulation intellectuelle.	Le leader suscite le changement et soutient la créativité.
Considération individualisée.	Le leader prend en compte les besoins individuels de chaque collaborateur.

Source : Adapté de B.M Bass, & B. J Avolio (2003)

Ces dimensions constituent les principaux instruments avec lesquels le leader transformationnel mobilise ses collaborateurs et les amène à dépasser leurs intérêts individuels au profit des objectifs collectifs de l'organisation.

*La première dimension est l'influence, qui correspond à la capacité du leader à servir de modèle pour ses collaborateurs. Grâce à son comportement exemplaire, à son intégrité et à sa crédibilité, le leader inspire le respect, la confiance et l'admiration de ses collaborateurs.

*La deuxième dimension est la motivation inspirante, renvoie à la capacité du leader à communiquer une vision claire, à donner du sens au travail et à soutenir les collaborateurs à s'investir pleinement dans l'atteinte des objectifs organisationnels.

*La troisième dimension est la stimulation intellectuelle, qui consiste à encourager les collaborateurs à développer leur créativité et à proposer des solutions innovantes face aux problèmes envisagés. Cette dimension favorise l'apprentissage organisationnel et l'adaptation au changement.

*la quatrième dimension est la considération individualisée, qui se manifeste de l'attention particulière accordée par le leader aux besoins, aux attentes et au développement de chaque collaborateur. Le leader assume alors le rôle d'un coach ou un mentor, en accompagnant ses collaborateurs dans leur progression professionnelle et personnelle.

A travers ces quatre dimensions, le leader transformationnel peut renforcer l'engagement des collaborateurs, de favoriser leur motivation et leur satisfaction au travail, et de contribuer à l'amélioration de la performance organisationnelle. De nombreuses études empiriques ont ainsi confirmé que les organisations dirigées par des leaders transformationnels présentent généralement des niveaux plus élevés d'innovation, d'engagement et d'efficacité organisationnelle.

De nombreux auteurs et chercheurs se sont intéressés à la relation entre le leadership transformationnel et la performance, « Le leadership crée le changement, et le changement réussi est la clé de la performance organisationnelle ». John Kotter 1996.

Comme nous l'avons indiqué au début de cet article, nous nous intéresserons particulièrement au leadership transformationnel en tant qu'un stimulus de **l'engagement** des collaborateurs, lequel contribue à son tour, à l'amélioration de la performance organisationnelle.

Dans son ouvrage *Leading Change*, J. KOTTER souligne que le leadership suscite l'engagement et le changement, et un degré d'engagement fort est essentielle pour la performance organisationnelle.

Au secteur public, les travaux consacrés au leadership transformationnel ont également mis en évidence son rôle dans l'amélioration de la qualité des services publics ainsi que dans le renforcement de l'engagement des fonctionnaires. Dans un contexte marqué par les réformes administratives, les transformations organisationnelles et les exigences croissantes de performance, les organisations publiques ont davantage besoin de leaders capables de mobiliser les collaborateurs autour d'objectifs communs, de favoriser leur adhésion au changement et de renforcer leur implication au travail.

2.2. La notion de la performance organisationnelle.

La notion de performance organisationnelle occupe une place fondamentale dans le management des organisations, au fil du temps, cette notion a connu un changement substantiel dans sa perception comme dans sa signification.

En effet, la notion de la performance organisationnelle est passé d'une perspective uniquement économique à une logique multidimensionnelle et stratégique au sein des organisations.

A ses débuts, la notion de la performance organisationnelle renvoyait à la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs financiers, comme la part de marché, le chiffre d'affaires et le résultat. Dans le même sens DRUCKER a souligné que « la performance d'une organisation se mesure par sa capacité à atteindre ses objectifs ». Ainsi la performance organisationnelle était essentiellement évaluée par des indicateurs quantifiables. Cette conception est également soutenue par Lebas en 1995 « La performance n'existe que si l'on peut la mesurer et la comparer à un objectif ».

Mais cette conception va connaître une évolution et un élargissement conceptuel important avec les travaux des chercheurs comme Gérard Bourguignon, Philippe Lorino Robert Kaplan et David Norton. A cet effet, G. Bourguignon a élargi le sens de la performance organisationnelle, pour couvrir d'autres aspects qui ne sont pas strictement financiers, la performance devient une logique qui inclut des critères multidimensionnels. Selon le même auteur, la performance organisationnelle devrait être traduite par la réalisation des objectifs tout en utilisant efficacement ses ressources organisationnelles. « La performance est la réalisation des objectifs organisationnels en combinant efficacité et efficience. Bourguignon, G. (1995) ». Donc la performance combine désormais des facteurs plus larges tels que, la réalisation des objectifs,

l'efficacité et l'adaptation à l'environnement. Le tableau suivant présente les trois dimensions de la performance organisationnelle selon Bourguignon.

Le tableau 1.3 : les trois dimensions de la performance organisationnelle selon Bourguignon.

Dimensions	Précisions
Efficacité	Atteindre des objectifs fixés
Efficiency	Optimisation dans l'utilisation des ressources
Pertinence	Adéquation entre les objectifs et les besoins réels.

Source : Bourguignon (1695)

Dans le prolongement de cette vision multidimensionnelle de la performance organisationnelle, les travaux de Robert Kaplan et David Norton, ont apporté une contribution majeure à l'évolution du concept de performance, à travers le développement d'une matrice d'évaluation multidimensionnelle sous forme d'un Dashboard prospectif. (Balanced Scorecard-BSC).

J.-B. Carrière a résumé la performance organisationnelle comme l'évolution de l'organisation ou son agrandissement en espace et en temps. Néanmoins, Kohli et Jaworski (1990) ont qualifié quatre catégories principales qui conditionnent la capacité d'une organisation à se progresser dans le temps.

- **Performance organisationnelle** : des résultats financiers et non financiers obtenus à un moment donné, comme la part de marché, la satisfaction des actionnaires, et des clients etc.
- **Impact sur les clients** : la valeur perçue des biens et service, ainsi l'expérience client et la fidélité des clients vis – à -vis l'organisation peuvent être influencé par la capacité de l'organisation à agir et réagir
- **Capacité de l'organisation à innover** : le style de leadership d'une organisation peut favoriser son aptitude à innover, et à maintenir sa position sur son environnement.
- **Conséquences sur les collaborateurs** : le style de management et de leadership peut aussi influencer la motivation, la satisfaction et l'engagement des collaborateurs, ce qui peut à son tour avoir un impact sur les résultats de l'organisation.

