



**HAL**  
open science

## **La morale au service du leadership : les apports du transcendentalisme**

Michael Babin

► **To cite this version:**

Michael Babin. La morale au service du leadership : les apports du transcendentalisme. Leadership : entre promesses et désillusions, Revue Internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels (RIPCO), May 2025, Paris La Defense, France. <hal-05094798>

**HAL Id: hal-05094798**

**<https://hal.science/hal-05094798v1>**

Submitted on 3 Jun 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire HAL, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



HAL Authorization



27 MAI 2025 | ICN - Paris La Défense - France

[ripco-online.com](http://ripco-online.com)

**La morale au service du leadership : les apports du transcendantalisme**

**Michael Babin**

Maître de conférences en Sciences de Gestion

Laboratoire CRIEG-REGARDS, Université Reims Champagne Ardennes, 2 avenue Robert Schuman, 51100 Reims, France – [michael.babin@univ-reims.fr](mailto:michael.babin@univ-reims.fr)

**Mots-clés** : leadership, morale, transcendantalisme.

## Résumé étendu

### **1. Introduction**

Un consensus existe depuis de nombreuses années sur l'importance du leadership dans les organisations (Howell & Avolio, 1993 ; Van Wart, 2012 ; Zehndorfer, 2014 ; Metselaar & al., 2025). Toutefois, la question du style de leadership le plus performant reste controversé (Metselaar & al., 2025). Cela se reflète dans la vaste littérature sur le leadership et l'immense variété de style de leadership (Van Wart, 2012 ; Zehndorfer, 2014). Dans cet article, je me propose d'adresser un rapport d'étonnement d'une part méthodologique aux principaux travaux sur le leadership et d'autre part, une critique conceptuelle sur le style de leadership authentique en tant que « construction racine » des styles positifs (Avolio & Gardner, 2005 ; Fischer & al., 2024). Fort de ces constats, je conclurai l'article en abordant la philosophie transcendantaliste et ses apports transposables au leadership.

### **2. Rapports d'étonnement**

Le premier étonnement que je souhaite formuler s'attache à questionner la méthodologie appliquée dans le cadre des études sur le leadership en m'appuyant notamment sur les travaux de Fisher & al., (2025). Ces derniers insistent sur les représentations erronées des comportements de leadership. Ils montrent notamment que les styles de leadership dits « positifs » tels que le leadership transformationnel, charismatique, de service ou encore spirituel peuvent dépendre de facteurs supplémentaires comme des informations sur les succès antérieurs d'un leader ou l'alignement des valeurs entre les leaders et les suiveurs (Fisher & al., 2025). En complément de ces éléments, je souhaiterai revenir sur trois dimensions permettant de questionner la méthodologie de certains travaux sur le leadership.

La première dimension s'intéresse à la notion de leader. Dans la plupart des travaux sur le leadership (Vogel & al., 2022) la notion de leader semble peu précisée, on les nomme « superviseurs » ou on ne les nomme pas (Bartsch & al., 2021). Ces derniers n'apparaissent pas car la focale est positionnée sur les suiveurs. Les données n'identifient pas les leaders, ni qui ils sont. La littérature a tendance à identifier le leader comme le manager d'une équipe (Kim & al., 2024) tandis que, certains auteurs considèrent le leadership comme un mode d'action qui se distingue du management (Leininger, 2023). Pour le définir plus précisément, Burns (1978) propose que le management soit une fonction au quotidien permettant le maintien de la stabilité de l'organisation s'appuyant sur une volonté de rationalité et de contrôle. Le leadership ferait référence à la capacité d'un manager à donner une vision et la possibilité d'introduire le changement au sein d'une organisation (Burns, 1978). Enfin, comme le souligne Wauquiez & al., (2014, p.163), « le leadership n'exclut pas la composante managériale [...] mais il la complète ». Les travaux sur le leadership s'intéressent, la plupart du temps, à des personnes qui gèrent un groupe. Le paradoxe réside dans l'utilisation interchangeable des termes « leader » et « manager » sans réelle distinction, ce qui entraîne une confusion dans le choix des individus pour ces rôles, et, par conséquent, une altération des résultats obtenus. Bien que le manager puisse être un leader dans une certaine mesure, il s'agirait d'identifier en amont des critères permettant d'indiquer que le manager étudié a montré une certaine capacité d'introduire le changement par exemple pour reprendre les propos de Burns (1978). Cela permettrait ainsi d'identifier des situations où le leadership s'est présenté. Fischer & al., (2024) suggère d'ores et déjà d'insister sur le leader en tant que concept unique, et de séparer les comportements des leaders de leur évaluation. A ce titre, une approche holistique pourrait être une solution pour résoudre les problèmes posés. L'approche holistique cherche à comprendre le leader comme un acteur dans un système complexe où ses actions, ses valeurs et ses relations influencent de manière interconnectée la réussite de l'organisation. En somme, cette approche adopte une vision systémique permettant d'identifier l'individu, les relations humaines, l'écosystème gravitant autour de l'organisation. Il s'agit de prendre en compte le leadership comme un

