

Titre : Leadership transformationnel et performance au travail : rôle médiateur de la motivation autonome des salariés dans un hôpital public sénégalais

Rubrique : Hors thématique

Auteur(s)

1 : Assane Ndao, maître de conférences agrégé
2 : Amar Fall, maître de conférences

Citation : Ndao, A. et Fall, A. (2024). Leadership transformationnel et performance au travail : rôle médiateur de la motivation autonome des salariés dans un hôpital public sénégalais. *Ad Machina*, 8(1), 277-297. <https://doi.org/10.1522/radm.no8.1850>

Affiliation des auteurs

1 : Université Cheikh Anta Diop de Dakar

Courriel : assane.ndao@ucad.edu.sn

2 : Université de Pau et des Pays de l'Adour

Courriel : amar.fall@univ-pau.fr

Remerciements

Déclaration des conflits d'intérêts

- Aucun conflit d'intérêts à déclarer
 Conflit d'intérêts à déclarer (veuillez détailler)

Détails :

Résumé (250 mots)

Cette recherche examine les liens entre la perception d'un leadership transformationnel, la motivation autonome des salariés et leur performance au travail. Elle explore plus précisément l'effet médiateur de la motivation autonome, considérée comme la forme de motivation la plus adaptée pour développer des performances durables (Gagné et Deci, 2005; Gagné et Forest, 2009; Roussel et Fall, 2021). Réalisée sur un échantillon de convenance de 158 agents d'un hôpital public sénégalais, les résultats, issus de la démarche des équations structurelles et du test des effets indirects, révèlent que la perception d'un leadership transformationnel agit effectivement sur la motivation autonome des agents, mais également sur leur performance dans la tâche. Toutefois, elle n'agit pas directement sur leur performance contextuelle. En revanche, la motivation autonome des agents exerce un effet médiateur total entre la perception d'un leadership transformationnel et la performance contextuelle. Elle exerce par contre, un effet médiateur partiel entre le leadership transformationnel et la performance dans la tâche.

Abstract

This research examines the relationship between the perception of transformational leadership, the autonomous motivation of employees and their performance at work. More specifically, it explores the mediating effect of autonomous motivation, considered to be the most suitable form of motivation for the development of a sustainable performance (Gagné et Deci, 2005; Gagné et Forest, 2009; Roussel et Fall, 2021). The data come from a survey of 158 workers, drawn through a convenience sampling, of a Senegalese public hospital. The results, from a structural equations approach and the test of the indirect effects, reveal that the perception of transformational leadership has an effect on the autonomous motivation of the agents, and on their job performance. However, it does not directly affect the contextual performance of the agents. On the other hand, the autonomous motivation of agents exerts a total mediating effect between the perception of a transformational leadership and contextual performance. However, it exerts only a partial mediating effect between transformational leadership and performance in the task.

Mots clés

Leadership transformationnel, motivation au travail, performance au travail, performance tâche, performance contextuelle

Droits d'auteur

Ce document est en libre accès, ce qui signifie que le lectorat a accès gratuitement à son contenu. Toutefois, cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la licence *Creative Commons Attribution (CC BY NC)*.

Leadership transformationnel et performance au travail : rôle médiateur de la motivation autonome des salariés dans un hôpital public sénégalais

Assane Ndao
Amar Fall

Introduction

La relation entre le leadership transformationnel et la performance des salariés semble encore incertaine et mitigée, bien que l'influence de la perception du style de leadership sur la performance au travail ait fait l'objet de nombreux travaux (Bass, 1985; Avolio et Bass, 1991; Podsakoff et al., 1996; DeGroot et al., 2000; Judge et Piccolo, 2004). Dans une méta-analyse effectuée sur 113 études, Wang et al. (2011) soulignent que cette incertitude est liée, en grande partie, à la faiblesse des niveaux d'analyses réalisées ou à des critères d'évaluation de la performance limités. Ces auteurs appellent les futurs travaux à réexaminer l'effet différencié du leadership transformationnel sur la performance au travail.

La présente recherche tente de contribuer modestement à cette demande. Elle s'inscrit, en effet, dans la dynamique des travaux antérieurs, mais propose d'explorer la relation entre la perception individuelle d'un leadership transformationnel (LTF) et la performance au travail (PAT) à partir, cette fois-ci, de la motivation autonome (MA).

Si les travaux antérieurs ont intégré la motivation au travail, rares sont ceux qui ont pris en considération la motivation autonome des salariés. Notre étude vise ainsi à vérifier le rôle médiateur de la MA des agents d'un hôpital public sénégalais. Ce dernier, à l'image de nombreux autres hôpitaux, reste peu performant malgré des dépenses de santé d'un peu plus de 3 % du PIB (Ministère de la santé et de l'action sociale du Sénégal, 2011). Ces établissements de santé ploient encore sous l'effet de l'exode des ressources humaines (Guèye et Kopp, 2009; Niang, 2008), mais aussi du déficit des ressources financières et matérielles (OMS, 2006).

Pour le cas particulier que nous étudions, il a été cédé à l'État en 1996 par la CSS¹, à la suite de contre-performances. Le plan social qui s'en est suivi a été, d'une part, peu satisfaisant et peu respecté. D'autre part, en 1998, la réforme hospitalière au Sénégal a apporté de nouveaux dispositifs managériaux avec la nomination d'un directeur par décret présidentiel. Dès lors, nous sommes dans une organisation politiquement connotée, dont le leadership exercé par le directeur est déterminant dans le comportement des salariés, mais aussi en ce qui a trait à leur performance.

Par conséquent, notre question de recherche est formulée comme suit : **quelle influence exerce la perception du LTF sur la PAT des salariés par l'intermédiaire de l'effet médiateur de leur MA?**

Notre recherche ne vise donc pas à étudier la performance de l'hôpital public. Elle a pour objectif d'examiner l'influence de la perception d'un LTF sur la performance des salariés, mais par l'entremise, cette fois-ci, de la motivation autonome.



Ainsi, notre attention portera sur le leadership transformationnel qui reste l'un des styles les plus favorables pour étudier les attitudes positives au travail (Saint-Michel et Wielhorski, 2011). Il est caractérisé par un engagement volontaire du leader et une adhésion du subordonné à la vision et aux valeurs de la hiérarchie (Bass, 1985; Avolio et al., 1999).

Dès lors, cette recherche permettra de dépasser les zones d'ombres soulignées plus haut. Elle contribuera à une meilleure compréhension de la dynamique entre le LTF et les comportements positifs au travail. Elle présente en ce sens un double intérêt.

Sur le plan théorique, elle apporte un éclairage sur le sens des relations entre le leadership transformationnel, la motivation autonome et la performance des salariés. Elle permet aussi de dépasser les limites des travaux antérieurs, en offrant plus de visibilité sur les dynamiques qui existent entre ces trois variables.

Sur le plan pratique, cette recherche propose aux managers des stratégies pour devenir de vrais chefs. Prenant appui sur une recherche empirique, elle offre un cadre d'analyse capable d'orienter les managers à mieux appréhender l'apport du leadership transformationnel sur l'incitation des collaborateurs à l'effort et sur leur efficacité au travail.

Ainsi, ce travail sera structuré en quatre parties. Une première partie sera consacrée au cadre théorique de la recherche. Une deuxième partie nous permettra de présenter la méthodologie mise en œuvre. Une troisième sera consacrée à la présentation des résultats obtenus. La quatrième et dernière partie nous permettra de présenter la discussion avec les implications théoriques et managériales, les limites et perspectives de cette recherche.

1. Cadre théorique de la recherche

1.1 Le leadership transformationnel (LTF)

Si l'on s'en tient à l'encyclopédie de la GRH (Reitter, 2012), on peut noter que le leadership est un travail sur soi-même, sur ses collaborateurs et sur son environnement. Il implique d'importants efforts. Selon Reitter (2012), l'exercice du leadership nécessite une capacité à trouver une stratégie originale. Le leader doit non seulement être en mesure de canaliser ses pulsions et de construire une identité personnelle, mais il doit également comprendre les compétences et intérêts de ses subordonnés. Ces qualités du leader trouvent leurs soubassements dans les recherches de Bass (1985), reprises par de nombreux auteurs qui ont tenté d'éclairer le concept de leadership (Bass et Avolio, 1991; Avolio, 2011; Gameda et Lee, 2020).