Le tableau (1.4) suivant présente les différents indicateurs d'évaluation pour mesurer la performance organisationnelle d'une organisation.

Le tableau 1.4 : Les indicateurs d'évaluation de la performance organisationnelle.

Indicateurs	Précisions
Indicateurs financiers	Part de marché. Chiffre d'affaires. Cash-Flow Résultat net.
Indicateurs non-financiers	Satisfaction des collaborateurs et des parties prenantes. Engagement au travail Motivation et innovation.
Balanced scorecard	Financière- Client-Processus internes Apprentissage et croissance. Capital humain et innovation.

Source : Cherradi, L., & Radoui, N. (2024). Mesure de la performance organisationnelle dans le secteur des services : Revue de littérature systématique. Alternatives Managériales Économiques.

Pour conclure, elle est généralement admis aujourd'hui, que la notion de la performance organisationnelle a traversé plusieurs phases, depuis son émergence et jusqu'à nos jours, Elle est désormais considérée comme un concept plus large et multidimensionnel qui dépasse un simple aspect de la rentabilité financière, pour couvrir d'autres domaines plus dynamiques, comme il a cité Gérard Bourguignon, la performance organisationnelle repose sur un équilibre entre l'efficacité incarné par la réalisation des objectifs, l'efficacité concrétisé par l'optimisation des ressources, et la pertinence ou l'adéquation aux besoins concrets. Cela reste valable pour les différentes organisations, entreprises, associations, administration publique ou structure organisationnelle contemporaine comme l'INDH.

Dans la partie suivante nous allons esquisser la méthodologie de recherche ainsi que le déroulement de la recherche quantitative effectué sur le terrain, à l'issue de cette étude, l'intérêt portera sur l'analyse et la discussion de résultat.

2.3. La notion de l'engagement au travail.

2.3.1. Définition de l'engagement au travail.

L'engagement au travail constitue un concept majeur dans le comportement organisationnel, et ainsi dans la gestion des ressources humaines. Ce concept désigne un état psychologique et émotionnel qui lie un employé avec son poste de travail, il s'agit donc d'un état d'esprit psychologique positif caractérisé par un haut niveau de responsabilité, d'implication et d'absorption dans les activités professionnelles. Selon (Schaufeli, Salanova, González-Romá et Bakker (2002). L'engagement au travail correspond à un état psychologique positif, valorisant, il est caractérisé par l'attachement, la vigueur et l'absorption.

L'attachement au travail ou le dévouement renvoie au lien affectif que l'employé entretient avec son travail, il est souvent accompagné par un sens d'appartenance et un sentiment d'enthousiasme. A son tour, la vigueur correspond à un niveau plus élevé de passion, d'énergie et de résilience au travail, ce qui se traduit par la suite par une volonté de l'employé à fournir davantage d'efforts vis-à-vis son travail malgré les difficultés envisagées. Quant à l'absorption, elle désigne un état de concentration totale et d'immersion où l'employé est tellement absorbé par son activité que le temps lui semble s'écouler très vite.

L'engagement au travail se différencie de notions proches comme la satisfaction au travail, l'implication organisationnelle ou encore la motivation. Alors que la satisfaction correspond généralement une appréciation affective des conditions de travail, elle renvoie à un état d'esprit plus actif et proactif envers les activités professionnelles. Ainsi, la motivation peut être temporaire et ciblée sur un but spécifique, l'engagement témoigne d'une relation positive et durable entre le salarié et sa profession.

La littérature scientifique en termes de comportement organisationnel distingue plusieurs facteurs qui peuvent influencer l'engagement au travail, ces facteurs peuvent être regroupés sous forme des déterminants organisationnels, managériaux et personnels. Le tableau suivant présente chaque type de déterminant avec ses précisions.

Le tableau 1.5 : les facteurs déterminants de l'engagement au travail

Facteurs déterminants	Précisions
Facteurs organisationnels	La culture organisationnelle -la vision stratégique -Les conditions de travail – l'ergonomie et le climat de travail.
Facteurs Managériaux	Le style de leadership – les pratiques managériales-la communication l'innovation - et la confiance
Facteurs Individuels	Les valeurs et les attentes personnelles – la maturité professionnelles des collaborateurs et la motivation.

Source : Wilmar Schaufeli (2002). Mesure de l'engagement : une approche d'analyse factorielle.

2.3.2. Articulation entre l'engagement et la performance.

La littérature scientifique a révélé que l'engagement au travail améliore la qualité de service et la satisfaction des clients et des usagers, cet état psychologique chez les employés réduit efficacement le taux de turnover et d'absentéisme ainsi que les comportements contre-productifs

Dans les organisations publiques ou privées, les collaborateurs fortement engagés bénéficient d'un climat de travail privilégié et d'une efficacité organisationnelle importante.

Arnold Bakker & Demerouti, E. (2008). Soulignent que les employés ayant un fort degré d'engagement au travail montrent un haut niveau d'attentes et d'exigences vis-à-vis leurs structures

En outre, l'engagement au travail représente une variable médiatrice entre les pratiques managériales et leadership d'une part et la performance organisationnelle d'autre part.

Lepine.A & al, (2010) en citent, qu'un style de leadership adapté ou des politiques RH favorables n'améliorent durablement la performance que lorsqu'ils parviennent à renforcer l'implication et l'investissement des collaborateurs dans leur travail.

Donc l'engagement au travail apparaît comme un élément multidimensionnel et essentiel à la compréhension du comportement organisationnel contemporaine, il résulte d'une interaction permanente entre des facteurs organisationnels, individuels et managériaux. Les études empiriques ont démontré son rôle déterminant et sa contribution significative dans la performance organisationnelle.

3. Méthodologie de la recherche.

La spécificité de notre recherche, qui vise à comprendre les effets d'un phénomène complexe, à savoir l'influence de leadership transformationnel sur la performance organisationnelle à travers l'engagement au travail, nous a amené de choisir une méthodologie quantitative.

La conduite d'une recherche scientifique exige à la fois rigueur méthodologique, objectivité et respect des principes de l'intégrité scientifique. Conscients des conséquences que peuvent engendrer les manquements à ces principes, illustrés notamment par certaines affaires scientifiques largement médiatisées telles que celle de Wakefield, nous avons veillé tout au long de cette recherche à respecter les exigences éthiques et méthodologiques reconnues par la communauté scientifique.

