

Une revue systématique sur le style de leadership transformationnel et les comportements de performance organisationnelle

A systematic review of transformational leadership style and organizational performance behaviors

Reda EL MAHI, (Doctorant)

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

*Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*

Samira SLAOUI, (Enseignante Chercheure)

Laboratoire de Recherche et d'Etudes en Management, Entrepreneuriat et Finance (LAREMEF)

*Faculté des Sciences et Techniques
 Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Université Sidi Mohamed Ben Abdellah Fès 0535608014
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	EL MAHI, R., & SLAOUI, S. (2023). Une revue systématique sur le style de leadership transformationnel et les comportements de performance organisationnelle. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(5-1), 30-44. https://doi.org/10.5281/zenodo.8378156
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: July 22, 2023

Accepted: September 25, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME
 ISSN: 2658-8455
 Volume 4, Issue 5-1 (2023)

Une revue systématique sur le style de leadership transformationnel et les comportements de performance organisationnelle

Résumé

La recherche sur la gouvernance d'entreprise a engendré un ensemble de conclusions variées et peu concluantes en ce qui concerne la relation entre les pratiques managériales et la performance organisationnelle. Face à ce constat, l'objectif principal de cet article est de réaliser une revue systématique du leadership transformationnel tel qu'il est mis en œuvre par les cadres au sein des entreprises. Pour atteindre cet objectif, l'auteur a suivi la méthodologie du protocole de recherche PRISMA (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews and Meta-Analyses) pour examiner et analyser un total de cinquante-et-un articles qui répondaient aux critères d'inclusion et de pertinence établie pour cette étude. Les résultats de cette revue systématique révèlent que, bien que les études précédentes aient pu aboutir à des conclusions parfois contradictoires, une grande majorité des chercheurs ont mis en évidence une relation significative entre le leadership transformationnel et divers aspects de la performance organisationnelle. Plus précisément, le leadership transformationnel est étroitement lié à des éléments tels que le rendement, la mobilisation des employés, le climat au travail, et l'engagement au travail dans un contexte économique en plein essor. Il apparaît clairement à travers cette revue systématique que, dans certain contexte, un consensus définitif n'a pas encore été atteint. Les conclusions de cette étude fournissent un aperçu des preuves disponibles tout en mettant en lumière les facteurs conséquents à explorer pour les recherches futures.

Mots-clés : styles de leadership, leadership transformationnel, performance organisationnelle, les comportements organisationnels.

Classification JEL : M10, M21, M54, O15, L20.

Type de l'article : Article théorique

Abstract

Research into corporate governance has produced a varied and inconclusive set of findings regarding the relationship between managerial practices and organizational performance. Faced with this observation, the main aim of this article is to carry out a systematic review of transformational leadership as implemented by managers within companies. To achieve this objective, the author followed the methodology of the PRISMA (Preferred Reporting Items For Systematic Reviews and Meta-Analyses) research protocol to review and analyze a total of fifty-one articles that met the inclusion and relevance criteria established for this study. The results of this systematic review reveal that, although previous studies may have come to sometimes contradictory conclusions, a large majority of researchers found a significant relationship between transformational leadership and various aspects of organizational performance. More specifically, transformational leadership is closely linked to elements such as performance, employee mobilization, workplace climate, and commitment to work in a growing economic context. It is clear from this systematic review that, in some contexts, a definitive consensus has yet to be reached. The conclusions of this study provide an overview of the available evidence, while highlighting consequent factors to be explored for future research.

Keywords: leadership styles, transformational leadership, organizational performance, organizational behaviors.

JEL Classification: M10, M21, M54, O15, L20.

Paper type: Theoretical research

1. Introduction

Dans un contexte qui rappelle la crise pétrolière des années 1970 et au milieu des défis financiers contemporains, les organisations ont identifié un vide critique : l'absence de leaders capables de mobiliser leur capital humain et d'exercer un impact social décisif sur leur durabilité et leur succès. Khan (2014) affirme que le style de leadership est la clé de voûte d'une organisation, un élément indispensable pour garantir son efficacité opérationnelle. En l'absence de leadership stratégique, la réalisation des objectifs organisationnels devient une entreprise redoutable, qui met en péril le lien vital entre les employés et l'entreprise et, par conséquent, son triomphe global. Dans le paysage contemporain, le triomphe des entreprises dépend fondamentalement de leur aptitude structurelle à adopter des stratégies de gestion proactives, permettant ainsi l'acquisition de ressources vitales et de compétences immatérielles. La performance organisationnelle, une mesure évolutive, reflète la capacité d'une organisation à prospérer dans un environnement féroce concurrentiel. Le leadership au sein d'une organisation joue un rôle central, englobant de multiples facettes, notamment la formulation de la vision et de la mission, la définition des objectifs, l'orchestration des stratégies et des politiques, l'harmonisation des efforts et des activités, et la fourniture d'une orientation globale (Xu & Wang, 2008). Les avancées conceptuelles et les études empiriques actuelles confirment l'influence profonde du leadership transformationnel sur les individus et les dirigeants. Cet article est basé sur le cadre théorique qui englobe le leadership transformationnel, les performances organisationnelles et leurs manifestations dans divers contextes. Il vise à présenter les résultats et les idées tirés d'études antérieures basées sur divers paradigmes, tout en éclairant cette pratique managériale et ses ramifications sur diverses facettes comportementales, dimensionnelles et liées à la performance au sein des organisations. Une instanciation efficace du leadership transformationnel devrait permettre d'améliorer les processus, d'accroître la satisfaction des employés, de favoriser l'engagement sur le lieu de travail, d'améliorer la communication et d'engendrer une culture organisationnelle caractérisée par une forte propension à l'apprentissage, ce qui aboutira à une amélioration de la performance organisationnelle de l'entreprise. Le cadre théorique utilisé dans cet article systématique pour le style de leadership transformationnel, la performance organisationnelle et la manifestation de ses comportements dans différents contextes peut être jugé utile pour documenter les résultats et constations des études antérieures issues de multiples paradigmes, mais aussi pour développer et mettre en lumière cette pratique managériale et leur impact sur différents comportements, dimensions, et facteurs de performance organisationnelle des entreprises. En outre, le souci d'une mise en œuvre réussie de leadership transformationnel améliorera tous les processus, augmenterait la satisfaction, l'engagement au travail, favorise la communication et la circulation de l'information, dans une culture organisationnelle marquée par une forte capacité d'apprentissage, améliorera finalement la performance organisationnelle.