processus dynamique et interconnecté qui affecte tous les aspects de l'organisation, et pas simplement les décisions au niveau hiérarchique.

La deuxième dimension s'appuie sur les travaux d'Avolio & Gardner (2005). Ces derniers révèlent que la plupart des styles de leadership tels que le leadership transformationnel, charismatique, serviteur ou encore spirituel identifient la notion de vision en tant qu'idéal à atteindre (Avolio & Gardner, 2005). Dès lors que l'on souhaite atteindre un idéal, la question de la performance se pose dans le sens où l'atteinte d'un idéal représente ce que l'on cherche à accomplir tandis que la performance est la mesure concrète des résultats obtenus dans la poursuite de cet idéal. Les deux semblent donc interreliés et amènent quelques questionnements : Est-ce que la performance du leadership dépend de la satisfaction des « suiveurs » ? Est-ce que la performance du leadership est une auto-évaluation du leader ? Est-ce que la performance est associée à la tâche ou à la mission à réaliser ? Dans la majorité des travaux, la performance du leader en tant que tel et identifié comme tel n'est jamais prise en compte. Si la recherche s'intéresse majoritairement aux suiveurs et à leur collaboration avec le leader, elle néglige, en revanche, l'auto-évaluation du leader. En d'autres termes, comment un leader peut-il évaluer sa propre performance ? Observe-t-il le processus ou la finalité ? L'évaluation individuelle du leader permet d'améliorer la performance organisationnelle en favorisant l'auto-réflexion et l'alignement stratégique. Elle renforce également la communication et l'engagement au sein de l'équipe, créant ainsi une culture d'amélioration continu au sein de l'organisation. Cela nous conduit à interroger la performance organisationnelle, qui peut être largement considérée comme dépendante de la manière dont les objectifs de l'organisation sont définis et mesurés (Aguilera et al., 2023). Ainsi, on peut dire que la performance organisationnelle est orientée soit au sens strict (résultat, aboutissement), soit au sens large du processus qui mène au résultat, c'est-à-dire lié à la dynamique mobilisée (Bourguignon, 1997). Pour conclure, le questionnement du leadership doit pouvoir être pris en compte au gré du résultat organisationnel, c'est-à-dire en saisissant la dynamique de groupe et la finalité. Par exemple, un leader qui manipule ses suiveurs pour atteindre un objectif précis pourrait connaître un succès immédiat, mais risquerait de perdre leur engagement une fois la supercherie révélée. Cela amène donc à comprendre la performance organisationnelle dans une visée temporelle. Les organisations permanentes ont comme objectif principal de développer leur entreprise sur un temps long et donc de fidéliser leurs collaborateurs.

Enfin, la troisième dimension méthodologique fait état de la non prise en compte d'une différence de traitement entre le domaine privé et public. Les principales différences résident notamment dans la propriété, qui peut être étatique ou privée, le financement, qui provient soit des impôts, soit des activités commerciales, ainsi que dans les missions, qui visent soit à répondre à l'intérêt général et aux besoins de la population, soit à générer un profit (voir Mintzberg, 1979). Des études ont mis en évidence une différence marquée dans la réception des styles de leadership entre secteurs public et privé (Vogel & al., 2022). Les résultats préliminaires de Vogel & al., (2022) qui cherchaient à questionner le leadership authentique au sein du domaine public, a identifié la difficulté d'émergence de celui-ci en relation avec leur suiveur en identifiant la bureaucratie comme principale frein à ce style de leadership. Bien que ces travaux soient préliminaires, l'identification d'une particularité qu'elle soit publique ou privé, semble éclairante à ce stade des recherches sur le leadership. En termes d'implications managériales, cette taxonomie pourrait permettre un accroissement de l'utilisation des théories sur le leadership au sein des organisations publiques. Une des principales différences réside dans la performance économique des organisations du domaine privés et publics. Les organisations publiques ont une obligation de continuité de service alors que les organisations privées ont une volonté de devenir permanente, de survivre de manière pérenne dans le temps. Pour conclure sur cette dernière dimension méthodologique, il semblerait éclairant de proposer