C'est pour cette raison, que nous avons privilégié une approche quantitative. Cette approche permet de réduire la part de subjectivité dans l'analyse grâce à l'utilisation de données chiffrées et de techniques statistiques. Elle favorise ainsi l'évaluation empirique des hypothèses de recherche, l'identification des relations entre les variables étudiées et une meilleure compréhension des mécanismes susceptibles d'influencer les comportements organisationnels. En s'appuyant sur cette approche, nous visons en premier temps de mesurer l'engagement au travail. C'est dans cette perspective, que nous avons utilisé le questionnaire comme un outil de recueil des informations.

3.1. Déroulement de l'enquête.

Nous avons choisi comme mode d'administration, le questionnaire en face à face, nonobstant qu'il est un mode coûteux, mais il représente un mode d'administration le plus pertinent, car il permet à la fois aux répondant de donner des explications supplémentaires, et il assure un certain niveau d'interaction avec les répondants.

Pour assurer et vérifier le niveau de compréhension des participants vis-à-vis les questionnaires du questionnaire, ainsi pour contrôler la cohérence des réponses et d'examiner la fiabilité de questionnaire, nous avons procédé à un pré-test auprès de 15 personnes, ce pré-test a donné quelques propositions en termes de contenu et de forme.

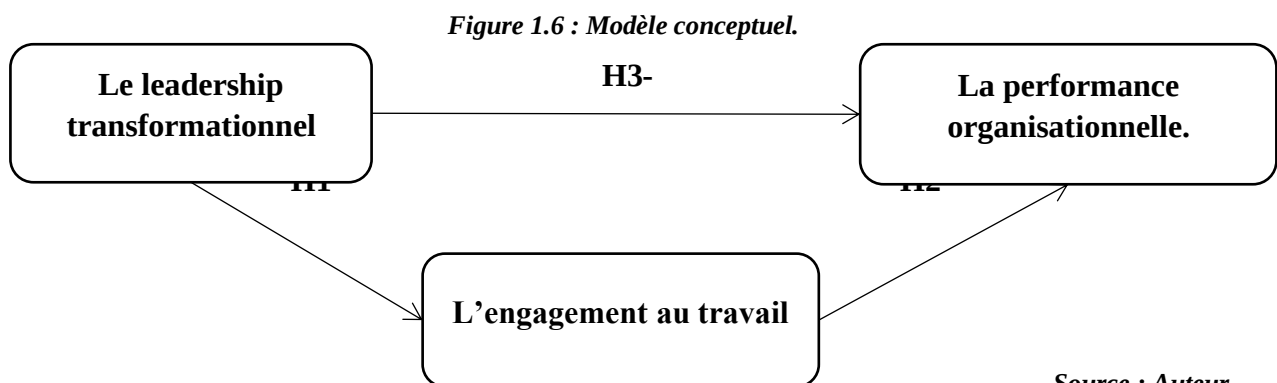
Bel et bien de noté que le travail sur le terrain et l'exercice de collecte de réponses, a duré pendant cinq semaines, avec des déplacements dans toute la région objet de la recherche. Sur 65 questionnaires qui a été distribué, nous avons récupéré 60 questionnaires exploitables. L'analyse et le traitement des données a été effectué à l'aide de SPHINX. L'étude repose donc sur 60 questionnaires exploitables, collectés auprès des collaborateurs de l'établissement étudié. Ce choix s'explique principalement par les contraintes d'accès au terrain ainsi que par la taille limitée de la population cible.

Notre cas qui s'inscrit dans une démarche exploratoire visant à analyser les relations entre le leadership transformationnel, l'engagement au travail et la performance organisationnelle dans un contexte organisationnel spécifique. En effet, plusieurs travaux méthodologiques considèrent qu'un échantillon de taille modérée peut être acceptable, notamment lorsque les analyses statistiques mobilisées restent descriptives et corrélationnelles.

3.2. Caractéristique de l'échantillon.

Nous avons retenu 65 collaborateurs qui représente un pourcentage de 54 % de l'effectif total des fonctionnaires de cet établissement (Population), les 60 questionnaires exploitables représentent une proportion significative de la population étudiée, ce qui permet d'obtenir une vision relativement représentative des perceptions des collaborateurs interrogés. Toutes catégories confondues (Cadres supérieurs, Ingénieurs et architectes, administrateurs, techniciens et rédacteurs), les répondants présentent une tranche d'âge comprise entre 20 et 60 ans, Hommes et femmes, mariés et célibataires. Sur le plan de niveau d'éducation, 37 % des interrogés ont un Bac+5, 39 % ont un Bac+3 et 3 % ont un Bac et 21 % des techniciens spécialisés. A cela s'ajoute que 47 % des participants ont 5 ans d'ancienneté au moins et le reste ont 4 ans au plus (47 % entre 5 ans et plus, 53 % entre 1 jour et 4 ans).

3.3. Modèle conceptuel de la recherche.



Source : Auteur

La figure 1.6 présente notre modèle conceptuel retenu pour cette étude. Ce modèle s'appuie sur l'hypothèse que le leadership transformationnel exerce une influence positive sur la performance organisationnelle, de manière directe et indirecte à travers l'engagement des collaborateurs. La figure met ainsi en évidence les relations entre les différentes variables étudiées et sert de cadre d'analyse pour la vérification empirique des hypothèses de recherche. L'objectif est d'évaluer dans quelle mesure l'engagement des collaborateurs joue un rôle médiateur dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle au sein des structures de l'INDH dans la région Casablanca.

4. Analyse et discussion des résultats.

À la suite de la recherche menée sur le terrain, nous présentons les résultats obtenus ainsi que les analyses qui en découlent. Ces résultats seront ensuite interprétés et discutés à la lumière du cadre théorique mobilisé, afin de mettre en évidence les principaux apports et implications de l'étude.