La présente étude procède à l'examen de l'état de littérature sur le leadership transformationnel, sa pratique, et ses perspectives. Un système de classification de littérature est proposé. La documentation retenue pour notre étude a été tirée de plusieurs bases de données à savoir Web of science, Scopus, Springer, et Cairn, etc. liés directement ou indirectement à notre objet d'étude. Après avoir effectué une recherche approfondie axée sur le rôle du style de leadership transformationnel, sa capacité à créer des conditions et facteurs favorisant la performance organisationnelle des entreprises, la détermination de cette interrelation est l'objectif de ce travail tout en offrant une analogie claire pour plonger dans les ambiguïtés du leadership transformationnel. Alors, pour mener une revue systématique pertinente, le présent article est guidé par la principale question de recherche suivante : Quelle est la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle ? Pour atteindre cet objectif, nous avons choisi une approche d'examen systématique comme méthode de recherche pour combler les

lacunes des recherches antérieures et concrétiser le rôle que le leadership transformationnel peut jouer dans l'atteinte de niveaux inattendus de performance organisationnelle. Cette analyse permet d'identifier de nouvelles perspectives et questions de recherche qui doivent être abordées. Pour répondre à nos questions, nous présentons d'abord le cadre théorique de notre étude, suivi de la méthodologie et de l'étude systématique. Le troisième est la présentation des résultats de la recherche. Cet article se termine par des conclusions de base.

2. Revue de littérature

Depuis que le phénomène du leadership a été introduit pour la première fois, les spécialistes n'ont pas été en mesure de s'entendre sur les styles de leadership les plus appropriés pour les organisations. D'ailleurs, sans un leadership approprié pour diriger les suiveurs et fournir des conseils par des actions et une communication efficace, il serait plutôt difficile d'atteindre les objectifs mutuels de l'organisation (Zakeer Ahmed et al., 2016). Il est bien connu que les styles de leadership les plus dominants et les fréquemment discutés comprennent les styles de leadership autoritaire, démocratique, transformationnel, laissez-faire, et transactionnel. L'approche qui repère actuellement la recherche dans la gestion des organisations est l'approche transformationnelle (relationnelle), de façon à ce que la vision managériale attachée aux structures vers l'individu et ses besoins, accorder plus de pouvoir aux ressources humaines de participer à la prise de décision, donner un intérêt majeur à l'apprentissage organisationnel et la communication efficace.

Burns (1978) a instauré les bases du leadership transformationnel. Ces bases ont été élargies par Bass (1985). Bass et Avolio (1994) déclarent que le leadership transformationnel démontre une performance supérieure en matière de leadership. Ainsi que Bass et Avolio (1987), ont élargi la théorie de Burns (1978) pour proposer que le leadership transformationnel est un processus participatif composé de quatre facteurs indispensables : la motivation inspirante pour obtenir des bonnes performances (Bass & Riggio, 2003 ; Lunenburg 2003 ; Stewart 2006), l'influence idéalisée qui inspire l'enthousiasme pour le changement (Bass & Riggio, 2003 ; Lunenburg, 2003 ; Stewart, 2006), La nécessité d'un leadership charismatique ou le dirigeant doit avoir une certaine capacité de stimulation intellectuelle de ses subordonnés (Bass et Riggio, 2003 ; Lunenburg 2003 ; Stewart, 2006), et la considération individualisée encourageant les employés à se différencier et chercher des nouvelles solutions (Northouse, 2007).

Des recherches antérieures ont expliqué que le leadership transformationnel est le plus approprié pour le développement des collaborateurs, plus innovatrice pour les deux parties qui travaillent ensemble pour le bien commun de l'entreprise animée par une vision claire et une certaine influence (respect et confiance) (Para-Gonzalez et al. 2018 ; Fairholm, 1991 ; Lowe et al., 1996 ; Stevens et al., 1995).

Les principales recherches sur le leadership transformationnel (Day, 1988 ; House, 1977 ; Bass, 1985 ; Avolio & Bass, 1994 ; Jacobs & Washington, 2003 ; Conger & Kanungo, 1987 ; Howell & Frost, 1989 ; Elenkov et al., 2002 ; Pawar & Eastman, 1997 ; Caillier 2020) ont été de nature conceptuelle, Une plus grande attention est accordée à l'identification des comportements transformationnels clés, ainsi qu'à l'élaboration de modèles sur les théories antécédentes. C'est pourquoi, qu'une autre partie de cette étude porte sur les tests empiriques de ces cadres conceptuels (par exemple, Waldman et al., 1987 ; Yammarino et Bass, 1990 ; Podsakoff et al., 1990 ; Sosik et al., 1997 ; Yammarino et al., 1997, al., 1998).