une différenciation, autre que celle existante prenant en charge seulement les différences entre les styles de leadership, saisissant la complexité des organisations dans leur qualité publique ou privée.

Le second point d'étonnement est plutôt d'ordre conceptuel et s'intéresse au retour de la morale. Celle-ci ressort particulièrement des travaux sur les leaderships positifs et notamment le leadership authentique en tant que « construction racine » (Avolio & Gardner, 2005). La notion de morale et d'éthique<sup>1</sup> est présente dans la définition du leadership authentique. Les leaders, selon le leadership authentique sont définis :

« comme ceux qui sont profondément conscients de leur façon de penser et de se comporter et qui sont perçus par les autres comme étant conscients de leurs propres valeurs/perspectives morales, de leurs connaissances et de leurs forces, ainsi que de celles des autres ; conscients du contexte dans lequel ils évoluent ; et qui sont confiants, pleins d'espoir, optimistes, résilients et de **haute moralité** » (Avolio & al., 2004).

Les caractéristiques d'Avolio & al., (2004) sont très éclairantes sur les capacités intrinsèques du leader authentique notamment dans sa conscience de soi. Dans cette définition, la focale qui intéresse notre propos porte sur la notion de valeur morale telle que May & al., (2003) la précisent. La composante morale prend en charge un processus de prise de décision éthique et transparent par lequel les dirigeants authentiques développent et puisent dans leurs réserves de capacité morale, d'efficacité, de courage et de résilience pour traiter les questions éthiques et réaliser des actions morales authentiques et durables (May & al., 2003). Dans ce cadre-là, il me semble qu'un paradoxe persiste comme le souligne Comte-Sponville (2004) en particulier, lorsque l'on examine une organisation privée<sup>2</sup>, qui a pour objectif de faire du profit et donc de survivre. Pour le dire clairement en suivant l'argumentaire de Comte-Sponville (2004), aucune morale n'est à l'œuvre dès lors que nous sommes dans une organisation sujette au capitalisme. En d'autres termes, le capitalisme n'a aucune valeur morale, autrement dit, il est amoral. Pour expliquer rapidement ce propos, il faut distinguer, comme le propose Comte-Sponville (2004), différents ordres. Celui qui nous intéresse ici est l'ordre techno-scientifique. Ce dernier, comme l'indique son nom, prend en charge les sciences et les techniques. C'est pourquoi, il est amoral. En effet, si l'on demande quelle est la limite de l'économie ? L'économie ne peut pas répondre, car elle est soumise au progrès scientifique et technique qui ne cesse d'évoluer au cours du temps. Comte-Sponville (2004) prend l'exemple du cours du cacao, l'économie en tant que science peut nous donner le cours actuel et celui à venir mais l'économie est incapable de fixer une limite. En ce sens, l'économie, en tant que science, est amoral. Il s'agit donc de « limiter cet ordre, afin de faire que tout ce qui est scientifiquement pensable et techniquement possible ne soit pas fait pour autant » (p.53). Et donc pour limiter cet ordre, nous retrouvons de manière chronologique l'ordre juridico-politique, c'est-à-dire, la loi et l'Etat et l'ordre moral, qui limite l'ordre juridico-politique. Nous comprenons donc que le capitalisme étant amoral, il va être nécessaire de le limiter par la loi et l'Etat mais aussi par la morale.