Ces auteurs ont fondé leur appréhension du leadership principalement sur le modèle multifactoriel du leadership de Bass (1985). Celui-ci a permis à Avolio et Bass d'introduire, au début des années 1990, le *Full Range Leadership Model* considéré comme la théorie générale du leadership. Elle constitue la théorie du leadership la plus utilisée dans les travaux de recherche depuis plus de 30 ans. Elle met l'accent sur les traits et comportements du leader envers ses subordonnés et distingue trois types de leadership, à savoir : le leadership transformationnel, le leadership transactionnel et le leadership laisser-faire².

Le « leadership transformationnel » est caractérisé par le charisme, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la reconnaissance personnelle du leader (Avolio et al., 1999). Le charisme est défini comme la capacité du leader à déclencher des comportements d'identification et d'imitation chez les subordonnés. La motivation inspirante suscite, quant à elle, l'enthousiasme des subordonnés. Elle résulte de l'aptitude du leader à proposer des défis et à apporter du sens au travail de ses subordonnés. Pour la stimulation intellectuelle, elle correspond à la capacité du leader à encourager ses subordonnés à faire preuve

d'innovation et de créativité. Pour la reconnaissance personnelle, elle renvoie à la capacité du leader à rester dans l'écoute et à prendre en considération les besoins individuels de ses subordonnés.

Dans cette recherche, nous avons porté notre choix sur le leadership transformationnel pour diverses raisons. D'abord, il s'agit du leadership qui répond le mieux à notre problématique relative aux attitudes et comportements positifs et volontaires au travail. En effet, défini comme la capacité à obtenir l'adhésion volontaire des subordonnés sans promesse de récompense, le leadership transformationnel (LTF) permet de maintenir et d'améliorer le niveau et la qualité de la performance des subordonnés (Doucet et al., 2008). Ainsi, ce style de leadership serait plus à même de favoriser le développement des formes de motivation volontaire et la performance au travail.

Ensuite, l'enthousiasme et la loyauté organisationnelle que suscite le charisme chez les subordonnés, associés à la capacité d'innovation qu'entraîne la stimulation intellectuelle, constitueraient des leviers favorables au développement d'attitudes et de comportements positifs volontaires. Un autre levier serait aussi la réponse aux besoins du personnel que suscite la reconnaissance personnelle. Ainsi, le leader n'aurait pas besoin de transaction ou de sanction pour motiver.

Enfin, de nombreux travaux récents rappellent que le LTF présente des effets potentiellement plus puissants et plus pertinents pour expliquer les comportements positifs au travail, comparativement au leadership transactionnel (Dussault et al., 2019; Gameda et Lee, 2020) qui ne favorise la motivation intrinsèque au travail qu'à environ 1 % (Le Louarn et Wills, 2011).

Par conséquent, ce style de leadership nous semble plus pertinent à explorer. Notre recherche positionne la motivation autonome comme mécanisme psychologique sous-jacent susceptible d'expliquer l'influence du leadership sur la performance au travail.

1.2 La motivation autonome au travail (MA)

Il est important de noter tout d'abord que la motivation est un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus vers la réalisation d'objectifs (Roussel, 2000). Il s'agit d'un concept multidimensionnel qui fait souvent l'objet de travaux en comportement organisationnel. En ce qui a trait à la motivation autonome, elle a été introduite dans la littérature au début des années 2000, notamment sous l'impulsion de la *Self-Determination Theory*, connue aussi sous l'appellation de théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005). Elle se manifeste autant sous forme de régulations intrinsèques qu'extrinsèques et permet de dépasser la dichotomie entre la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Elle prend appui sur un continuum qui la distingue clairement de la motivation contrôlée (MC)³ et couvre ainsi la régulation intrinsèque, la régulation intégrée et la régulation identifiée.

La régulation intrinsèque se traduit par le fait que l'individu retire du plaisir et de la satisfaction dans son travail. La régulation intégrée se traduit par le fait que l'individu estime que son activité est en parfaite cohérence avec ses aspirations. Pour la régulation identifiée, elle se traduit par le fait que l'individu se réjouit de l'intérêt et de l'importance qu'il accorde à cette activité (Deci et Ryan, 1985). En somme, la motivation autonome peut se définir comme une forme de motivation volontaire qui se traduit par le fait que l'individu agit par plaisir et par conviction (Deci et Ryan, 2000; Gagné et Deci, 2005; Fall et Roussel, 2014).

Nous avons porté notre choix sur cette forme de motivation pour diverses raisons. D'abord, nous voulons fournir des résultats plus précis sur la MA. Cela permettra de prendre davantage de recul au regard de nombreux travaux antérieurs portant sur la motivation extrinsèque. Cette distinction nous semble aussi primordiale pour dissiper certaines confusions présentes dans la littérature sur le concept de motivation.



Ensuite, la MA intéresse de plus en plus les chercheurs. Elle est, en effet, appréhendée comme un puissant déterminant de l'atteinte des objectifs, de la performance au travail et du développement d'un sentiment de bien-être (Deci et Ryan, 2008). Son influence sur la performance au travail semble également plus pérenne, comparée à la MC (Kuvaas et al., 2016; Fall et al., 2018).

Enfin, en nous penchant sur la MA, nous répondrons à l'appel lancé récemment par des chercheurs tels que Deci et al. (2017) et Roussel et Fall (2021). Ceux-ci préconisent la nécessité de recherches complémentaires en contexte organisationnel, afin d'examiner les vertus potentielles de la MA au travail sur le bien-être et la performance au travail.

1.3 La performance au travail (PAT)

Plusieurs approches ou modèles se côtoient dans la littérature pour exprimer la PAT. Du modèle multifactoriel (huit facteurs) de Campbell (1990) à la « propriété comportementale » de Motowidlo (2003), des convergences et divergences peuvent être notées dans la définition et la stabilisation du concept. Retenons cette définition de Motowidlo (2003, p. 40) : « la performance au travail est la valeur totale attendue par l'organisation des épisodes de comportements discrets qu'exerce un individu pendant une période de temps donnée ».

Nous en déduisons deux principes qui fondent le concept. D'abord la PAT porte sur l'individu effectuant un travail dans des conditions optimales; ensuite, ce travail doit être abouti par la réalisation d'un résultat (Lange Muzaliwa et al., 2021). Et c'est grâce à ce résultat que l'entreprise ambitionne de stimuler sa productivité et de garantir la satisfaction de ses clients, sa croissance, etc. (Charles-Pauvers et al., 2007).

Par conséquent, la PAT est un concept opérationnalisé pour évaluer l'efficacité des salariés (Williams et Anderson, 1991; Borman et Motowidlo, 1993). Elle est caractérisée par le respect des consignes, des prescriptions et des objectifs assignés à un employé dans l'exécution d'une tâche. En GRH plus précisément, deux types de PAT sont généralement distinguées : la performance dans la tâche et la performance contextuelle⁴.

La performance dans la tâche est définie comme l'ensemble des comportements reconnus par les systèmes formels de récompense, faisant partie des exigences précisées par la description du travail (O'Reilly et Chatman, 1986). Elle est ainsi mesurée au regard de l'efficacité de l'individu dans la réalisation du travail prescrit. Elle correspond à l'accomplissement des devoirs et responsabilités associés au travail du salarié (Murphy et Shiarella, 1997).

En ce qui concerne la performance contextuelle, elle est définie comme l'ensemble des conduites positives inhérentes au travail, mais qui ne relèvent pas forcément des tâches prescrites de l'emploi occupé (Williams et Anderson, 1991). Il s'agit de conduites qui relèvent d'un choix volontaire du salarié; leur omission n'entraîne pas de sanction. Elle est souvent assimilée aux comportements de citoyenneté organisationnelle (Organ, 1988).

Dans cette recherche, nous proposons d'examiner simultanément ces deux types de performance afin de mieux répondre à la définition même du concept de PAT. En effet, l'agrégation de ces deux dimensions en une variable serait, à notre sens, réductionniste. Les examiner à part permettra de dépasser les limites des travaux portant sur la performance au travail, mais se limitant à l'une des dimensions (Shea et Howell, 1999).