De manière générale, les résultats empiriques (voir résultats de ce papier) valident l'impact des comportements de leadership transformationnel sur l'engagement au travail et la satisfaction des collaborateurs (Rowold & Scholtz, 2009 ; Wang et al., 2011 ; Ghadi et al., 2013 ; Tse & Chiu, 2014 ; Bass et al., 2016 ; Bright et al., 2018 ; Xanthopoulou & Karampelas, 2010 ; Castro et al., 2020). D'après Ghadi, (2013) le leadership transformationnel contribue largement à la

motivation des employés, qui constitue à son tour le principal facteur organisationnel qui augmente le niveau d'engagement et de satisfaction des employés, approuvé par Hayati et al., (2014) qui ont montré que le leadership transformationnel a une influence positive sur les comportements des employés, et qu'il existe une relation significative entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail (Ghafoor et al., 2011 ; Khan, 2015).

Le leadership transformationnel est devenu le moteur et le pont d'une culture innovante, d'apprentissage, et de partage de connaissances orientées vers la recherche de la meilleure performance organisationnelle possible. (Bass & Avolio, 1994 ; Garcia-Morales et al., 2012 ; Chen et al., 2014). L'exemple d'un leadership transformationnel qui s'engage à atteindre les objectifs de l'organisation et à les faire intérioriser par ses adeptes vise à encourager l'engagement des membres de l'organisation à obtenir des résultats pertinents (Sofi & Devanadhen 2015).

De nombreuses entreprises à l'heure actuelle font face à des problèmes liés à des conduites contraires à l'éthique, à une mauvaise performance financière, et un taux de turnover très élevé, etc. Ceci peut s'expliquer par le manque de leadership efficace. Le leadership transformationnel est la solution, puisqu'il joue un rôle essentiel au sein d'une organisation, y compris notamment l'atteinte de la mission et la vision, ainsi la détermination des objectifs, l'élaboration des stratégies visant à améliorer la performance organisationnelle, et atteindre les objectifs de l'organisation (Xu & Wang, 2008). En effet le leadership transformationnel est le style qui développe à la fois le leader et les subordonnés tout en concentrant sur un processus qui influence la performance organisationnelle. Les recherches antécédentes sur ce construit scientifique arrivent à ce que le leadership transformationnel est potentiellement attaché à des effets positifs sur la performance organisationnelle (Bass et al. 2016).

3. Méthodologie

Dans cette revue systématique, les bases de données ont été recherchées pour les différentes études appropriées, et les données ont été dérivées des bases de données tel que Scopus, Science Direct, Cairn, Springer, et Google scholar, etc. Sur la base de cet avis, nous avons sélectionné 51 articles parmi 176 articles découverts dans les bases de données et liés d'une manière ou d'une autre à notre objet de recherche : « le style du leadership transformationnel, performance organisationnelle, les facteurs de performance organisationnelle ».

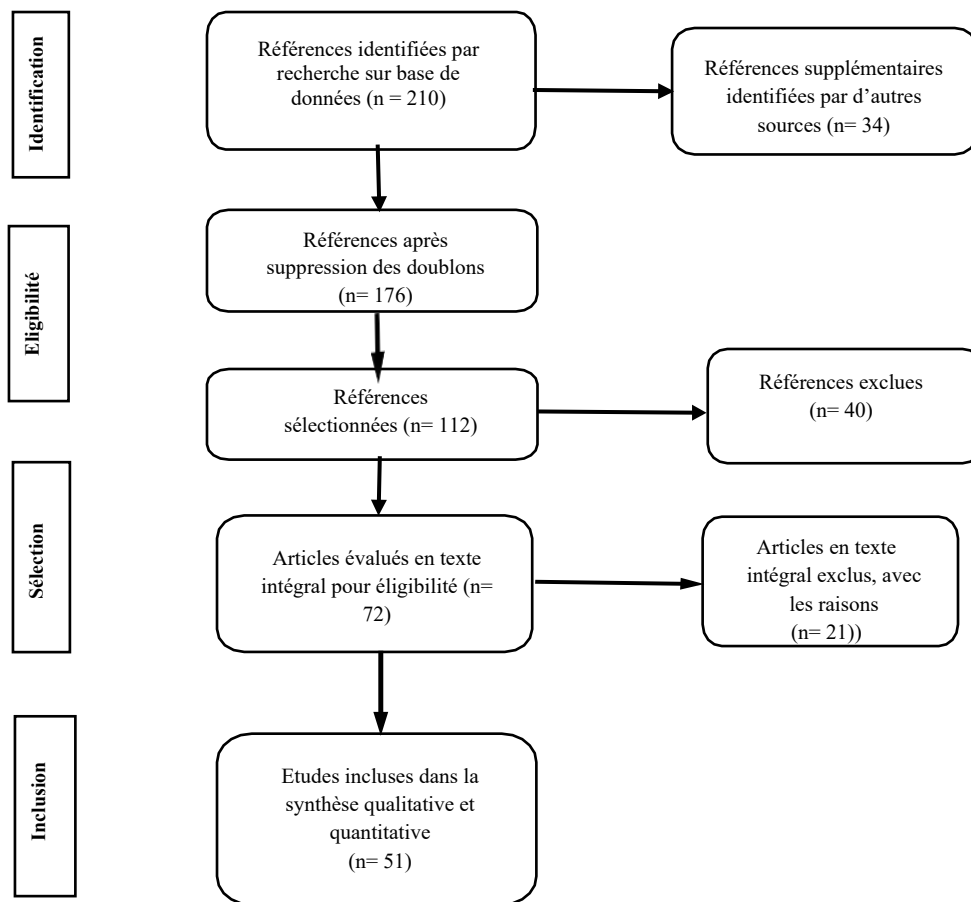
Les résultats de la recherche ont été obtenus à partir d'articles de revues de langue anglaise et française publiés de 2000 à 2022 dans des revues à comité de lecture.