4.1. La logique descriptive.

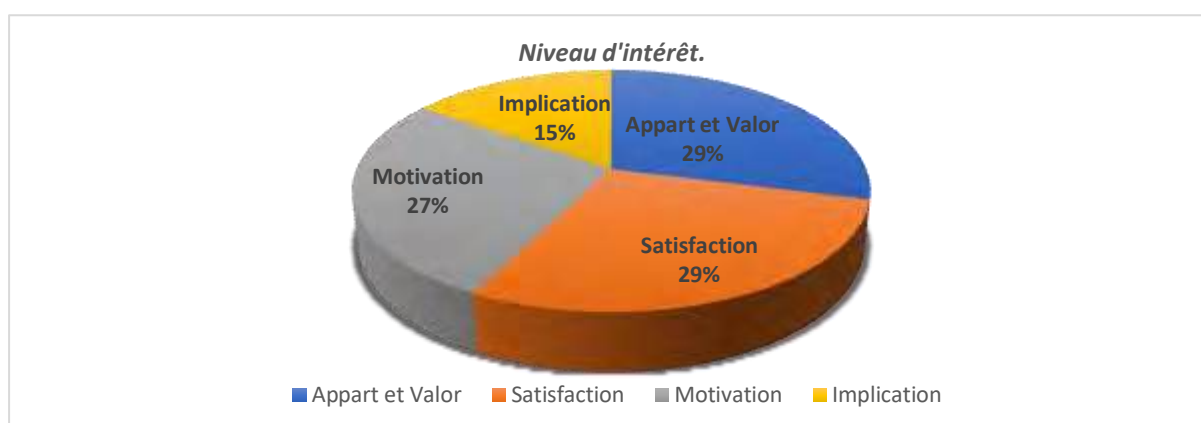
La figure 1.7, illustre que le sentiment d'appartenance et de valorisation occupe une place importante dans la préoccupation des répondants avec un pourcentage de 29%, ainsi que le sentiment de la satisfaction représente un degré important de 28.5% dans la préoccupation des

interrogés, puis on trouve la motivation et l'implication comme des critères essentiels avec des pourcentages respectifs de 27.3% et 15.2%.

Partant de ces résultats, nous avons remarqué que les critères de satisfaction et de motivation ainsi que l'implication constituent des éléments extrêmement importants afférents aux styles de leadership, qui peuvent influencer la réflexion comme l'action des collaborateurs au sein de l'INDH comme structure organisationnelle.

Figure 1.7 : L'importance accordée à chaque élément par les interrogés.

Eléments d'intérêt	Pourcentage
Sens d'appartenance et valorisation	29%
Sentiment de satisfaction	28,5%
Degré de motivation	27.3%
Implication	15,2%
Total	100%

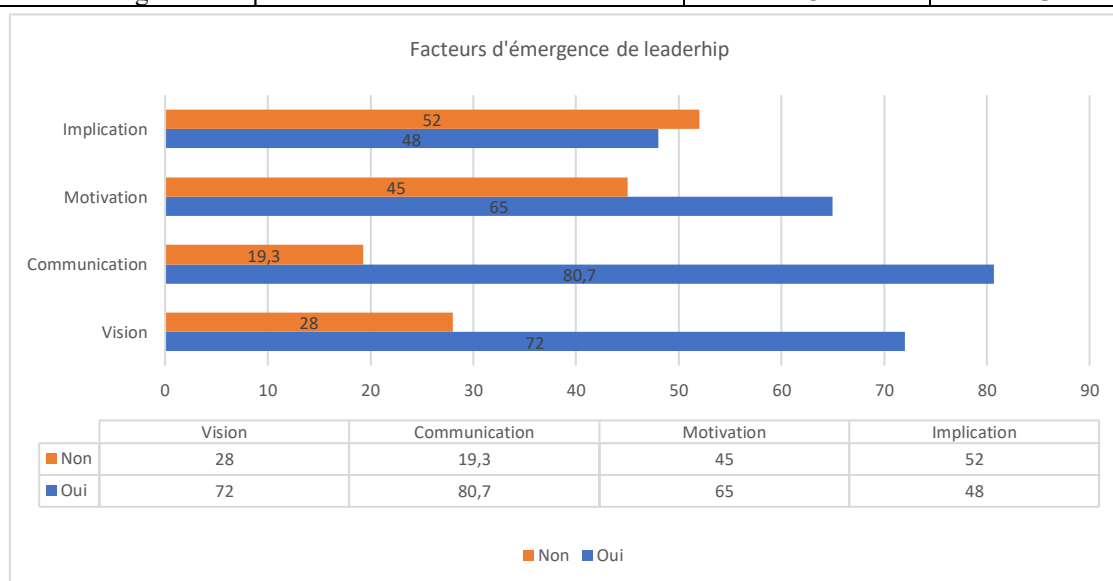


Source : L'auteur de l'article

Reconnaissance de la culture de leadership transformationnel.

Figure 1.8 : les critères d'émergence de la culture de leadership transformationnel.

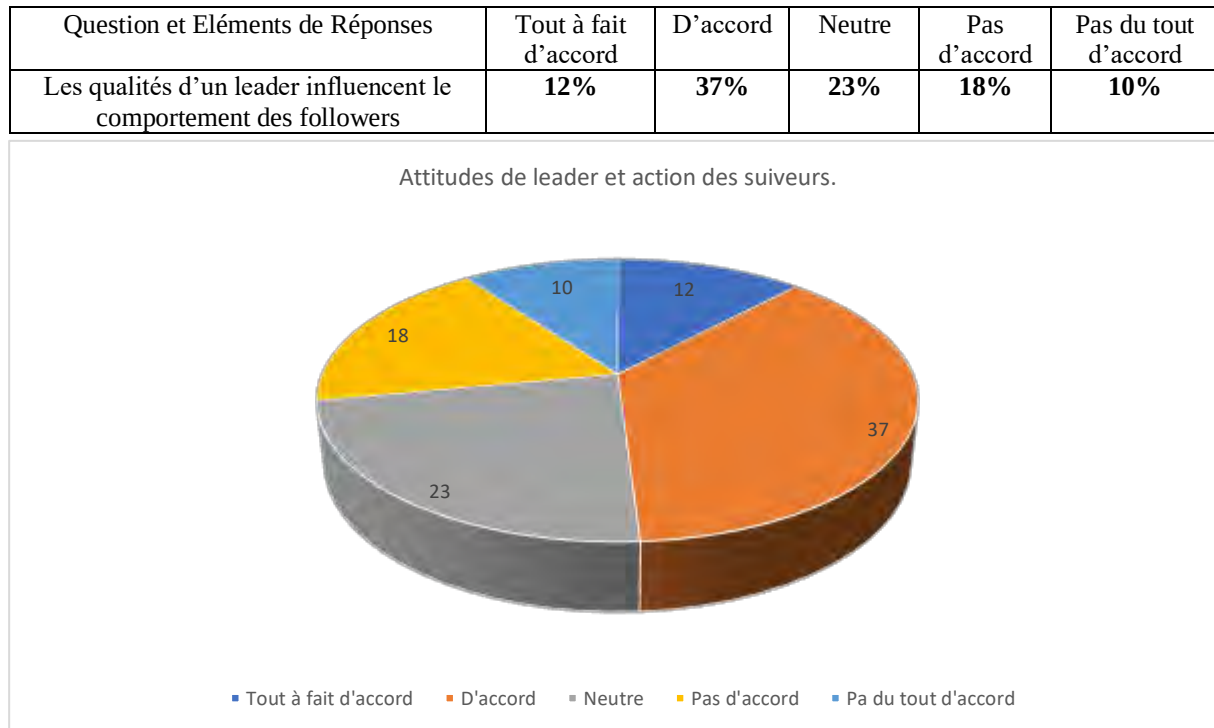
La culture de leadership peut être influencé par ?	Oui	Non
La vision stratégique de l'organisation.	72	28
Les capacités communicationnelles de leader	80.7	19.3
L'inspiration et La motivation	65	45
Degré de l'implication des collaborateurs	48	52