1.4 Hypothèses de recherche

Selon plusieurs auteurs (Bass, 1985; Wang et al., 2011), les leaders motivent les salariés dans le but de réaliser leur performance au travail (PAT). Ainsi, les actions du leader contribuent directement ou indirectement à améliorer la performance des salariés. Par conséquent, le style de leadership déployé et la motivation des salariés seraient d'importants déterminants de la PAT. Mais qu'en est-il, plus précisément, du leadership transformationnel (LTF) et de la motivation autonome (MA) au travail?

Tout d'abord, le lien entre le LTF et la MA au travail a été très peu exploré. Mis à part les recherches de Bono et Judge (2003) ou ceux de Gagné et al. (2019), la plupart des travaux existants semblent mitigés. Ils portent soit sur la motivation intrinsèque soit sur des analyses théoriques non élucidées par des résultats (Charbonneau et al., 2001; Piccolo et Colquitt, 2006).

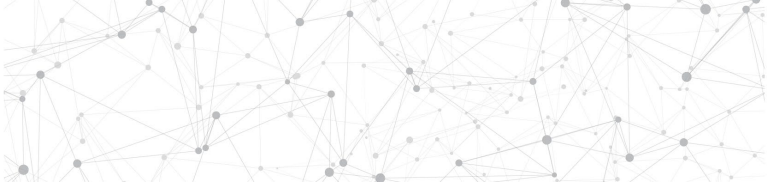
En revanche, si l'on s'en tient à la définition du LTF, nous pouvons supposer que ce style de leadership pourrait être favorable au développement de la MA. En effet, l'individu motivé de façon autonome présente un locus de causalité interne, se sent plus libre et autonome de ses actes (Deci et al., 2001). De ce point de vue, le LTF serait compatible à cette forme de motivation et lui serait positivement lié, en ce sens qu'il favorise l'adhésion volontaire.

En outre, dans une étude sur 247 leaders et 954 subordonnés, Bono et Judge (2003) relèvent des corrélations positives entre le LTF et la MA des subordonnés. Plus récemment, Gagné et al. (2019) ont souligné, à partir d'une étude basée sur des données provenant de différents contextes, que la perception d'un LTF est positivement liée à la MA des salariés. Ces observations nous amènent à formuler l'hypothèse 1 suivante.

H₁ : Le leadership transformationnel affecte positivement la motivation autonome des salariés.

Ensuite, la littérature permet d'établir l'existence d'un lien positif entre le LTF et la PAT (Bass, 1985; Bandura, 1986; Gong et al., 2008; Shin et Zhou, 2007; Gameda et Lee, 2020). À titre d'exemple, Bass (1985) est l'un des premiers auteurs à noter que les leaders transformationnels fournissent une rétroaction constructive à leurs subordonnés, les amènent à réaliser des efforts supplémentaires et les encouragent à surmonter les problèmes complexes par leur créativité. Bono et Judge (2003) ajoutent, pour leur part, que le LTF contribue positivement à la performance dans la tâche, mais aussi au développement de la créativité et à la performance extrarôle. Dans une autre méta-analyse réalisée sur 87 travaux de recherche, Judge et Piccolo (2004) relèvent que le LTF est lié à la performance dans la tâche et aux comportements de citoyenneté organisationnelle. Charbonnier-Voirin et al. (2010) ont également établi l'existence d'un lien positif entre la perception d'un LTF et la performance adaptative.

Sur la relation entre le LTF et la performance contextuelle, Bass (1985) soutient que les leaders transformationnels motivent leurs subordonnés à travailler pour le bien du collectif, en augmentant leur identification sociale. Ils les inspirent à adopter des comportements altruistes de soutien mutuel et d'entraide. Podsakoff et al. (1990) renchérisent que les leaders transformationnels influencent leurs subordonnés à s'engager dans une performance contextuelle en servant eux-mêmes de modèles, prêts à sacrifier leurs propres intérêts pour le bien collectif, afin de renforcer le sentiment d'appartenance et de cohésion au groupe. Selon ces auteurs, l'essence même du LTF est de permettre aux subordonnés de s'engager dans des comportements extrarôles. Par conséquent, comme le soulignent Piccolo et Colquitt (2006), le LTF favorise la performance dans la tâche et la performance contextuelle.



Les travaux plus récents de Bilodeau et al. (2021) ainsi que ceux de Lai et al. (2020) abondent dans le même sens. Les premiers montrent que le LTF permet de prévenir l'épuisement émotionnel des infirmiers(ères) et favorise leur PAT. Les seconds présentent un effet indirect positif du LTF sur la PAT par l'engagement au travail. Ces conclusions nous autorisent à formuler l'hypothèse 2 suivante.

H₂ : Le leadership transformationnel influence positivement la performance au travail des salariés.

Cette hypothèse met en lumière les sous-hypothèses suivantes :

H_{2a} : Le leadership transformationnel influence positivement la performance dans la tâche des salariés.

H_{2b} : Le leadership transformationnel influence positivement la performance contextuelle des salariés.

La littérature permet également d'examiner les liens entre la MA et la PAT. D'ailleurs, il est difficile de réaliser des performances convaincantes dans l'exercice d'une activité, si la motivation n'est pas ou peu présente. S'agissant de la MA, les précurseurs de la théorie de l'autodétermination sont les premiers à soutenir qu'elle contribue à des performances plus durables (Deci et Ryan, 2008). Le plaisir et la conviction qui la caractérisent, conjugués à sa contribution directe à un meilleur état de bien-être, font de cette motivation un puissant déterminant de la PAT.

Bono et Judge (2003) ont également montré que la MA au travail était liée à la performance globale au travail⁵. Dans trois autres études réalisées en Belgique, Vansteenkiste et al. (2004) ont aussi montré des corrélations positives entre la MA et la performance. Gillet et Vallerand (2016) ont également révélé que les composantes de la MA sont positivement liées à la performance sportive des athlètes. Plus les athlètes sont motivés de façon autonome, plus leur niveau de performance augmente.

Plus récemment, Roussillon et al. (2018) ont confirmé ces résultats. Sur la base d'un échantillon de 135 salariés, ces auteurs ont démontré le lien positif entre la MA et la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative. Ces observations nous amènent à formuler une troisième hypothèse dont découlent deux sous-hypothèses.

H₃. La motivation autonome des salariés a un effet positif sur la performance au travail des salariés.

H_{3a} : La motivation autonome des salariés a une relation positive avec la performance dans la tâche des salariés.

H_{3b} : La motivation autonome des salariés est positivement liée à la performance contextuelle des salariés.

Enfin, dans la mesure où la littérature permet d'établir l'existence d'un lien positif entre le LTF, la MA et la PAT (Opt. Citée), nous pouvons supposer que la MA pourrait médier, ne serait-ce que partiellement, la relation entre le LTF et la PAT. En effet, de nombreux chercheurs estiment que la MA exercerait également un effet médiateur entre les déterminants organisationnels et la performance des individus (Vansteenkiste et al., 2004; Gagné et Deci, 2005; Fall et Roussel, 2014; Kuvaas et al., 2016).

Le LTF fait partie des facteurs organisationnels pouvant agir sur la MA (Gagné et Forest, 2008). Son impact sur la performance pourrait donc dépendre de cette motivation. Dans ce cas, la MA médierait d'une part, la relation entre le LTF et la performance dans la tâche, mais aussi, d'autre part, la relation entre le LTF et la performance contextuelle. Cette relation mérite, à notre avis, d'être explorée.

Pour rappel, Bono et Judge (2003) ont d'ailleurs positionné la MA comme médiateur entre le LTF et la PAT. Ces observations génèrent notre quatrième hypothèse qui conduit à deux sous-hypothèses.