Initialement, la recherche était autour des termes suivants : 1) « le leadership transformationnel », 2) « la performance organisationnelle », 3) « styles de leadership », 4) « climat du travail », 5) « capacités d'apprentissage organisationnelle ». 6) « engagement au travail ». Chacune des recherches consistait en deux de ces mots-clés avec « et » et « ou » : (Styles de leadership) OU (Leadership transformationnel) ET (Performance organisationnelle) ET (Climat du travail) ET (Engagement au travail) ET (Capacités d'apprentissage organisationnelle) ET (Innovation).

Néanmoins, l'étude a utilisé une série de critères d'inclusion pour sélectionner les articles pour l'examen. Ces facteurs comprenaient : la langue, l'année de publication des articles, la méthodologie de recherche utilisée, les articles qui avaient été publiés dans les revues à comité de lecture traitant les variables suivantes : les styles de leadership (transformationnel et transactionnel), la performance organisationnelle, l'engagement au travail, climat de travail, capacités d'apprentissage, et innovation comme principal objectif de l'étude.

La figure 1 affiche le PRISMA basé sur des articles qualitatifs et quantitatifs obtenus en fonction de l'objectif de l'étude. Comme affiché ci-dessous, un total seulement de 51 des 210 articles originaux ont finalement été inclus dans l'enquête.

Figure 1 : Elaborée par nous-même (adapté de Moher et al. 2009)



Source : Auteurs

4. Résultats

Comme l'illustre PRISMA, l'étude en vigueur a abouti à l'inclusion de 51 articles. Cette recherche découle d'un processus de sélection rigoureux visant à garantir la pertinence et la qualité des sources incluses, tout en éliminant simultanément 40 articles en double au sein de cette revue de littérature systématique. Ces articles ont couvert un large éventail de sujets liés aux styles de leadership, avec une emphase particulière sur le leadership transformationnel, ainsi que des aspects tels que la performance organisationnelle, l'engagement au travail, les capacités d'apprentissage, l'innovation, la culture organisationnelle et les comportements de citoyenneté organisationnelle. L'analyse de ces documents a été menée en utilisant à la fois des approches quantitatives et qualitatives pour examiner les styles de leadership pratiqués, la performance des individus et les divers comportements liés à la performance organisationnelle. Les résultats de cette analyse révèlent des tendances importantes. Tout d'abord, il est clair que le leadership transformationnel occupe une place centrale dans la littérature sur le leadership en raison de son rôle prédominant dans l'influence de la performance organisationnelle. De nombreuses études ont montré que le leadership transformationnel est positivement lié à divers indicateurs de performance, notamment l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des employés et la réalisation des objectifs organisationnels. Ces résultats confortent l'idée selon laquelle les leaders qui adoptent ce style ont un impact positif sur la réussite globale de l'organisation.

Tableau 1: Résumé du rapport de recherche

Auteurs (Date)	Objectif de recherche	Contexte d'étude
Elenkov (2002)	Examine simultanément les principaux effets des comportements de leadership transformationnel et transactionnel sur la performance organisationnelle des entreprises russes	350 entreprises russes
Jacobs & Washington (2003)	Examiner la relation entre le développement des employés et la performance organisationnelle	Etude qualitative
Bass & Avolio (2003)	Connaître la relation entre les styles de leadership transformationnel et transactionnel et la performance des unités militaires américaines	72 soldats à USA
Schyns (2004)	Etudier l'importance similarité perçue dans le leadership transformationnel et l'efficacité organisationnelle	213 agents administratifs de 2 organismes publics
Stewart (2006)	Mise en critique le développement conceptuel et empirique du leadership pédagogique et transformationnel tel qu'il a été évalué par Bass, Burns, et Avolio	Etude qualitative et quantitative
Menguc et al. (2007)	Etudier le modèle de leadership transformationnel en tant que compétences managériales et transformationnelle	Echantillon de 147 entreprises de différents secteurs
Erkutlu (2008)	Chercher l'influence des comportements de leadership sur l'efficacité de l'organisation et des leaders dans le secteur touristique	60 cadres et 662 employés non cadres ont participé à l'étude dans 60 hôtels
Rijal (2010)	Comprendre l'impact du leadership transformationnel sur la culture d'apprentissage de l'organisation	4 organisations de l'industrie pharmaceutique au Népal et l'Inde
Chieh-Jen et al. (2010)	Vise à examiner les relations entre le style de leadership et la performance organisationnelle et la stratégie de gestion des ressources humaines	246 gestionnaires au Taiwan (la zone de traitement des exportations)
Arweiler et al. (2010)	Examiner le processus qui peut être mis en place pour accompagner le changement dans le domaine de l'éducation	Etude qualitative
Xanthopoulou & Karampelas (2010)	Décrire comment le leadership transformationnel et transactionnel affecte l'engagement au travail et l'efficacité des employés dans une entreprise	Etude qualitative
Wang & al. (2011)	L'Etude indique que le leadership transformationnel améliore le développement global des suiveurs et le comportement de citoyenneté organisationnel	Etude méta-analyse de 25 ans d'études sur le leadership
Ghafoor et al. (2011)	Etudier la relation entre le leadership transformationnel, l'engagement et la performance des individus	270 employees et managers, Etude quantitative