Source : Nous-même.

Nous avons constaté que 72 % des interrogés estiment que la vision de leader influence de façon significative dans l'émergence de la culture de leadership transformationnel au sein de l'organisation, et 80.7 % voient que la communication joue un rôle essentiel dans l'émergence de la culture de leadership transformationnel. Par ailleurs 65% des interrogés ont cité que la motivation au lieu de travail, influence dans l'émergence de leadership. Mais on a remarqué que 52% des participants pensent que le degré d'implication des collaborateurs dans le processus décisionnel n'est pas forcément un critère pertinent pour l'émergence de la culture de leadership transformationnel.

Figure 1.9 : le lien entre les qualités d'un leader et le comportement des suiveurs.

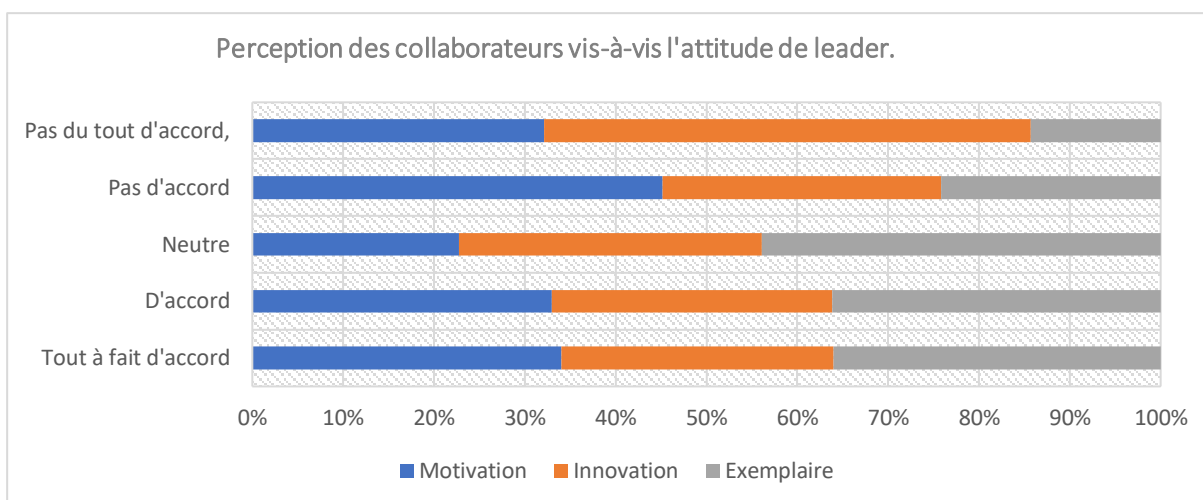


Source : établi par l'auteur.

La figure 1.9 montre que 37% des interrogés ont confirmé l'effet de la qualité de leader sur leurs comportements au travail, alors que 12% soutient fortement cette relation entre les qualités de supérieur et les comportements des collaborateurs au lieu de travail. Ceux et celles qui restent neutre dans leur réponse, constitue un pourcentage de 23%, puis on trouve que la catégorie qui ne sont ni d'accord ni tout à fait d'accord, représente successivement un pourcentage de 18% et 10% de la population.

Figure 2.1 : La perception des interrogés sur les fondements de leadership transformationnel.

	Votre supérieur motive ses collaborateur	Votre supérieur encourage l'innovation et la créativité	Votre supérieur agit comme un modèle à suivre.
Tout à fait d'accord	59%	25%	18%
D'accord	28%	29%	23%
Neutre	5%	22%	29%
Pas d'accord	3%	13%	15%
Pas du tout d'accord	5%	11%	4%

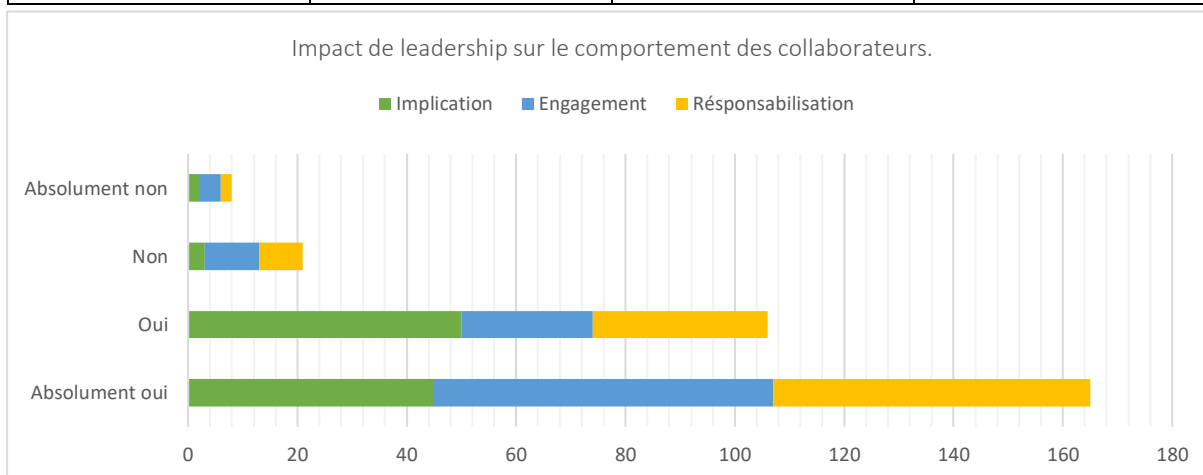


Source : établi par l'auteur.