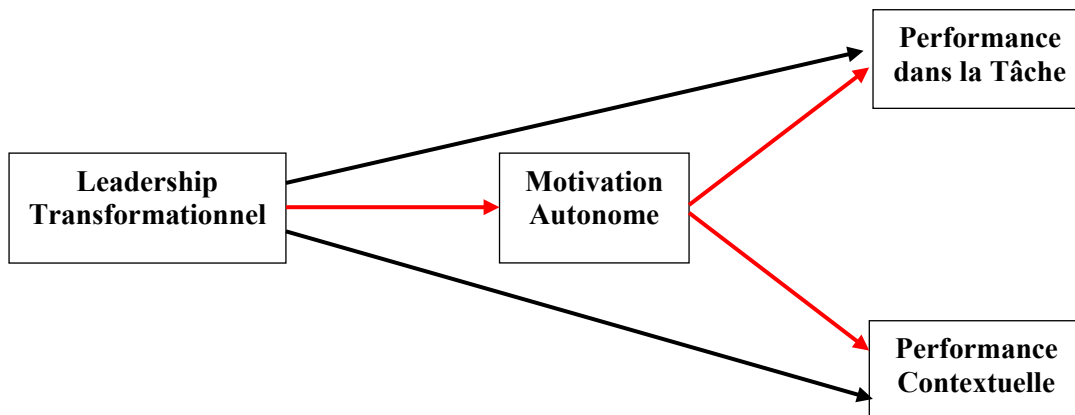
H₄ : La relation entre le leadership transformationnel et la performance au travail est médiatisée par la motivation autonome des salariés. C'est-à-dire :

H_{4a} : La motivation autonome des salariés médiate la relation entre le leadership transformationnel et la performance dans la tâche des salariés.

H_{4b} : La motivation autonome des salariés médiate la relation entre le leadership transformationnel et la performance contextuelle des salariés.

Ces relations établies nous conduisent à construire le modèle théorique ci-dessous.

Figure 1
Modèle théorique de la recherche
Source : Compilé par les auteurs



2. Méthodologie

2.1 Caractéristiques de l'échantillon

L'étude empirique a été réalisée par questionnaire d'enquête distribué à 690 agents d'un hôpital public sénégalais. À la suite de l'accord de la direction générale de l'hôpital, 690 questionnaires ont été édités pour être soumis directement en version papier à l'ensemble des agents. Les questionnaires ont ensuite été récupérés avant d'être saisis dans notre base de données.

Au total, 158 agents ont répondu convenablement à l'étude, soit un taux de participation de 22,8 %. La faible participation des agents peut être expliquée par la spécificité de l'hôpital en question. Il s'agit, en effet, d'un hôpital public structuré autour d'une organisation de type bureaucratique.

En outre, depuis la réforme hospitalière de 1998, de nombreux changements ont eu lieu dans la gestion des hôpitaux sénégalais. Adoptée par l'Assemblée nationale sénégalaise le 12 février 1998, notamment sous l'impulsion du déficit de ressources financières, matérielles et humaines, d'importants espaces d'innovation en matière de management se sont imposés au sein des hôpitaux. Ces espaces d'innovation ont incité les dirigeants de l'hôpital à introduire de nouveaux outils managériaux provoquant d'importants changements



qui se heurtent à la résistance des agents. Cette situation n'a pas manqué de développer des sentiments de frustration, des conflits voire des méfiances par rapport à tout corps étranger.

Les données ont été recueillies dans l'anonymat auprès de répondants constitués de 54 % de femmes contre 46 % d'hommes. La surreprésentation des femmes semble conforme au regard de la répartition de l'effectif total. L'hôpital comptait 305 hommes contre 385 femmes au moment de la collecte de données. Concernant les catégories professionnelles, 17 % des répondants se déclarent professeurs ou médecins, 34 % infirmiers, agents administratifs ou agents techniques et 48 % aides-soignants et assistants sociaux. La moyenne d'âge des répondants est de 42 ans et leur ancienneté moyenne dans l'hôpital est de 13 ans.

2.2 Instruments de mesure

Toutes les variables ont été évaluées à l'aide d'une échelle de Likert à cinq points : 1= « Pas du tout d'accord », ..., 5= « Tout à fait d'accord ». Les items en anglais ont été traduits en français par la méthode de *back translation* (Igalens et Roussel, 1998).

La perception du LTF a été mesurée par 10 items empruntés de l'échelle d'Avolio et al. (1999), dont une version française est proposée par Dussault et al. (2007). Les items ont été adaptés au contexte de l'hôpital.

Nous avons agrégé les items de chaque sous-dimension pour former un facteur unique du LTF. Selon Judge et Bono (2000), un construit d'ordre supérieur du LTF permettrait de capturer de manière adéquate la variance de ses sous-dimensions. Ce choix méthodologique, recommandé aussi dans la littérature sur le LTF (Afsar et al., 2014), nous semble cohérent au regard de nos hypothèses de recherche portant exclusivement sur le LTF et non pas sur ses sous-dimensions. L'échelle globale restitue une fiabilité de cohérence interne satisfaisante ($\sigma = 0.832$).

La **motivation autonome (MA)** est, quant à elle, évaluée par huit items empruntés de l'échelle de Gagné et al. (2010)⁶. Elle est composée de quatre items mesurant la **motivation intrinsèque**, restituant une fiabilité de cohérence interne satisfaisante ($\sigma = 0.812$) et quatre items mesurant la **motivation par régulation identifiée**, présentant aussi une fiabilité de cohérence interne satisfaisante ($\sigma = 0.768$).

Dans la mesure où nos hypothèses portent sur la MA, nous avons agrégé les items de la motivation intrinsèque et de la motivation identifiée pour former un facteur unique de second ordre de la MA au travail. L'échelle globale fournit une fiabilité de cohérence interne très satisfaisante ($\sigma = 0.829$).

Concernant la **performance au travail (PAT)**, elle est mesurée par quatre items empruntés de Williams et Anderson (1991) pour la **performance dans la tâche** ($\sigma = 0.729$) et trois items empruntés de Borman et Motowidlo (1993) pour la **performance contextuelle** ($\sigma = 0.782$).

3. Résultats

Pour tester notre modèle de recherche, nous avons d'abord testé le modèle de mesure pour confirmer la validité de construit des concepts mobilisés, et vérifier sa qualité d'ajustement. Ensuite, pour examiner les risques de multicollinéarité, nous avons calculé les corrélations entre les différentes variables. Enfin, pour vérifier nos hypothèses, nous avons testé le modèle global à l'aide des équations structurelles (EQS) sous le logiciel LISREL. La modélisation par EQS offre, en effet, une meilleure analyse simultanée des variables (Roussel et al., 2002).

3.1 Analyse factorielle confirmatoire (AFC)

L'AFC a été réalisée sur les quatre variables latentes de notre modèle grâce au logiciel LISREL 10.2. Le leadership transformationnel (LTF) et la motivation autonome (MA) sont de second ordre, la performance dans la tâche et la performance contextuelle étant de premier ordre. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire.

Tableau 1
Qualité d'ajustement du modèle de mesure

Indices d'ajustement	Chi2	DDL	2/ddl	GFI	RMSEA	IFI	NNFI	CFI
Modèle de mesure	89.10	48	1.85	.905	.080	.938	.913	.937

Les résultats mettent en évidence la qualité d'ajustement des données au modèle théorique. Nous constatons que le Chi2 rapporté à son degré de liberté (χ^2/ddl) est égal à 1,85. Ce ratio est satisfaisant. L'indice RMSEA (0.08) est aussi satisfaisant. L'indice de mesure absolu GFI (0.905) ainsi que les indices incrémentaux IFI (0.938), NNFI (0.913) et CFI (0.938) atteignent aussi les valeurs communément admises (0.90) pour offrir une très bonne qualité d'ajustement (Roussel et al., 2002). Par conséquent, ces résultats apportent du soutien à la validité de construit des concepts mobilisés dans cette étude.

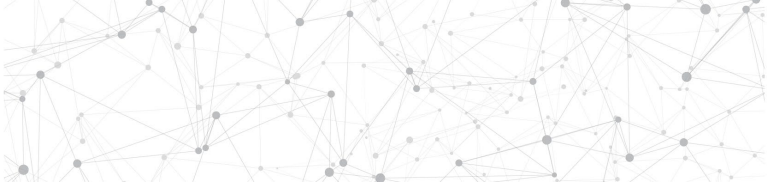
Au-delà de cette analyse confirmatoire, nous avons ensuite étudié les statistiques descriptives et les corrélations entre les variables du modèle (tableau 2).