Garcia-Morales et al. (2012)	Analyse les influences du leadership transformationnel sur la performance à travers les capacités dynamiques d'apprentissage organisationnel et d'innovation	168 entreprises espagnoles
Ghadi et al. (2013)	Examiner la relation entre le leadership transformationnel et l'engagement au travail par le rôle de médiateur du sens au travail	530 employés à temps plein travaillant en Australie
Knippenberg & al. (2013)	Comment la perception du suiveur influence l'effet du leadership transformationnel sur la performance	Echantillon de 229 personnes actives et 132 étudiants
Wallis (2013)	Etudier l'impact des styles du leadership sur la culture organisationnelle	Etude empirique de 2662 employés dans 311 organisations
Iftikhar et al. (2013)	Examiner l'impact de leadership transformationnel et servant sur la performance organisationnelle	155 employés du secteur de services à Pakistan
Bush & Glover (2014)	le but et de préciser en revue les écrits sur les modèles de leadership voir comment il est conceptualisé	Meta-analyse (Etude qualitative)
Tse & Chiu (2014)	Fournir un modèle expliquant le processus par lequel le leadership transformationnel influence les comportements de citoyenneté organisationnelle	250 employés travaillant dans 5 banques en république populaire de Chine
Chen & al. (2014)	Examiner les moyens par lesquels le leadership transformationnel influence la performance de l'innovation produit	151 membres de directions et PDG d'entreprises chinoises
Hayati & al. (2014)	Déterminer les effets du leadership transformationnel et ses composants sur l'engagement au travail chez les infirmières	240 Nurses, Etude quantitative
Khan & al. (2015)	Contribue au renforcement des modèles de leadership transformationnel et leur relation avec la réussite de projet	Etude qualitative
Popli & Rizvi (2015)	Explorer la relation entre le leadership, l'engagement au travail et service orientation	106 managers des organisations privées en Inde
Cailhier (2015)	Etudier l'impact du leadership transformationnel via l'engagement organisationnel sur les attitudes de dénonciation	Fonctionnaires du gouvernement USA
Bronkhorst (2016)	Les leaders transformationnels sont capables d'établir des objectifs ambitieux et plus spécifiques	Enquête dans une municipalité néerlandaise
Bass et al. (2016)	Etude axée sur l'engagement au travail et le leadership transformationnel	728 employés, Etude quantitative
Pourbarkhordam et al. (2016)	Examiner l'effet direct et indirect du leadership transformationnel centré sur l'individu et la performance au travail	202 employés d'une entreprise de télécommunication en Chine

Xiang et al. (2017)	Mettre l'accent sur le leadership comme l'un des principaux facteurs organisationnels en milieu de travail	Etude qualitative
Khan & Ismail (2017)	Cherche à comprendre l'impact des comportements de leadership transformationnel sur l'apprentissage organisationnel des employés	125 employés d'organisation de la ville d'Hyderabad, Inde
Thomas et al. (2017)	Démontrer la relation d'impact entre le leadership transformationnel et le rendement des employés	389 articles empiriques liés au LT et 416 échantillons indépendants
Para-Gonzalez et al. (2018)	Etudier les possibles mécanismes médiateurs (innovation, apprentissage) qui pourraient exister dans la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle	200 entreprises industrielles espagnoles
Bright et al. (2018)	Cherche à étudier les relations entre les cinq comportements de L.T des managers et l'engagement des employés et l'intention du turnover	116 employés de restauration rapide non-cadres rémunérés à l'heure
Al-Khajeh et al. (2018)	Examiner l'impact des styles de leadership sur la performance organisationnelle	20 Banques à UAE
Wang & Aal. (2019)	Déterminer distinctement les aspects qui affectent la performance organisationnelle	Etude qualitative
Rehman & Chandhry (2019)	Voir l'effet de la culture innovante et de l'apprentissage organisationnel entre les styles de leadership et la P.O dans les PME Malaisiennes	950 propriétaires et gestionnaires Malaisiens
Ibrahim & Daniel (2019)	Examiner l'impact du leadership sur la performance organisationnelle et le rendement des employés	Coca Cola à Abaja, Nigeria
Eliyana et al. (2019)	Cette recherche concerne le leadership transformationnel avec son effet sur la performance au travail des dirigeants du niveau intermédiaire	30 dirigeants de l'organisation de Pelabuhan à Indonesia
Mogre et al. (2019)	L'étude à examiner le style de leadership pratiqué à Tumakavi Développement Association (TKDA) et son effet sur la performance organisationnelle	Echantillon de 11 répondants
Gil et al. (2020)	Analyser l'influence du culture d'apprentissage et le leadership transformationnel sur l'application des connaissances à l'étude	directeurs et personnel enseignant de 17 établissements scolaires
Potocnik & Chaudhry (2020)	Explorer la relation entre le leadership des PDG et la performance de l'entreprise	42 PDG des sociétés américaines et européennes cotées en bourse
Martinez et al. (2020)	Comprendre comment les exigences émotionnelles et le leadership sont liés à l'engagement des membres de l'équipe	1079 employés de 4 organismes publics espagnols