En ce sens, les organisations ne sont pas exemptées de ces limites d'ordre. C'est à ce moment précis que les dirigeants des organisations et plus particulièrement les leaders interviennent. Vous pourriez, d'ailleurs, aisément me contredire en indiquant que certains dirigeants, managers ou bien leaders peuvent avoir une valeur morale, je l'accorde. Néanmoins, le paradoxe réside dans le fait qu'un dirigeant invoque généralement la morale alors qu'il agit conformément au devoir, mais par intérêt. Pour étayer ce propos, nous pouvons reprendre

---

<sup>1</sup> Même si ces termes sont utilisés comme synonyme, il subsiste une tendance à les différencier (voir Sponville, 1994, 2004) que nous n'aborderons pas ici.

<sup>2</sup> L'organisation publique n'est pas développée ici mais pourrait faire l'objet de remarques partiellement similaires notamment dans certains contextes d'incertitude (ex : universités).

l'article de May & al., (2003) qui propose un cas d'étude intéressant de leader authentique capable d'avoir une valeur morale. Dans ce cas, l'employeur doit choisir entre laisser passer une erreur que potentiellement personne ne pourrait jamais découvrir mais, s'il s'avérait que l'erreur était décelée, il y aurait des « *conséquences sévères* » pouvant aller jusqu'au « *licenciement de Pat et de son équipe* », ce qui serait doublement dommageable du point de vue du directeur. En effet, il s'avère, d'une part que « *de nombreux membres de l'équipe comptable sont [étaient] des employés précieux* » et d'autre part que si « *le prix des actions de l'entreprise chutait, la décision de Chris sur la manière de traiter ce problème pourrait potentiellement affecter les 550 employés de son usine, les 2 100 employés de l'entreprise et les plus de 5 000 actionnaires de la société* ». Chris choisit donc de *corriger les inexactitudes du passé et prend les mesures pour que ça ne se reproduise plus*. Cet exemple de mise en évidence d'un leadership authentique met en lumière le fait que le dirigeant (qui est un leader ?) agit sous couvert de morale alors qu'en réalité il agit conformément au devoir mais par intérêt. Il n'agit pas par morale, car sa décision n'est pas désintéressée.

Pour étayer ce propos, Comte-Sponville (2004), évoque un retour de la morale dans le discours managérial. Pas que les individus soient davantage vertueux, mais ces derniers ont tendance à se l'approprier dans leur discours comme si le dire faisait d'eux des êtres moraux. Par ailleurs, ce sujet est de plus en plus évoqué car il semble que la morale fasse de plus en plus défaut dans la réalité des comportements organisationnels. Quatre arguments sont proposés concernant le retour de la morale mais l'un d'entre eux nous semble éclairant pour cet article (même si les trois autres ne sont pas à exclure), il s'agit de la mode de « l'éthique d'entreprise » (Sponville, 2004, p.42) ou pour le dire différemment la morale est de nouveau à la mode.

La morale pour la définir selon Kant (1785, 1788), rassemble l'ensemble de nos devoirs, c'est-à-dire, les obligations et les interdits que nous nous imposons, indépendamment de toute récompense ou sanction attendue, et même pour aller plus loin de toute espérance (Sponville, 2002). Parler ici de morale pour les leaders et/ou les dirigeants c'est avoir un discours moralisateur puisque la morale appartient à chacun. Comme le disait Alain (1964), « la morale n'est jamais pour le voisin » ou alors en étant moralisateur, toujours pour le voisin. Le propre de la valeur morale comme le souligne Kant (1785, 1788) est le désintéressement. Dès lors que les actions sont faites par intérêt, même si l'agissement est conforme à la morale, il n'y a là-dedans aucune « valeur morale » d'avoir agi de la sorte. En effet, comme souligné précédemment, un leader qui aurait tendance à motiver ses collaborateurs par son inspiration, à les considérer individuellement et à les stimuler intellectuellement agit conformément au devoir mais par intérêt. Pourquoi ? Parce que sa conduite est potentiellement humaniste mais associée à une volonté soit d'évoluer potentiellement au sein de l'organisation privée, soit d'autres promesses qui auraient pu lui être faite auparavant. Il apparaît donc difficile d'identifier une quelconque valeur morale de certains leaders sans en avoir analysé de manière successive le contexte de l'entreprise, les éventuelles promesses, les jeux de pouvoir ou encore la culture d'entreprise autrement dit sans tenter une démarche holistique. En tout état de cause, la morale peut évidemment avoir une utilité sociale ou individuelle, il est difficile de le contester. Toutefois, elle est proprement morale si elle ne se réduit pas à cette utilité (Kant, 1785). Pour finir sur cet élément, je ne doute pas qu'ils y aient une direction, un encadrement ou des salariés avec une certaine morale, en revanche, le capitalisme, lui, restera amoral. C'est pourquoi le paradoxe agit sur les individus appartenant à une organisation privée et qu'il semble difficile dans une société capitaliste d'obtenir des leaders avec une réelle valeur morale.