3.2 Statistiques descriptives et corrélations

Tableau 2
Statistiques descriptives et corrélations entre les variables
Source : Compilé par les auteurs

Variabiles du modèle	M	ET	1	2	3	4	5	6	7
1. Genre	1.46	0.50	-						
2. Âge	42.9	9.56	,168	-					
3. Ancienneté	13.7	7.56	,082	,591**	-				
4. LTF	3.74	0.75	,203*	-,019	-,036	(0.832)			
5. MA	4.25	0.61	,171*	-,074	,059	,390**	(0.829)		
6. Performance dans la tâche	4.08	0.70	,171*	,009	,035	,450**	,570**	(0.729)	
7. Performance contextuelle	4.22	0.67	,162	-,073	-,015	,276**	,430**	,190*	(0.782)

* $p < .05$; ** $p < .01$; M : moyenne; ET : écart type



La matrice des corrélations montre que le LTF est corrélé positivement avec la MA ($r = ,390$; $p = 0,000$); la performance dans la tâche ($r = ,450$; $p = 0,000$) et la performance contextuelle ($r = ,276$; $p = 0,001$). La MA au travail est aussi positivement corrélée avec la performance dans la tâche ($r = ,570$; $p = 0,000$) et la performance contextuelle ($r = ,430$; $p = 0,000$). Ces premiers résultats vont dans le sens de nos hypothèses de recherche.

Nous pouvons noter aussi que parmi les variables de contrôle, seul le genre est positivement corrélé avec le LTF, la MA et la performance dans la tâche.

Afin de statuer sur le sens des relations et tester nos hypothèses, nous vérifions d'abord le biais de la variance commune et recourons ensuite à la méthode des EQS.

3.3 Test du biais de variance commune

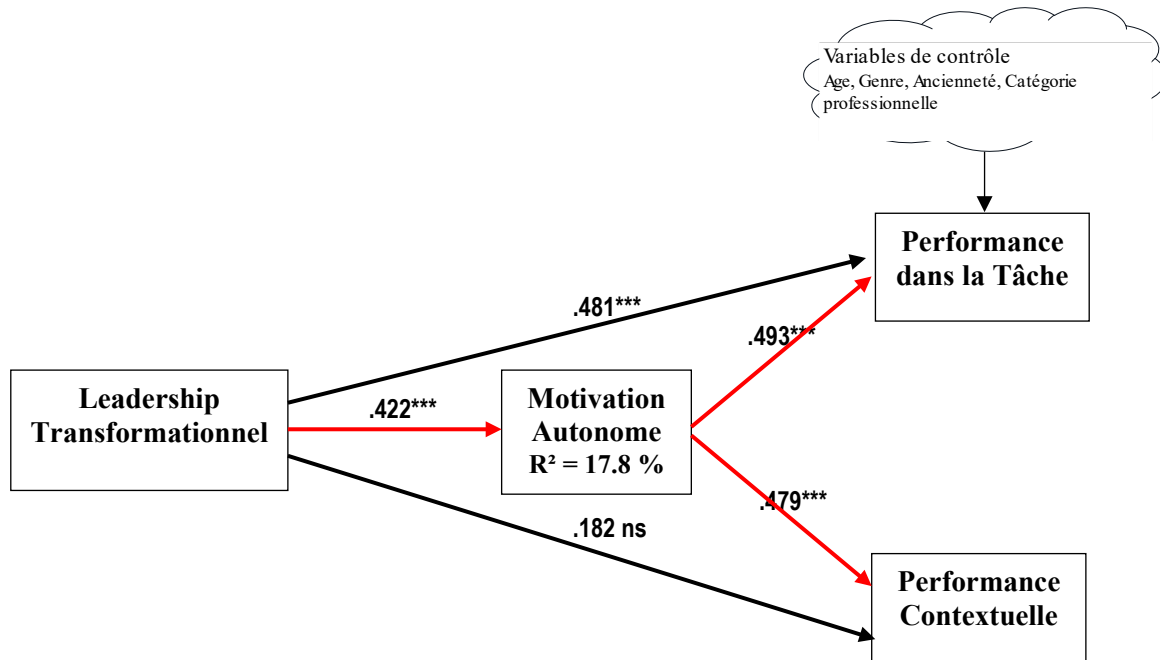
Afin d'évaluer le biais de variance commune lié à la collecte de données en un seul temps de mesure, nous avons effectué le test de Harman (Podsakoff et al., 2003). Ces auteurs proposent plusieurs méthodes, parmi lesquelles le test de facteur unique. Ce test permet d'examiner la structure factorielle sans rotation par une analyse factorielle exploratoire. Selon ces auteurs, le biais de variance est présent si un seul facteur émergeait d'une analyse factorielle exploratoire, ou ce facteur expliquerait une portion substantielle des résultats.

Nous avons ainsi saisi les items de toutes les variables dans une analyse factorielle exploratoire sans rotation. Les résultats font apparaître une variance expliquée à 38.03, 14.83 et 13.6 pour trois facteurs. Aucun facteur n'intervient pour la majorité de la covariance dans les données. Par conséquent, le problème de la variance de la méthode commune n'est pas présent. L'analyse des résultats et la vérification des hypothèses peuvent donc être réalisées. Le tableau 3 et la figure 2 présentent les résultats et le modèle structurel.

Tableau 3
Résultats des analyses en pistes causales entre le leadership transformationnel, la motivation autonome, la performance dans la tâche et la performance contextuelle
Source : Compilé par les auteurs

Relations entre les variables	Estimations standardisées	Erreur standardisée	T de Student	R ²
LTF → Performance tâche	.481***	.138	3.58	67.4 %
MA → Performance tâche	.493***	.135	3.55	
LTF → Performance contextuelle	.182 ns	.106	1.71	33.6 %
MA → Performance contextuelle	.479***	.111	4.30	
LTF → Motivation autonome	.422***	.104	4.04	17.8 %
*** $p < .001$; ns = non significatif				

Figure 2
Modèle structurel avec les résultats
Source : Compilé par les auteurs



Avant d'examiner la validation des hypothèses, nous pouvons d'abord remarquer que dans l'ensemble, les données collectées sur notre échantillon s'ajustent parfaitement à notre modèle structurel [$\chi^2(49) = 90,4$; $p < .000$; IFI = .938; NNFI = .914; CFI = .936; RMSEA = .07; GFI = .904]. Toutes les valeurs issues du modèle sont conformes aux seuils exigés (Roussel et al., 2002).

Ensuite, les résultats montrent que le LTF est associé positivement à la MA ($\beta = 0.422^{***}$; $p = 0.000$), validant ainsi l'hypothèse **H₁**. Par ailleurs, ce résultat permet d'affirmer que le LTF explique au moins 17,8 % de la variation de la MA au travail.

Concernant la performance au travail (PAT), les résultats montrent que le LTF est associé positivement à la performance dans la tâche ($\beta = 0.481^{***}$; $p = 0.000$) validant ainsi l'hypothèse **H_{2a}**. Le lien entre le LTF et la performance contextuelle n'est pas établi par le modèle structurel ($\beta = 0.182$; $p = 0.087$), **rejetant ainsi H_{2b}**.

Concernant la MA au travail, elle est associée positivement à la performance dans la tâche ($\beta = 0.493^{***}$; $p = 0.000$) et à la performance contextuelle ($\beta = 0.479^{***}$; $p = 0.000$) validant les hypothèses **H_{3a}** et **H_{3b}**. En outre, notre modèle structurel montre que le LTF et la MA au travail expliquent plus de 67 % de la variation de la performance dans la tâche et plus de 33 % de la variation de la performance contextuelle.

Afin de vérifier les hypothèses **H_{4a}** et **H_{4b}**, nous allons recourir à la démarche de Hayes (2013). Celle-ci, fondée sur la technique du *bootstrapping*, permet de dépasser les limites de la démarche de Baron et Kenny (1986). Il s'agit d'une méthode très robuste, de plus en plus utilisée dans les récentes publications pour le test des effets indirects.