Rao & Zaidi (2020)	Analyser les problèmes auxquels les PME du tourisme font face pour adopter le bon style de leadership et son impact sur les CEO	383 employés des PME
Castro et al. (2020)	Chercher à réaliser une revue systématique sur les styles de leadership et l'engagement au travail	Etude qualitative
Edward et al. (2021)	Constater l'impact modérateur de la taille de l'équipe de projet sur les résultats	111 coordonnateurs de projets de développement au Bénin
Nor (2021)	Réaliser une revue systématique du style de leadership pratiqué par les dirigeants des PME	Etude qualitative
Sene (2021)	Analyser le lien entre le leadership, motivation et performance organisationnelle	Les collaborateurs des ONG de la région Ziguinchor
Er Rhaimini & Charaf (2022)	Examiner et analyser les résultats des recherches antérieures afin d'établir l'impact du culture organisationnelle sur la performance organisationnelle	Etude qualitative
Prabhu & Srivasta (2022)	Présenter une approche pour améliorer la performance des PME en conduisant des initiatives agiles	PDG et directeurs des opérations
Tosun et al. (2022)	Montrer la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle (effet médiateur de RSE)	292 employés des restaurants dans le nord de Cyprus
Qalati (2022)	Le rôle de leadership et l'engagement au travail à atteindre la performance tout en examinant l'effet médiateur du comportement de citoyenneté organisationnel	405 employés des entreprises Pakistanaïses

Source : Auteurs

5. Discussion

La revue de littérature approfondie des études antérieures a permis d'explorer en détail la relation complexe entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle. Les études incluses dans cette revue proviennent de divers contextes organisationnels, allant des entreprises privées aux secteurs publics et aux organisations à but non lucratif. Les résultats de ces études offrent des perspectives riches et diverses sur la manière dont le leadership transformationnel influence la performance organisationnelle. Plusieurs études ont approfondi la compréhension des mécanismes médiateurs qui sous-tendent la relation entre le leadership transformationnel et la performance organisationnelle. Ces mécanismes médiateurs jouent un rôle crucial dans l'explication de la manière dont le leadership transformationnel influence les résultats de l'entreprise. Parmi les mécanismes les plus couramment explorés figurent l'apprentissage organisationnel, l'engagement au travail, la culture d'apprentissage, l'innovation, et le rendement des employés.

L'une des constatations principales de cette revue est que le leadership transformationnel est positivement associé à la performance organisationnelle dans la plupart des cas. Elenkov (2002) a examiné cette relation dans le contexte des entreprises russes et sa recherche menée auprès de 350 entreprises russes a révélé que les comportements de leadership transformationnel avaient un impact significatif sur la performance. Cette constatation est corroborée par d'autres études menées dans des contextes variés, notamment les organisations militaires (Bass & Avolio, 2003), les entreprises du secteur de la santé (Hayati et al., 2014), et les petites et moyennes

entreprises (Lehman & Chandry, 2019). En outre, l'étude a révélé que le leadership transformationnel peut avoir un impact positif sur des aspects spécifiques de la performance organisationnelle. Par exemple, Wang et al. (2011) ont montré que le leadership transformationnel est lié au développement global des employés et au comportement de citoyenneté organisationnelle, ce qui contribue à améliorer la performance globale de l'organisation. Dans cette optique, une méta-analyse de Wang et al. (2011) sur 25 ans d'études sur le leadership a montré que ce style de leadership avait un effet significatif sur le développement à long terme des employés et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Ces résultats suggèrent que le leadership transformationnel peut contribuer à la pérennité et à la croissance des organisations.

En dépit, l'étude de Bright et al. (2018) ont trouvé des corrélations entre les comportements de leadership transformationnel, l'engagement des employés et le turnover, mais elle a souligné que la force de cette relation était incohérente. La variation de cette relation suggère que d'autres variables, éventuellement contextuelles, peuvent jouer un rôle important dans les intentions de quitter une entreprise. Par rapport à l'étude d'Al Mutairi (2016), il convient de noter que les deux études semblent tendre vers des conclusions similaires. Les deux études indiquent que les intentions de quitter une organisation sont influencées non seulement par les comportements de leadership transformationnel, mais également par d'autres facteurs contextuels ou personnels. Cela signifie que le leadership transformationnel, bien qu'ayant un impact sur l'engagement des employés et les intentions de rotation, ne peut être considéré comme le seul déterminant de ces variables. Dans l'étude de Xanthopoulou & Karampelas (2010), qui a examiné l'impact du leadership transformationnel et transactionnel sur l'engagement au travail et l'efficacité des employés, les résultats ont montré que cette relation est loin d'être univoque. Les styles de leadership peuvent avoir des effets variés en fonction du contexte et d'autres facteurs.

Par ailleurs, Chen et al. (2014) suggèrent que le leadership transformationnel peut promouvoir l'innovation de produits, qui constitue un facteur clé de performance dans un environnement concurrentiel. Ajoutant l'étude de Bass et al. (2016) qui a apporté des éclaircissements significatifs sur la relation entre le leadership transformationnel et l'encouragement de l'innovation continue au sein des équipes et des entreprises. Le leadership transformationnel se caractérise par la capacité des leaders à inspirer et à motiver leurs collaborateurs à dépasser leurs attentes, à repousser les limites et à adopter une approche innovante de leurs tâches et de leurs responsabilités. Ce style de leadership encourage la créativité en fournissant un environnement de travail où les idées novatrices sont valorisées et où les employés sont incités à prendre des initiatives. Bass et al. (2016) ont montré que le leadership transformationnel favorise l'innovation de plusieurs manières à travers la stimulation intellectuelle, le soutien au risque, et l'inspiration à la créativité. L'étude menée par Castro et al. (2020) dans leur revue systématique sur les styles de leadership et l'engagement au travail apporte un éclairage précieux sur le rôle du leadership transformationnel dans la préparation des employés à s'adapter aux changements organisationnels. Cette capacité à préparer les employés à faire face aux transitions majeures au sein de l'entreprise est essentielle pour améliorer la performance organisationnelle.