En s'appuyant sur les travaux de James MacGregor Burns, nous avons essayé d'examiner la perception des participants vis-à-vis les piliers de style de leadership transformationnel. A cet effet, la figure 2.1 précitée montre que la majorité des répondants jugent que leurs supérieurs, inspirent, motivent et encouragent les subordonnés en fonction du contexte et des objectifs. Les chiffres se traduisent comme suite : 87% et 54% des interrogés sont d'accord et tout à fait d'accord en ce qui concerne les aspects de la motivation, encouragement d'innovation et l'inspiration, contre 41% pensent que les supérieurs se comportent comme des modèles à suivre. Alors pour vérifier l'effet de leadership transformationnel sur les comportements des collaborateurs notamment le degré d'engagement au travail, nous avons établi le tableau suivant.

Figure 2.2 – Le style de leadership impact les attitudes des collaborateurs.

	Implication	Engagement	Responsabilité
Absolument oui	39%	62%	58%
Oui	48%	24%	32%
Non	7%	10%	8%
Absolument non	6%	4%	2%

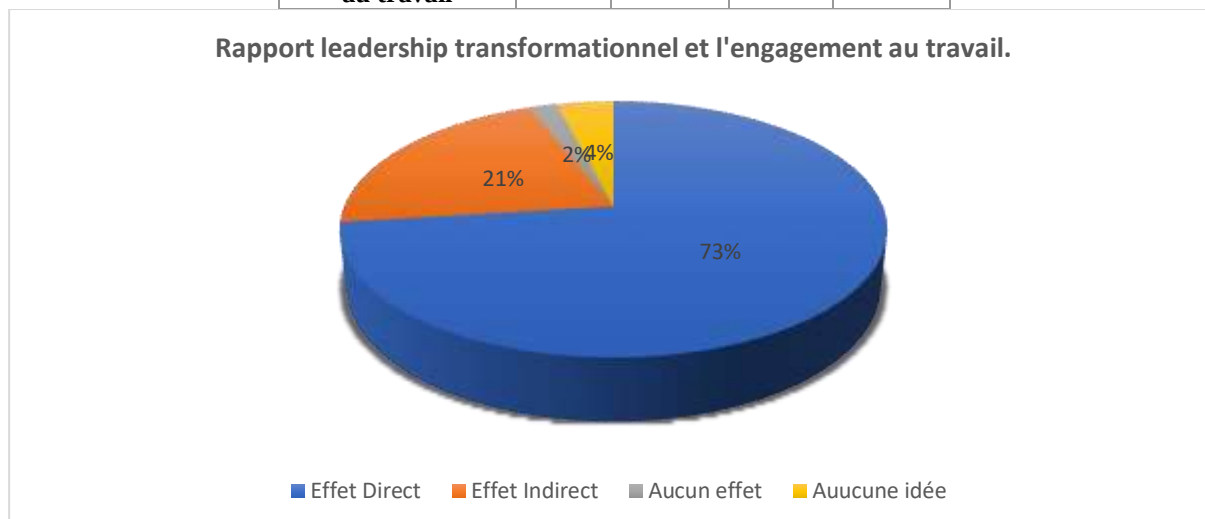


Source : établi par l'auteur.

La figure 2.2 démontre que la plupart des interrogés ont cité qu'il y a un impact positif de style de leader et de la culture de leadership sur ses comportements et sur la performance individuelle et collective, alors que presque 87% et 86% des participants jugent que le degré de leur engagement au travail est influencé par le style leader et la culture de leadership.

Figure 2.3 : l'effet de leadership transformationnel sur l'engagement au travail

	Effet direct	Effet indirect	Aucun effet	Aucune idée
Quel effet, entre leadership transformationnel Et l'engagement au travail	73%	21%	2%	4%



Source : Nous-même.

En s'appuyant sur la performance individuelle et collectives des participants, et en se basant sur le degré d'engagement au travail, nous avons essayé d'examiner la nature de l'effet existant entre

Le leadership transformationnel et l'engagement au travail, les résultats de l'enquête sont figurés dans la figure 2.3 ci -dessus. 73% confirme que l'effet est de nature directe, 21% jugent sur cet effet comme indirect, et 2% voient qu'aucun effet entre les variables définies. Tout en soulignant que 4% n'ont aucune idée sur cet effet.

Figure 2.4 : La perception de leadership transformationnel.

Modalité de leadership transformationnel	Effectif	Pourcentage
Faible	11	18%
Moyen	17	28%
Elevé	32	53%
Total	60	100%

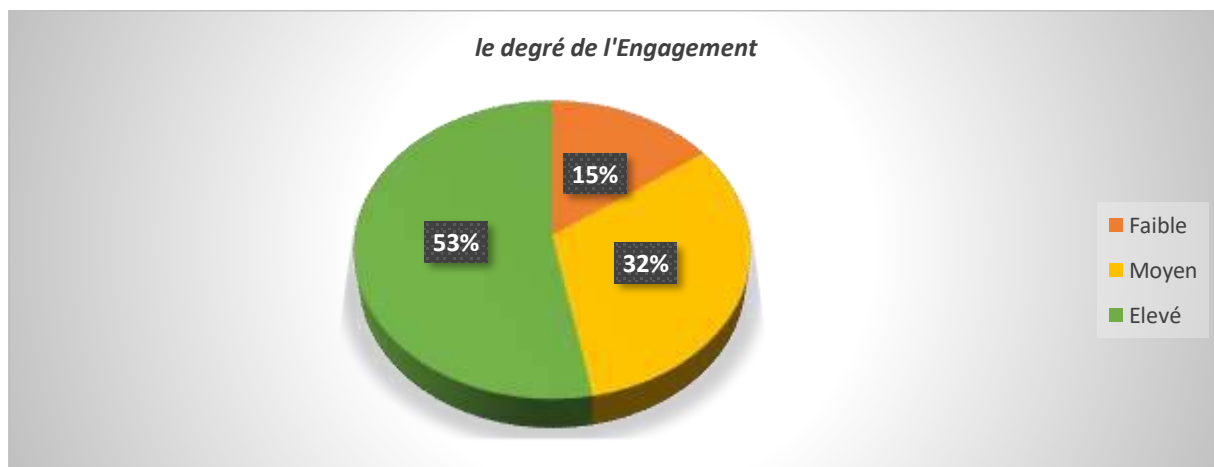


Source : nous-même

On constate que la majorité des répondants **54%** jugent que le leadership transformationnel est élevé, ce qui indique l'existence de pratiques managériales inspirantes. (Dimension inspiration).