Le tableau 4 présente les résultats de l'effet de médiation de la MA au travail entre le LTF et la PAT.

Tableau 4
Effet médiateur de la motivation autonome au travail
Source : Compilé par les auteurs

Médiation basée sur 5 000 répliquions et un intervalle de confiance à 95 %						
X→M →Y			Bootstrapping		BC CI 95 %	
Variable indépendante (X)	Variable médiatrice (M)	Variable dépendante (Y)	B	SE	LL	UL
Leadership transformationnel	Motivation autonome	Performance dans la tâche	.216	.058	.121	.357
		Performance contextuelle	.176	.060	.072	.310

Les résultats montrent que la MA médiate effectivement la relation entre le LTF et la PAT. Quel que soit le type de performance, l'effet de médiation de la MA au travail est établi.

À titre d'exemple, les résultats indiquent que l'effet indirect du LTF sur la performance dans la tâche, médiatisé par la MA, est significatif ($\beta=.216$; CI= [.121; .357]). En revanche, ce résultat établit l'existence d'un effet médiateur partiel de la MA, car l'effet direct du LTF sur la performance dans la tâche reste significatif en présence de cette variable médiatrice ($\beta=.246$; CI= [.076; .417]). Par conséquent, **l'hypothèse H_{4a} est partiellement validée.**

De la même manière, l'effet indirect du LTF sur la performance contextuelle médiatisé par la MA est significatif pour ($\beta=.176$; CI= [.072; .310]). Ce résultat établit l'existence d'un effet médiateur total de la MA, car l'effet direct du LTF sur la performance contextuelle n'est plus significatif en présence de cette variable médiatrice ($\beta=.094$; CI= [-.090; .279]). Par conséquent, **H_{4b} est validée.**

Ces résultats appellent de nombreux commentaires et contributions qu'il conviendra d'exposer dans la discussion.

4. Discussion

L'objectif de cette recherche était d'examiner les liens entre la perception d'un leadership transformationnel et la performance des salariés à partir de la motivation autonome. Sur la base d'une revue de la littérature, nous avons proposé un modèle théorique établissant l'existence de relations positives entre les différentes variables mobilisées. Ce modèle a été testé sur un échantillon de convenance afin de vérifier la nature des relations.

Nos résultats confirment la quasi-totalité des hypothèses formulées, mais font surtout ressortir des perspectives inédites. En effet, nos résultats montrent non seulement l'existence de liens positifs entre la perception d'un LTF et la PAT, mais mettent aussi en évidence le réel pouvoir explicatif du LTF, notamment lorsqu'il est associé à la MA au travail. Par conséquent, cette étude fournit des contributions théoriques et des implications managériales qu'il convient d'exposer. Nous présenterons également les limites et perspectives de cette recherche avant de finir par une conclusion.

D'un point de vue théorique, nos résultats s'inscrivent, avant tout, dans la continuité des travaux antérieurs (Bass, 1985; Avolio et Bass, 1991; Podsakoff et al., 1996; Judge et Piccolo, 2004). En confirmant l'existence d'un lien positif entre le LTF, la motivation et la performance au travail, notre recherche corrobore les prémisses théoriques de Bass, auteur incontournable du LTF. Ensuite, nos résultats vont dans le sens des travaux de Bono et Judge (2003), mais aussi ceux plus récents de Gagné et al. (2019) qui soutiennent l'existence d'un lien positif entre le LTF et la MA. Ils permettent d'affirmer avec un peu plus de certitude que la perception d'un LTF contribue effectivement à la MA au travail.

Sur ce point, nos résultats autorisent même à aller plus loin. En effet si les travaux de Gagné et al. (2019) ont révélé que « la perception collective » d'un LTF prédit positivement la MA, nos résultats permettent de noter que « la perception individuelle » d'un LTF agit aussi positivement sur la MA. Notre recherche fournit ainsi une information complémentaire qu'il convient de prendre en considération. La perception d'un LTF a un pouvoir explicatif réel de la MA, que cette perception du leadership soit collective ou individuelle.

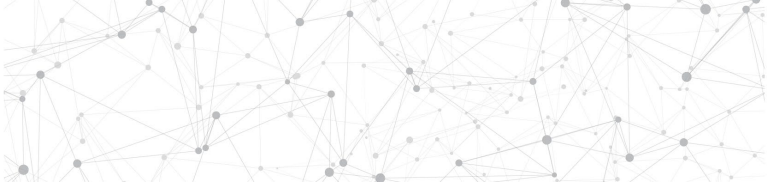
Concernant la relation entre le LTF et la performance au travail (PAT), nos résultats sont en phase avec ceux récemment proposés par Gameda et Lee (2020), notamment sur le lien indirect entre le LTF et la PAT. En revanche, ils remettent en cause l'existence d'un lien direct entre le LTF et la performance contextuelle (PC), comme le prétendent certains auteurs (Piccolo et Colquitt, 2006; Judge et Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Ils permettent également de relativiser les travaux qui établissent que le LTF aurait un plus fort pouvoir explicatif de la PC que de la performance dans la tâche (PT) (Wang et al., 2011; Gameda et Lee, 2020). Nos résultats prennent ainsi le contre-pied de ces travaux. Lorsque les deux types de performance sont évalués simultanément à partir d'une modélisation par équations structurelles, l'influence directe du LTF sur la PC devient inexistante.

Cet apport théorique permet de prendre du recul au regard de certaines affirmations issues d'analyses moins rigoureuses. En effet, la plupart des résultats qui soutiennent l'influence directe du LTF sur la PC ont utilisé des analyses de régression ou des matrices de corrélation, avec toutes les limites qu'elles intègrent. Cet apport pourrait aussi être expliqué par les caractéristiques culturelles des individus ou par leur environnement de travail. En effet, le caractère individualiste des personnes et des conditions de travail peu reluisantes pourraient bloquer le développement de pratiques altruistes au bénéfice du groupe et de l'organisation (Dussault et al, 2019).

S'agissant de la relation entre la MA et la PAT, nos résultats permettent de consolider les travaux antérieurs (Gagné et Deci, 2005; Deci et Ryan, 2008; Vansteenkiste et al., 2004; Gillet et Vallerand, 2016). La MA est effectivement liée à la PAT. En effet, quel que soit le type de PAT, la MA lui est positivement associée. Par conséquent, en démontrant l'existence d'une relation positive entre la MA et la PT, puis entre la MA et la PC, nos résultats apportent une confirmation empirique, répondant aux modélisations théoriques avancées par les auteurs pionniers de la théorie de l'autodétermination (Deci et Ryan, 2008; Gagné et Deci, 2005). Ils corroborent également les travaux de Vansteenkiste et al. (2004), et ceux de Gillet et Vallerand (2016), réalisés dans des contextes hors entreprise.

De ce point de vue, l'autre contribution théorique de notre recherche serait d'apporter une confirmation du lien positif entre la MA et la PAT, notamment en contexte organisationnel. Elle va dans le sens des travaux de Bono et Judge (2003), mais, cette fois-ci, réalisée dans un contexte organisationnel particulier : celui de l'hôpital public.

Par rapport à l'effet médiateur de la MA dans la relation entre le LTF et les deux dimensions de la PAT, notre recherche rejoint les travaux antérieurs qui suggèrent que la MA peut constituer un médiateur psychologique entre les facteurs organisationnels et la PAT (Vansteenkiste et al., 2004; Gagné et Forest, 2008; Kuvaas et al., 2016). Toutefois, on peut noter que l'effet médiateur est partiel sur la PT et total sur la



PC. Cet apport permet d'abord de constater à quel point la MA est importante dans l'étude de la PAT. Il est plus que nécessaire de la prendre en considération, en ce sens qu'elle constitue une condition fondamentale de succès de l'influence du LTF sur la PC. En effet, l'effet médiateur de la MA apparaît moins puissant sur la PT. Cet effet médiateur est partagé avec un effet direct du LTF sur la MA, réduisant ainsi la puissance de la médiation.