Enfin, deux éléments pour conclure sur ce rapport d'étonnement. Premièrement, les sciences n'ont pas de morale, et jusqu'à preuve du contraire, l'économie est une science. L'économie est donc sans valeur morale, amoral. Les entreprises privées sont donc tributaires de

l'évolution de l'économie et sont donc, seulement au sens juridique du terme, des personnes morales. Ainsi, comme le souligne Comte-Sponville (2004) dans l'ordre techno-scientifique<sup>3</sup>, « rien n'est jamais moral » (p.79). Le second élément que l'on peut conclure : bien que l'entreprise ne soit pas dans la capacité d'atteindre certaines valeurs morales si l'on suit notre argumentaire, il est néanmoins possible de donner des options aux leaders. Ces options n'auront pas de valeur morale puisque nous ne souhaitons pas être moralisateur. Toutefois, des éléments concrets peuvent permettre à des leaders d'asseoir la performance attendue d'eux, dans leur organisation respective. A ce titre, une proposition peut être faite reconnaissant un caractère transcendantaliste aux leaders authentiques.

### 3. La perspective transcendantaliste

La philosophie transcendantaliste est issue (en partie) des travaux d'Emerson<sup>4</sup>. Bien que basé sur la relation entre la nature et l'être en suivant l'hypothèse que ce sont les mêmes lois qui régissent la nature et l'esprit humain (Emerson, 1836), Emerson nous invite également à penser pour la première fois et à retrouver la source de l'originalité de notre pensée. Certaines caractéristiques nous amènent à s'intéresser, à questionner et à identifier des perspectives pour une approche nouvelle du leadership. Ainsi, pour relever les défis organisationnels et la complexité des relations humaines, la perspective transcendantaliste privilégie l'authenticité, l'intégrité et l'intuition, offrant ainsi aux leaders les outils nécessaires pour orienter les individus vers une approche plus humaniste et éthique de l'organisation. Nous proposons chacune des caractéristiques sous la forme d'un verbe d'action permettant de transmettre des éléments pratiques<sup>5</sup> de cette perspective. Cette perspective peut être extrapolé sous le terme de son ouvrage : « la confiance en soi » (Emerson, 1851). La première caractéristique de la confiance en soi d'Emerson s'intéresse à la capacité de nous **réinventer**. Il s'agit notamment de ne pas chercher à rester cohérent avec soi-même. En d'autres termes, Emerson (1851) nous invite à ne pas nous inquiéter de nos lacunes du passé puisque nous sommes tous égaux face à nos lacunes du futur. Par ailleurs, il ajoute que nos lacunes sont nos principales forces puisque créer quelque chose d'original, c'est toujours combler une lacune (Emerson, 1851). La confiance en soi, c'est également de **croire en notre propre pensée**, il s'agit notamment de ne plus écarter la pensée originale que nous avons car elle n'a jamais été validée par quelqu'un d'autre que nous, nous la laissons donc de côté. Pour donner un exemple managérial, c'est typiquement une pensée qu'un leader pourrait avoir à un instant t, puis l'écartant du fait de son originalité. Quand un beau jour un individu a la même idée et l'expose, c'est alors que le leader, « tout honteux, devra admettre de la part d'un autre ce qui était notre opinion propre » (Emerson, 2000, p.101). La caractéristique suivante est associée à la volonté de rester cohérent avec soi-même nous empêche de nous contredire. Or, cette caractéristique est justement la capacité à **se contredire**. Pourquoi doit-on rester absolument cohérent avec soi-même ? La peur nous empêche de contredire ce que nous avons pensé dans le passé. Si tel est le cas et que vous vous contredisez, « cet esprit de cohérence stupide est le farfadet des esprits pusillanime » (Emerson, 2000, p.113). Nous cherchons à rester cohérent pour nous même mais aussi pour ce que nous représentons. C'est notamment le cas des leaders qui veulent garder une certaine aura auprès de leurs collaborateurs. La dernière caractéristique qui semble l'une des plus importantes si ce n'est la plus importante est la capacité à **parler en son nom**. De manière paradoxal, dès lors qu'un dirigeant ou un manager parle, vous êtes dans la capacité de savoir ce qu'il va dire, puisque ces idées sont associées à ce qu'il représente. Cela a tendance à, d'une part, appauvrir le discours et d'autre part à diminuer l'attention des collaborateurs. Ces quatre caractéristiques issues de la philosophie d'Emerson nous permettent d'apporter de potentielles manières d'agir