Alors que **31%** estiment que le style de leadership transformationnel au sein de la structure organisationnelle reste moyen et **15%** faible.

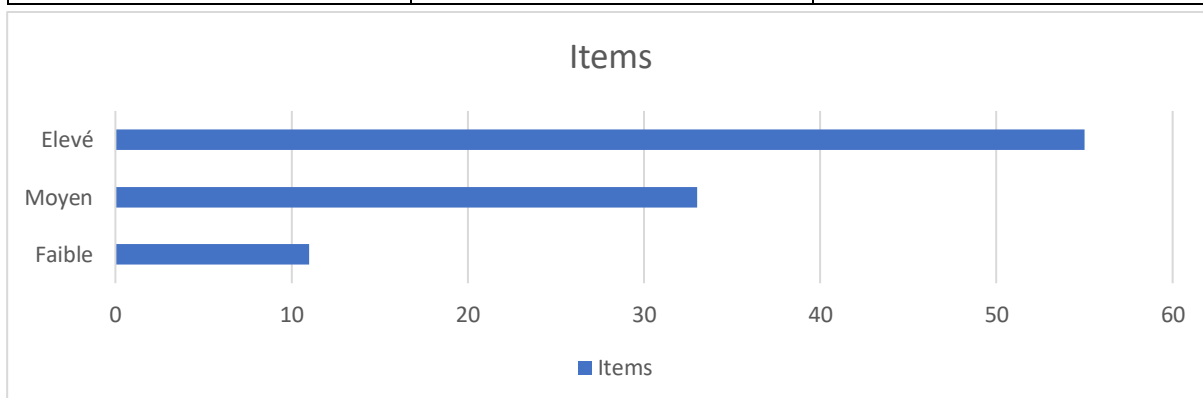
Figure 2.5 : La perception de l'engagement au travail.



La figure ci-dessus, montre que **37 %** des répondants voient l'engagement au travail est élevé, alors qu'un pourcentage de **18 %** estime que la modalité de l'engagement est faible, avec une prédominance de niveau moyen.

La figure 2.4 – La perception de la performance organisationnelle.

La performance organisationnelle.	Effectif	Pourcentage(items)
Faible	7	11%
Moyen	20	33%
Elevé	33	55%
Total	60	100%



Source : nous-même

La figure 2.4 montre que la performance organisationnelle est majoritairement perçue comme élevée et moyenne, ce qui reflète une organisation globalement performante selon les réponses des répondants.

4.2. La logique explicative.

A travers, l'utilisation de test chi $2(X^2)$, d'indépendance, nous pouvons affirmer qu'il y a un lien significatif entre les variables dépendantes de style de leadership et l'engagement au travail. C'est dans ce cadre-là, on expose certains éléments issus de l'analyse statistique de KHI DEUX. Nous avons transformé les variables en modalité, afin de faciliter l'analyse statistique et l'interprétation des résultats, et en vue de surmonter le souci des écarts à l'indépendance.

Pour opérationnaliser les variables, et exposer les résultats de χ^2 , nous allons présenter les tableaux qui englobent l'ensemble des combinaisons entre les variables et les déterminants afférents à nos hypothèses.

****Leadership transformationnel et l'engagement.**

Leadership trans X engagement.	F	M	E	Total
Faible	6	2	1	9
Moyen	4	6	6	19
Elevé	1	6	25	32
Total	11	17	32	60

Source : nous-même

$$\chi^2 \approx 18.5$$

$$Ddl = 4$$

$$P \approx 0.0001$$

P < 0.05 ⇒ Relation significative.

A travers le test Chi-deux d'indépendance, nous avons obtenus des indicateurs qui montrent le lien significatif entre les deux premières variables, en effet les résultats issus de cette étude montrent que les subordonnés exposés à un niveau élevé de leadership transformationnel avec toutes ses dimensions, présentent majoritairement un engagement élevé, alors que les faibles niveaux de leadership sont liés à un engagement plus faible.

Donc l'hypothèse nulle est rejetée, et l'hypothèse **H1**, selon laquelle le leadership transformationnel impacte de façon positive et significative sur l'engagement au travail.

****L'engagement et la performance organisationnelle.**

Engagement X P.O.	Faible	Moyen	Elevé	Total
Faible	4	2	1	7
Moyen	3	10	7	20
Elevé	2	7	24	33
Total	9	19	32	60

Source : nous-même

$$\chi^2 \approx 11.27$$

$$Ddl = (3-1)(3-1) = 4$$

$$p \approx 0.024$$

Pour examiner le lien entre le degré d'engagement et la performance organisationnelle, nous avons procédé à la réalisation du test Chi-deux d'indépendance, nous avons obtenus les résultats suivants :

Une valeur de $\chi^2 \approx 11.27$ et un degré de liberté de valeur 4, avec une p-value de 0.024.

Donc :

P < 0.05 ⇒ Significatif.

Etant donné que la P-value est inférieure au seuil de signification de 5 %, il existe donc une relation statistiquement significative entre l'engagement et la performance organisationnelle.

Les résultats que nous avons obtenus, montrent que des niveaux élevés de l'engagement sont dépendants de niveaux plus élevés de la performance organisationnelle. Tandis qu'un faible engagement tend à correspondre à une faible performance organisationnelle.

On accepte communément, que ces résultats confirment l'hypothèse **H2**, selon laquelle le niveau d'engagement influence positivement la performance organisationnelle.

****Leadership transformationnel et la performance organisationnelle.**

LT x PO	F	M	E	Total
Faible	3	2	2	7
Moyen	5	6	9	20
Elevé	3	9	21	33
Total	11	17	32	60

Source : nous-même

$$\chi^2 \approx 6.87$$

$$Ddl = (3-1)(3-1) = 4$$

$$p\text{-value} \approx 0.14.$$

$$P \approx 0.14.$$

P supérieur de 0.05 $\Rightarrow$ Relation non significative.

Le test du Chi-deux d'indépendance appliqué à la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle révèle un résultat non significatif ($\chi^2 = 6.87$; ddl = 4 ; p = 0.14). Il n'existe donc pas de relation statistiquement significative et directe entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle, donc H3 n'est pas validée.