Rijal (2010) a mis en lumière le rôle de l'apprentissage organisationnel en tant que médiateur entre le leadership transformationnel et la performance. L'apprentissage organisationnel implique la capacité d'une organisation à acquérir, à partager et à appliquer de nouvelles connaissances. Les leaders transformationnels, en encourageant un climat de confiance, d'ouverture et de créativité, favorisent un environnement propice à l'apprentissage. Cela permet à l'organisation de s'adapter plus rapidement aux changements et de prendre des décisions plus éclairées, ce qui peut se traduire par une meilleure performance. Une relation bien établie existe entre le leadership transformationnel et le rendement des employés (Thomas et al., 2017). Les

employés qui sont guidés par des leaders transformationnels sont souvent plus productifs, motivés et s'efforcent d'atteindre des niveaux de performance élevés.

Le leadership transformationnel se distingue par sa capacité à inspirer et à motiver les employés à dépasser leurs propres attentes. Il les encourage à adopter une perspective nouvelle et à embrasser le changement plutôt qu'à le craindre. L'une des caractéristiques essentielles du leadership transformationnel est sa capacité à créer une vision claire, commune, et inspirante de l'avenir (Popli & Rizvi, 2015 ; El Mahi & Slaoui, 2023), ainsi qu'à communiquer cette vision de manière convaincante à l'équipe. Lorsque des changements majeurs se profilent au sein d'une organisation, tels que des réorganisations, des fusions ou des changements de stratégie, il est naturel que les employés ressentent de l'incertitude et de l'appréhension. Cependant, le leadership transformationnel peut jouer un rôle crucial dans la gestion de ces transitions.

6. Conclusion

La présente étude a essayé d'analyser en profondeur et de manière systématique la littérature existante sur le sujet de leadership transformationnel, la motivation principale de notre revue est de répondre aux perspectives de recherches et études antécédentes qui ont mentionné la nécessité d'analyser les liens entre le leadership transformationnel, la performance et la réussite des objectifs organisationnels. En suivant cette idée, ce papier fournit des preuves comment les leaders peuvent guider efficacement ce processus, influence les suiveurs, et améliore la performance organisationnelle. Partant que ce style incite les employés à être proactifs et à prendre des risques par la participation, le soutien aux nouvelles idées et un degré élevé de flexibilité et d'autonomie, ainsi, qu'il produit un plus grand engagement des suiveurs, cette implication permet d'atteindre l'efficacité recherché (équipe performante), ce qui conduit à la performance organisationnelle. Théoriquement, le leadership transformationnel est positivement associé à plusieurs comportements organisationnels à savoir l'engagement au travail, la culture organisationnelle, innovation, capacités d'apprentissage, etc. Selon ce qui précède, la littérature fournit des preuves empiriques et renforce la conviction que le leadership transformationnel produit des résultats positifs pour les organisations. Dans un monde caractérisé par la diversité des compétences et des intérêts des individus, où l'autonomie et l'initiative sont valorisées, le leadership transformationnel s'avère essentiel pour fournir une vision et une direction claires. Ce style de leadership inspire les individus à atteindre leurs objectifs et à se dépasser. Bien que les études incluses dans cette revue de littérature couvrent plusieurs catégories et contextes organisationnels, le cadre conceptuel proposé offre une compréhension cohérente de la théorie et de la recherche liées au développement du leadership transformationnel et son rôle vital dans la réalisation des objectifs organisationnels et dans la création d'environnements de travail propices à l'efficacité, à l'innovation, et à la réussite à long terme des organisations. Par conséquent, nous espérons que les futures recherches se concentrent davantage sur l'utilisation de méthodes de recherche pertinentes, et la prise en considération le contexte d'étude pour déterminer la relation existante entre le style de leadership transformationnel et la performance organisationnelle.

Références

- (1). Albion, M. J., & Gagliardi, R. e. (2007), A study of transformational leadership, organizational change and job satisfaction. In yhe 7 th industrial & organizational psychology conference.
- (2). Alfonso J. Gil & al. (2020), The mediating role of transformational leadership between learning culture and knowledge application.

- (3). Almutairi. D., (2016), The Mediating Effects of Organizational Commitment on the Relationship between Transformational Leadership Style and Job Performance, *International Journal of Business and Management*; Vol. 11, No. 1; 2016.
- (4). Bass et al. (1978), Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect
- (5). Bass et Avolio.. (1994). Transformational Leadership and Organizational Culture, *International journal of public administration*, Volume 17, 1994
- (6). Bass, B. I., Cigularov, K. P., Chen, P.Y., Henry, K.L., Tomazic, R.G., & Li, Y.Q. (2016). The Effects of Student Violence Against School Employees on Employee Burnout and Work Engagement: The Roles of Perceived School Unsafety and Transformational Leadership. *International Journal of Stress Management*, 23 (3), 318-336.
- (7). Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Psychology Press.
- (8). Bass. (1999), two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 1999;8(1):9-32.
- (9). Bryman, A. (1992), Charisma and Leadership in Organization. Sage Publications, London.
- (10). Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper and Row.
- (11). Cevat Tosun, M. Parvez, Y. Bilim, L. Yu. (2022), Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus, *International Journal of Hospitality Management* 103 (2022) 103218.
- (12). Chen, Y. el al. (2014). CEO's transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2–17.
- (13). Choudhary, A.I., Akhtar, S.A, Zaheer,A. (2013), Impcat of transformational and servant leadership on Organizational performance: A comparative analysis, *Journal of business ethics* 116 (2), pp. 433-440.
- (14). D. S. Elenkov. (2002), Effects of leadership on organizational performance in Russian companies, *Journal of Business Research* 55 (2002) 467– 480.
- (15). David V. Day (1988), Executive Leadership and Organizational Performance: Suggestions for a New Theory and Methodoiogy *Journal of Management*, 1988, \tol. 14, No. 3.
- (16). Ebrahim Hasan Al Khajeh. (2018)," Impact of Leadership Styles on Organizational Performance", *Journal of Human Resources Management Research*, Vol. 2018 (2018), Article ID 687849.
- (17). Eliyana, Syamsul Ma'arif, Muzakki (2019), Job satisfaction and organizational commitment effect in transformational leadership towards employee performance, *European Research on Management and Business Economics*, Volume 25, Issue 3, September–December 2019, Pages 144-150.
- (18). ER RHAIMINI H.M. & CHARAF K. (2022) «Relationship between organizational culture and performance: literature review of the mediating and moderating effects», *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit* «Volume 6 : Numéro 3» pp : 129 – 146.
- (19). Garc a-Morales et al. (2012), "Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 65 No. 7, pp. 1040-1050.
- (20). Hakan Erkutlu, (2008), "The impact of transformational leadership on organizational and leadership effectiveness: The Turkish case", *Journal of Management Development*, Vol. 27 Issue: 7, pp.708-726.