<sup>3</sup> Cet ordre intègre l'économie que l'on peut caractériser comme science et technique (Sponville, 2004)

<sup>4</sup> Ralph Waldo Emerson, philosophe américain, chef de file du mouvement transcendantaliste

<sup>5</sup> Cela fait notamment référence à l'approche pratique du leadership (Raclin, 2023) où il s'agit d'identifier les faits et les dits du leadership, comment il se réalise dans l'action.

apparaissant comme vertueuses. Il s'agit alors non pas de les revendiquer comme une vérité mais d'identifier des faires et des dire associées à ces dernières et de les observer empiriquement dans des contextes variés.

## Bibliographie

- Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2023b). Organizational Goals, Outcomes, and the Assessment of Performance : Reconceptualizing Success in Management Studies. *Journal Of Management Studies*, 61(1), 1-36.
- Alain. (1964). *Esquisses d'Alain : Tome 2, Conscience morale*.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development : Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask : a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation : how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal Of Service Management*, 32(1), 71-85.
- Bourguignon, A. (1997). Sous les pavés la plage. . . ou les multiples fonctions du vocabulaire comptable : l'exemple de la performance. *Comptabilité - Contrôle - Audit, Tome 3(1)*, 89-101.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Comte-Sponville, A. (2004). *Le capitalisme est-il moral ? : sur quelques ridicules et tyrannies de notre temps*. Editions Albin Michel.
- Emerson, R. W. (1851). *Essais de philosophie Américaine : Traduits en français et précédés d'une introduction par Em. Montégut*.
- Emerson, R. W. (2000). *La Confiance en Soi*. Payot-rivages.
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw : Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 35(3), 101771.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: key predictors of consolidated-business-unit performance. *E-Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Kant, I. (1785). *Fondements de la métaphysique des moeurs*.
- Kant, I. (1788). *Critique de la raison pratique*. Presses Universitaires de France – PUF (Editions de 1993).
- Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2023). Organizational resilience : leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal Of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115.
- Leininger, A. (2023). Contribution à la connaissance des déterminants de la performance des organisations publiques : une analyse de l'influence de l'identité professionnelle des personnels de direction sur la performance des établissements publics locaux d'enseignement [Thèse de doctorat, Université de Lorraine]
- May, D. R., Chan, A. Y., Hodges, T. D., & Avolio, B. J. (2003). Developing the Moral Component of Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 32(3), 247-260.

- Metselaar, S. A., Klijn, E. H., Dulk, L. D., & Vermeeren, B. (2023). Did Leadership Become More Important During COVID-19 ? A Longitudinal Analysis of the Impact of Servant Leadership on Performance and Work-Life Balance Satisfaction in a Public Organization. *Review Of Public Personnel Administration*, 45(1), 77-100.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Prentice-Hall.
- Raelin, J. (2023). Leadership-as-Practice : Its Past History, Present Emergence, and Future Potential. *Academy Of Management Collections*, 2(2), 19-30.
- Van Wart, M. (2012). *Leadership in public organizations*. M.E. Sharpe.
- Vogel, R., Vogel, D., & Reuber, A. (2022). Finding a mission in bureaucracies : How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration*, 101(4), 1503-1525.
- Wauquier, L., Bachelard, O., & Normand, R. (2014). *Vers un leadership au service du management public : favoriser l'émergence de compétences collectives*.
- Zehndorfer, E. (2014). *Leadership: A critical introduction*. Routledge.