Ce résultat indique que le leadership transformationnel n'exerce pas d'effet direct significatif sur la performance organisationnelle.

Mais comme nous avons remarqué, une relation significative entre le leadership transformationnel et l'engagement des collaborateurs a été observé, ainsi qu'entre l'engagement et la performance organisationnelle. Conformément à l'approche de médiation proposée par Baron et Kenny, ces résultats suggèrent que l'engagement joue un rôle de variable médiatrice. La présence d'effet indirect significatif permet de conclure à l'existence d'une médiation totale de l'engagement dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle. En d'autres termes, l'influence du leadership transformationnel sur la performance s'exerce à travers l'engagement des employés.

Les résultats obtenus indiquent aussi que l'engagement est un facteur explicatif clé dans le lien entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle. Le fait que le leadership transformationnel n'ait pas d'effet direct notable sur la performance renforce la notion que son impact est indirect et passe intégralement par l'engagement des collaborateurs, confirmant ainsi une médiation totale.

Ces résultats peuvent être interprétés à la lumière des spécificités organisationnelles de l'INDH, caractérisées par une forte dimension institutionnelle, des procédures administratives structurées et une gouvernance orientée vers la coordination des acteurs publics et territoriaux. Dans ce contexte, le leadership transformationnel semble agir davantage comme un mécanisme de mobilisation et d'encouragement des collaborateurs à faire mieux que comme un levier direct de performance.

L'absence d'effet direct significatif du leadership transformationnel sur la performance organisationnelle peut également s'expliquer par les spécificités propres aux organisations publiques, où la performance reste liée souvent aux facteurs institutionnels, réglementaires et administratifs.

Les données reposent exclusivement sur des perceptions déclaratives des répondants, chose qui exige un certain niveau de prudence dans l'interprétation des résultats obtenus.

Le caractère non significatif de l'effet direct du leadership transformationnel sur la performance organisationnelle constitue un résultat particulièrement intéressant. Contrairement à une partie de la littérature qui postule une relation directe entre ces variables, cette étude suggère que, dans le contexte étudié, l'influence du leadership passe principalement par des mécanismes intermédiaires liés à l'engagement des collaborateurs. Ce résultat met en évidence la complexité des dynamiques organisationnelles dans les structures publiques marocaines notamment dans la structure de l'INDH.

5. Conclusion.

Cette étude avec ses résultats met en évidence l'existence d'une dynamique relationnelle significative entre le leadership transformationnel, l'engagement au travail et la performance organisationnelle. Les recherches réalisées montrent que le leadership transformationnel n'exerce pas d'influence directe significative sur la performance organisationnelle. En revanche, il agit positivement sur l'engagement des collaborateurs, ce dernier constitue un facteur déterminant dans l'amélioration de la performance organisationnelle. Les tests du Chi-deux d'indépendance confirment le rôle médiateur de l'engagement au travail dans cette

relation, mettant en évidence une médiation intégrale selon laquelle l'effet du leadership transformationnel sur la performance organisationnelle s'exerce exclusivement de manière indirecte à travers l'engagement des collaborateurs.

Sur le plan théorique, cette recherche contribue à enrichir la littérature relative au leadership transformationnel en confirmant de façon empirique le rôle central de l'engagement au travail comme mécanisme explicatif de la performance organisationnelle. Elle apporte également une contribution contextuelle importante en proposant une validation empirique du modèle dans le cadre des organisations publiques et parapubliques marocaines, un champ encore relativement peu exploré dans les recherches en sciences de gestion. Dans un contexte marqué par des changements organisationnels et institutionnelles croissantes, cette étude met en évidence l'importance des dimensions humaines et comportementales dans l'amélioration de la performance des organisations publiques marocaines.

Sur le plan managérial, les résultats obtenus soulignent la nécessité, pour les responsables et décideurs publics, de promouvoir des pratiques de leadership favorisant la motivation, la reconnaissance, la participation et le développement des compétences des collaborateurs. Le renforcement de l'engagement au travail apparaît ainsi comme un levier stratégique susceptible d'améliorer durablement la performance organisationnelle ainsi que la qualité des services rendus.

Cette étude présente néanmoins certaines limites méthodologiques qu'il convient de reconnaître. Tout d'abord, la taille relativement réduite de l'échantillon limite la portée de généralisation des résultats obtenus. Ensuite, le caractère transversal des données ne permet pas d'établir des relations causales définitives entre les variables étudiées. Par ailleurs, le recours exclusif aux perceptions déclaratives des répondants peut engendrer des biais de subjectivité ou de désirabilité sociale. Enfin, l'absence de mesures objectives de la performance organisationnelle constitue une limite supplémentaire de cette recherche.

Dans cette perspective, plusieurs prolongements scientifiques peuvent être envisagés. De futures recherches pourraient étendre cette étude à d'autres organisations publiques ou parapubliques marocaines afin de réaliser des comparaisons sectorielles ou interrégionales. Il serait également pertinent d'adopter une approche longitudinale permettant d'analyser l'évolution des relations entre leadership transformationnel, engagement au travail et performance organisationnelle dans le temps. Enfin, l'utilisation de modèles d'équations structurelles de type SEM ou PLS-SEM, fondés sur des instruments de mesure davantage validés, permettrait de renforcer la robustesse méthodologique et analytique des résultats.

Références:

- (1). Ansoff, H. I. (1979). *Strategic Management*. Macmillan.
- (2). Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- (3). Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press.
- (4). Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Sage Publications.
- (5). Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley & Sons.
- (6). Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- (7). Cherradi, L., & Radoui, N. (2024). Mesure de la performance organisationnelle dans le secteur des services : Revue de littérature systématique. *Alternatives Managériales Économiques*, 6(2), 435–454.
- (8). Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.

- (9). Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Harper Business.
- (10). Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw-Hill.
- (11). Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- (12). Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life-cycle theory of leadership. *Training and Development Journal*, 23(5), 26–34.
- (13). Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- (14). Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- (15). Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66–75.
- (16). Pesqueux, Y. (2020). *Théories des organisations*. Economica.
- (17). Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- (18). Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Management* (12e éd.). Pearson.
- (19). Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- (20). Schaufeli, W. (2002). Mesure de l'engagement : une approche d'analyse factorielle. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(1-2), 115-132.
- (21). Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- (22). Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Harper & Brothers.