- (21). Hayati, D., et al. (2014). The relationship between transformational leadership and work engagement in governmental hospitals nurses: a survey study. SpringerPlus, 3(25), 2-7. <https://doi.org/10.1186/2193-1801-3-25>.
- (22). Herman H.M. Tse a, Warren C.K. Chiu. (2014), Transformational leadership and job performance: A social identity perspective, Journal of Business Research, Volume 67, Issue 1, January 2014, Pages 2827-2835.
- (23). Howell, J. M., & Frost, P. J. (1989), A laboratory study of charismatic leadership. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 43(2), 243–269.
- (24). Ibrahim A. U. and Daniel C. O. (2019). Impact of leadership on organisational performance. International Journal of Business, Management and Social Research, 06(02), 367-374.
- (25). J. Stewart. (2006), Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood , Canadian Journal of Educational Administration and Policy, Issue #54, June 26, 2006.
- (26). James Bruce Bright, (2018), The Relationship between Transformational Leadership Behaviors and Employee Engagement and Turnover Intent, Walden University.
- (27). James Gerard Caillier. (2020), Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation? American Review of Public Administration 2015, Vol. 45(4) 458–475.
- (28). Martinez, Isabel M.; Salanova, Marisa; Cruz-Ortiz, Valeria. (2020), Our Boss is a Good Boss! Cross-level Effects of Transformational Leadership on Work Engagement in Service Jobs Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 36, no. 2, 2020, pp. 87-94.
- (29). Mohammed Yasin Ghadi. El al., (2013) "Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 34 Issue: 6, pp.532-550.
- (30). Moher, D et al., (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. PLoS Medicine, 6 (7). <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>.
- (31). Northouse, P. G. (2007). Leadership: Theory and practice. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- (32). P. Xanthopoulou, I. D. Karampelas. (2020), the Impact of Leadership on Employees' Loyalty and on Organizational Success: Do Transformational and Transactional Leadership Ensure Organizational and Work Commitment? Business Administration Department, Queen Margaret University Way, Musselburgh EH21 6UU, United Kingdom.
- (33). Pasto.J.C. & Mayo.M. (2006). Transformational and transactional leadership: An examination of managerial cognition among spanish upper Echelons. In IE Working Paper, 06-13.
- (34). Popli, S., & Rizvi, I. A. (2015). Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India. Journal of Services Marketing, 29(1), 59-70. <https://doi.org/10.1108/JSM0620130151>.
- (35). Reda, E. L., & SLAOUI, S. (2023). Le leadership transformationnel et la performance organisationnelle des entreprises: Un essai d'analyse. Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, 7(2).
- (36). Ronald Jacobs & Christopher Washington (2003), Employee development and organizational performance: a review of literature and directions for future research, Human Resource Development International, 6:3, 343-354.

- (37). SENE I. (2021), « Leadership, motivation et performance organisationnelle : Étude du cas d'un programme de microfinance sociale au Sénégal », *Revue Française d'Economie et de Gestion* « Volume 4 : Numéro 1 » pp : 894-910.
- (38). Sun RY (2002). The relationship among the leadership style, organizational culture and organizational effectiveness based on competing value framework: An empirical study for the institute of technology in Taiwan. Unpublished doctoral dissertation, National Taipei University, Taipei, Taiwan.
- (39). Wang, F. J., Chich-Jen, S. & Mei-Ling, T., (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), pp. 3924-3936.
- (40). Wang, G., Oh, I.-S. & Courtright, S. H., (2011), Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, 36(2), pp. 223-270.
- (41). Xu, G. Y. & Wang, Z. S., 2008. The impact of transformational leadership style on organizational performance: The intermediary effects of leader-member exchange. Long Beach, CA, USA, IEEE Xplore, pp. 1090-1097.
- (42). Yukl & al., (2001), CROSS-CULTURAL COMPARISON OF INFLUENCE BEHAVIOR: A PRELIMINARY REPORT, *Academy of Management*, 13 Dec 2017. <https://doi.org/10.5465/apbpp.2001.6133205>.
- (43). Zakeer Ahmed, K., Allah, N., & Irfanullah, K. (2016), Leadership theories and styles: A literature review. *Journal of Resources Development and Management*, 16(January), 1–7.