Cet apport permet ensuite de rectifier certaines digressions présentes dans la littérature autour du lien entre le LTF et la PC (Piccolo et Colquitt, 2006; Judge et Piccolo, 2004; Wang et al., 2011). Nos résultats révèlent, en effet, la prudence que devraient avoir les chercheurs dans l'analyse des liens entre le LTF et les dimensions de la PAT. Enfin, cet apport montre l'utilité de mieux appréhender certains mécanismes psychologiques pouvant favoriser des effets indirects qu'il convient désormais de prendre en considération avant de se pencher sur l'examen de relations éventuelles entre deux variables.

D'un point de vue managérial, cette recherche peut aider les managers ou les leaders à plusieurs niveaux. D'une part, en fournissant des résultats permettant d'examiner l'influence de la perception d'un LTF sur la PAT, elle constitue un support pour diagnostiquer la nature des liens entre les variables mobilisées. À partir de cette recherche, les managers disposent en effet, d'éléments relativement tangibles pour évaluer le pouvoir explicatif de la perception d'un LTF sur la PAT. Cette recherche offre ainsi, un cadre d'analyse pouvant aider les managers à adopter un style de LTF efficace.

D'autre part, cette recherche met en lumière la nécessité d'un LTF pour favoriser la MA. Autrement dit, le manager et leader transformationnel peut, par son comportement, inciter ses subordonnés à travailler avec plaisir et conviction. En effet, la MA étant caractérisée par le plaisir, les valeurs et la conviction, le LTF est tout à fait favorable à son développement. Les leaders transformationnels devraient donc œuvrer sur les leviers de la MA tels que la satisfaction des besoins fondamentaux d'autonomie, de compétence et d'appartenance sociale. En effet, ces trois besoins sont considérés comme des déterminants majeurs de la MA (Forest et Mageau, 2008).

Par conséquent, plus le leader transformationnel agit sur ces leviers, mieux il favorise le développement de la MA. À titre d'exemple, les leaders devraient engager des réflexions au sein de leurs organisations afin d'accorder plus de liberté, de responsabilité et de marges de manœuvre aux salariés dans l'exécution de leur activité (satisfaction du besoin d'autonomie). Ils devraient également encourager les projets et initiatives de développement personnel par l'acquisition de compétences à partir de programmes de formation internes (satisfaction du besoin de compétence). Ils devraient enfin promouvoir des relations interpersonnelles de qualité entre collaborateurs, basées notamment sur la courtoisie, la vie sociale et le partage d'expérience (satisfaction du besoin d'appartenance sociale).

Par ailleurs, nous pouvons admettre qu'être leader transformationnel semble très favorable pour développer la motivation et la performance des salariés. Toutefois, cela n'est pas pour autant suffisant pour développer toutes les formes de performance au travail.

D'abord sur l'ensemble des tests effectués, l'effet du LTF associé à la MA semble supérieur sur la PT (64,4 %) comparativement à la PC (33,6 %). Ensuite, l'effet direct du LTF sur la PC n'est pas établi. Seul l'effet indirect, par l'intermédiaire de la MA, est confirmé. Cette observation conforte non seulement l'utilité pour les managers de mettre en place des pratiques managériales favorables à la MA, mais attire aussi l'attention sur la condition fondamentale de succès d'un style de LTF. Il semble donc plus qu'utile pour un leader transformationnel d'agir en permanence sur les leviers de la MA s'il souhaite développer la PT et la PC à partir de son style de leadership.

5. Limites et perspectives

Même si notre recherche apporte des contributions majeures, elle reste perfectible. D'abord, nous avons recueilli les données en coupe instantanée, constituant une approche comportant elle-même des limites. Le fait qu'elle soit une recherche transversale, réalisée sur un seul temps de mesure et dans une seule organisation rendrait difficilement généralisable les résultats. En revanche, l'hétérogénéité de la population interrogée, composée de professeurs, médecins, infirmiers, aides-soignants pourrait réduire cette limite.

En effet, cela permettrait d'apporter des nuances sur les différences de résultats au regard des travaux antérieurs portant sur les salariés d'entreprises privées. Notre recherche fournit des informations sur une catégorie spécifique de salariés œuvrant dans le secteur de la santé publique.

Ensuite, d'autres variables, souvent considérées comme des conséquences de la motivation autonome, pourraient également être intégrées dans le modèle pour l'enrichir et le rendre plus complet. Toutefois, par souci de parcimonie et avec le désir de fournir des résultats plus précis, nous avons fait le choix de nous pencher sur ces variables afin de disposer d'une analyse plus fine.

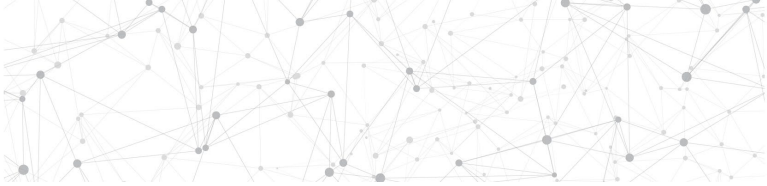
Par ailleurs, le questionnaire que nous avons utilisé comporte ses avantages et inconvénients. Étant autoadministré, il présente la limite de validité (biais de valorisation de soi lié aux concepts mobilisés). En outre, la taille de notre échantillon rendrait difficilement généralisables nos résultats.

En définitive, cette recherche ouvre la voie à de futures recherches sur l'influence des autres styles de leadership présentés dans le modèle du *Full Range Leadership*. Elle montre en effet, l'importance qu'il faut accorder à la perception du style de leadership en général. Tout comme le LTF, les autres styles pourraient constituer des antécédents potentiels de la motivation et de la performance au travail que les travaux futurs devraient examiner. Par ailleurs, une étude longitudinale pourrait être envisagée dans l'objectif de vérifier l'aspect temporel des relations observées.

Conclusion

En conclusion, notre recherche montre que la perception d'un LTF est positivement associée à la performance au travail. Selon le type de PAT, le LTF aura un effet direct ou indirect. Toutefois, son effet indirect sur la PAT dépend surtout de la MA des salariés. Cette dernière joue un rôle déterminant dans la relation entre ces deux variables. Par ailleurs, contrairement à ce que prétendent certains auteurs (Wang et al., 2011; Gemeda et Lee, 2020), le LTF a une relation plus forte avec la PT qu'avec la PC.

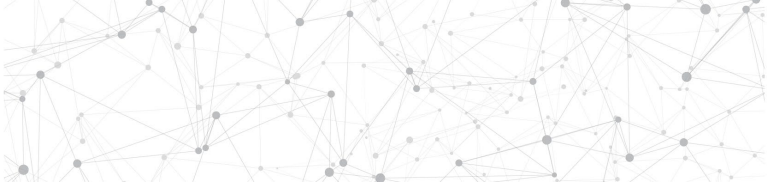
Ce résultat montre que le leader transformationnel, par son charisme, sa reconnaissance, sa capacité à stimuler et à motiver ses subordonnés, dispose d'astuces formelles et informelles lui permettant de relever presque naturellement le niveau de PAT. En effet, ses caractéristiques individuelles lui procurent une capacité à déclencher de manière naturelle des comportements d'identification et d'imitation chez ses subordonnés. Il devra toutefois veiller à promouvoir des pratiques de management favorables au développement de la motivation autonome, qui lui garantit l'efficacité de son influence et de ses actions sur la performance au travail.



RÉFÉRENCES

- Afsar, B., F., Badir, Y. et Bin Saeed, B. (2014). Transformational leadership and innovative work behaviour. *Industrial Management & Data Systems*, 114(8), 1270–1300. <https://doi.org/10.1108/IMDS-05-2014-0152>
- Avolio, B. J., Bass, B. M. et Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Avolio, B. J. et Bass, B. M. (1991, 2024). The Full Range Leadership Development Programs: Basic and advanced manuals. Bass, Avolio Associates. https://info.insight-experience.com/best_leadership
- Baron, R. M. et Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bilodeau, G., Gagnon, J. F., Austin, S., Fernet, C. et Trépanier, S. G. (2021). *Sous quelles conditions de leadership les demandes au travail agissent-elles sur l'épuisement et la performance des employés?* École de gestion de l'UQTR. <https://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/10057>
- Bono, J. E. et Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
- Borman, W. C. et Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Dans N. Schmitt et W. C. Borman (dir.), *Personnel Selection in Organizations*. Jossey-Bass. https://digitalcommons.usf.edu/psy_facpub/1111
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Dans M. D. Dunnette et L. M. Hough (dir.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2^e éd.). Consulting Psychologists Press. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97198-012>
- Charbonneau, D., Barling, J. et Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation? *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521–1534. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02686.x>
- Charbonnier-Voirin, A., El Akremi, A. et Vandenberghe, C. (2010). A multilevel model of transformational leadership and adaptive performance and the moderating role of climate for innovation. *Group & Organization Management*, 35(6), 699–726. <https://doi.org/10.1177/1059601110390833>
- Charles-Pauvers, B., Commeiras, N., Peyrat-Guillard, D. et Roussel P. (2007). La performance individuelle au travail et ses déterminants psychologiques. Dans S. Saint-Onge et al. (dir.), *Gestion des performances au travail* (p. 97-150). De Boeck Supérieur.
- Deci, E. L. et Ryan R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2000). The what and why of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PI11104_01
- Deci, E. L. et Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14–23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. et Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Koestner, R. et Ryan, R. M. (2001). Extrinsic rewards and intrinsic motivation in education: Reconsidered once again. *Review of Educational Research*, 71(1), 1–27. <https://doi.org/10.3102/00346543071001001>
- Doucet, O., Simard, G. et Tremblay, M. (2008). L'effet médiateur du support et de la confiance dans la relation entre le leadership et l'engagement. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 63(4), 625–647. <https://doi.org/10.7202/019540ar>
- DeGroot, T., Kiker, D. S et Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356–372. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234>

- Dussault, M., Valois, P et Frenette, É. (2007). Validation de l'échelle de leadership transformatif du directeur d'école. *Psychologie du travail et des organisations*, 13(2), 37-52. <https://www.researchgate.net/publication/289676242>
- Dussault, M., Deschênes, A. A et Émeriau-Farges, C. (2019). Leadership transformationnel et citoyenneté organisationnelle au sein d'une équipe. *Ad machina*, 3(1), 99-107. <https://doi.org/10.1522/radm.no3.1108>
- Elmoukhli, M. (2018). *Co-opération et performance créative dans le crowdsourcing d'idée* [thèse de doctorat inédite]. <https://www.theses.fr/2018SACLE021>
- Fall, A. et Roussel, P. (2016). L'influence des primes ex-ante et des primes ex-post sur la motivation autonome au travail : le rôle médiateur de la satisfaction des besoins fondamentaux et de la justice organisationnelle perçue. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(101), 65-87. <https://doi.org/10.3917/grhu.101.0065>
- Fall, A. et Roussel, P. (2014). Compensation and work motivation: Self-determination theory and the paradigm of motivation through incentives. Dans M. Gagné (dir.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (p.199–217). Oxford University Press.
- Fall, A., Roussel, P. et Roussillon, C.S. (2018). Rémunération et motivation des salariés – vers un changement de paradigme? Dans A. Stévenot et L. Guéry (dir.), *Rémunération du travail : enjeux de gestion et débats de société*. Economica.
- Forest, J. et Mageau, G. (2008). La motivation au travail selon la théorie de l'autodétermination. *Psychologie Québec, Dossier*, 25(5), 33-36. <http://www.mapageweb.umontreal.ca/mageaug/articles/>
- Gagné, M. et Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagné, M. et Forest, J. (2008). The study of compensation systems through the lens of self-determination theory: Reconciling 35 years of debate. *Canadian Psychology*, 49(3), 225-232. <https://doi.org/10.1037/a0012757>
- Gagné, M., Morin, A. J. S., Schabram, K., Ni Wang, Z., Chemoli, E et Briand, M. (2019). Uncovering relations between leadership perceptions and motivation under different organizational contexts: A multilevel cross-lagged analysis. *Journal of Business and Psychology*. 35(6). <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09649-4>
- Gemeda, H. K. et Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon*, 6(4), 2-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03699>
- Gillet, N. et Vallerand, R. J. (2016). Les effets de la motivation sur la performance sportive au regard de la théorie de l'autodétermination : vers une approche intra-individuelle [Effects of motivation on sport performance based on self-determination theory: Towards a person-centered approach]. *Psychologie française*, 61(4), 257–271. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psfr.2014.01.001>
- Igalens, J. et Roussel, P. (1998). *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*. Éditions ÉCONOMICA. <https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k33326262>
- Judge, T. A. et Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 751-765. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A. et Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kuvaas, B., Buch, R. et Dysvik, A. (2016). Performance management: Perceiving goals as invariable and implications for perceived job autonomy and work performance. *Human Resource Management*, 55(3), 401-412. <https://doi.org/10.1002/hrm.21680>
- Kuvaas, B., Buch, R., Gagné, M., Dyasvic, A. et Forest, J. (2016). Do you get what you pay for? Sales incentives and implications for motivation and changes in turnover intention and work effort. *Motivation and Emotion* 40(5), 667–680. <http://doi.org/10.1007/s11031-016-9574-6>
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C. et Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *SAGE Open*, 10(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/2158244019899085>



- Lange Muzaliwa, J. B., Bayubasire Ishingwa, A. et Barhinjibanwa Kalembure Abraham, B. (2021). La motivation au travail et son impact sur la performance individuelle dans les entreprises publiques du Sud-Kivu, une étude appliquée à la DGDA. *Revue internationale du chercheur*, 2(2), 1294–1320. www.revuechercheur.com
- Le Louarn, J. et Wills, T. (2011). *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*. Éditions LIAISONS. <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/>
- Ministère de la santé et de l'action sociale du Sénégal. (2011, 2020). *Carte sanitaire du Sénégal, 2011*. <https://www.sante.gouv.sn/sites/default/files/cartesanonze.pdf>
- Motowidlo, S. J. (2003). Job performance. Dans W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (dir.), *Handbook of psychology, industrial and organizational psychology* (vol. 12, p. 39-53). John Wiley & Sons, Inc.
- Murphy, K. R. et Shirella, A. H. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4), 823–854. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb01484.x>
- Niang, C. I. (2008). *Santé, société et politique*. Livret vert du Conseil pour le développement de la recherche en sciences sociales (CODESRIA).
- O'Reilly, C. A. et Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Organisation mondiale de la santé (2006). *Rapport sur la santé dans le monde/Travailler ensemble pour la santé*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43433>
- Piccolo, R. F. et Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors. The Mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327–340. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.20786079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Podsakoff, N. P. et Lee, J. Y. (2003). The mismeasure of man(agement) and its implications for leadership research. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 615-656. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.002>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. et Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90049-5](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90049-5)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. et Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Reitter, R. (2012). Abraham Zaleznik : le leadership. Dans Encyclopédie de GRH (3^e éd.). Vuibert.
- Roussel, P. et Fall, A. (2021). Théorie de l'auto-détermination et recherche en management des ressources humaines. Dans R. Beaujolin et E. Oiry (dir.), *Les grands courants en gestion des ressources humaines* (p. 189-204). EMS.
- Roussel, P., Durieu, F., Campoy, E. et Assaad, E. A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : recherche et applications en gestion*. Economica.
- Roussillon, C., Roussel, P., Charbonnier, A., Bentein, K. et Balkin, D. (2018). L'effet d'interaction des primes contingentes et de la motivation autonome sur la performance dans la tâche, contextuelle et adaptative. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 109(3), 25-39. <https://doi.org/10.3917/grhu.109.0025>
- Saint-Michel, S. et Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact? *Revue @GRH*, 1(1), 13-38. <https://doi.org/10.3917/grh.111.0013>
- Shea, C. M. et Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 375–396. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00020-X)

- Shin, S. J. et Zhou, J. (2007). When is educational specialization heterogeneity related to creativity in research and development teams? Transformational leadership as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1709–1721. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1709>
- Vansteenkiste, M., Simons, J., Lens, W., Sheldon, K. et Deci, E. (2004). Motivating learning, performance, and persistence: The synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(2), 246-260. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.2.246>
- Wang, G., Courtright, S. H. et Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management* 36(2), 223–270. <https://doi.org/10.1177/1059601111401017>
- Williams, J. L. et Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700305>