

Du neuromanagement à la performance : une revue systématique des mécanismes motivationnels, relationnels et psychosociaux du leadership

From neuromanagement to performance: a systematic review of the motivational, relational, and psychosocial mechanisms of leadership

Doha ARRADI, (Doctorante)

*Etudes Economiques, Analyse Numerique Et Intelligence Artificielle (E.E.A.N.I.A.)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Abdelmalek Essaadi Tétouan, Maroc*

Zouhair MAHMOUDI, (Enseignant-Chercheur)

*Etudes Economiques, Analyse Numerique Et Intelligence Artificielle (E.E.A.N.I.A.)
Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales
Université Abdelmalek Essaadi Tétouan, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ville : Tétouan Phone : 06 45 09 95 87 Adresse : Route de Martil, Tétouan, Maroc
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude. Ils assument l'entière responsabilité de tout éventuel plagiat, de l'usage de l'intelligence artificielle dans la rédaction, ainsi que des résultats présentés dans cet article.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	ARRADI, D., & MAHMOUDI, Z. (2025). Du neuromanagement à la performance : une revue systématique des mécanismes motivationnels, relationnels et psychosociaux du leadership. <i>International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics</i> , 7(1), 481–504. https://doi.org/10.5281/zenodo.20643026
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Du neuromanagement à la performance : une revue systématique des mécanismes motivationnels, relationnels et psychosociaux du leadership

Résumé :

Cet article propose une revue systématique visant à clarifier comment le « leadership », abordé dans une perspective de neuromanagement, se traduit en performance organisationnelle via des mécanismes motivationnels, relationnels/collectifs et de bien-être. Malgré une littérature abondante, les résultats demeurent dispersés : les recherches confirment l'existence d'associations leadership–performance, mais offrent des explications souvent partielles quant aux processus de transmission et aux conditions de validité, notamment selon les contextes culturels et les configurations contemporaines du travail.

Conformément aux principes PRISMA, une stratégie de repérage structurée a été menée sur Scopus en combinant quatre sous-domaines complémentaires (neurosciences/cognition, leadership, motivation/bien-être, performance), puis en intégrant des sources théoriques de référence et un sous-ensemble d'articles classés parmi les plus cités, les plus pertinents et les plus récents. Cette démarche a abouti à une base initiale de 3 943 documents, à partir de laquelle une synthèse thématique a été construite.

Les résultats mettent en évidence une architecture explicative multi-voies : (i) des leviers motivationnels (autonomie, signification, engagement), (ii) des mécanismes relationnels (qualité des échanges leader–membre, engagement affectif), (iii) des mécanismes collectifs (confiance, sécurité psychologique, coordination), et (iv) une dimension de soutenabilité centrée sur le stress, l'épuisement et les ressources de résilience. L'article formalise un modèle conceptuel intégrateur distinguant relations robustes et relations contingentes, et ouvre un agenda de recherche orienté vers la validation empirique multi-niveaux du modèle.

Mots clés : neuromanagement ; leadership ; performance organisationnelle ; motivation ; bien-être au travail ; confiance ; sécurité psychologique ; revue systématique ; modèle intégrateur

JEL Classification : M41

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract:

This article reports a systematic review aimed at clarifying how “leadership”, examined through a neuromanagement lens, translates into organizational performance through motivational, relational/collective, and well-being mechanisms. Despite a substantial body of research, evidence remains conceptually fragmented: leadership–performance associations are widely documented, yet the transmission processes and boundary conditions—especially across cultures and contemporary work arrangements—are often addressed in a piecemeal manner.

Following PRISMA principles, a structured retrieval strategy was implemented in Scopus by combining four complementary sub-domains (neuroscience/cognition, leadership, motivation/well-being, and performance), complemented with foundational theoretical sources and a targeted set of highly cited, highly relevant, and recent articles. This process yielded an initial corpus of 3,943 documents, from which a thematic synthesis was developed. Findings converge toward a multi-path explanatory architecture: (i) motivational levers (autonomy, meaningfulness, engagement), (ii) relational mechanisms (leader–member exchange quality, affective commitment), (iii) collective mechanisms (trust, psychological safety, coordination), and (iv) a sustainability channel centered on stress, burnout, and resilience resources. The article proposes an integrative conceptual model that distinguishes robust from contingent relationships and outlines a research agenda focused on multi-level empirical validation of the model.

Keywords: neuromanagement; leadership; organizational performance; motivation; employee well-being; trust; psychological safety; systematic review; integrative model

JEL Classification : M41

Paper Type : Theoretical Research

1 Introduction

La relation entre le « leadership » et la performance organisationnelle constitue un axe majeur en sciences de gestion, mais l'accumulation des travaux met surtout en évidence une difficulté persistante : l'influence du leadership est rarement directe, et ses effets sont fortement dépendants des mécanismes mobilisés et des contextes d'exercice (Inceoglu et al., 2018 ; Rockstuhl et al., 2012). En effet, si de nombreuses études confirment des associations positives entre comportements de leadership et performances, les explications demeurent dispersées entre plusieurs traditions théoriques—motivation, échanges sociaux, dynamiques d'équipe et approches centrées sur le bien-être—ce qui limite la comparabilité des résultats et la capacité à produire un cadre intégrateur (Inceoglu et al., 2018 ; Schaubroeck et al., 2011). Ainsi, le débat scientifique s'est progressivement déplacé d'une logique de démonstration ("le leadership améliore la performance") vers une logique d'explicitation ("par quels mécanismes et sous quelles conditions le leadership se traduit en performance durable") (Demerouti & Bakker, 2022 ; Rockstuhl et al., 2012).

Plusieurs familles de mécanismes apparaissent particulièrement structurantes. D'une part, les mécanismes motivationnels soulignent que le leadership influence la performance lorsqu'il favorise l'« autonomie », la signification du travail et l'« work engagement », traduisant ces ressources en effort et en performance de tâche (Piccolo et al., 2010 ; Galanti et al., 2021). D'autre part, les mécanismes relationnels, souvent conceptualisés à travers le « leader-member exchange », montrent que la qualité des échanges dyadiques renforce l'engagement affectif et se convertit en performance « in-role » et plus encore « extra-role » (Eisenberger et al., 2010 ; Rockstuhl et al., 2012). À un niveau collectif, les travaux sur la confiance et la « psychological safety » indiquent que le leadership façonne un climat interpersonnel qui facilite l'apprentissage d'équipe, le partage de connaissances et la coordination, des déterminants essentiels de la performance collective (Schaubroeck et al., 2011). Enfin, les recherches centrées sur la soutenabilité rappellent que la performance est conditionnée par les contraintes psychosociales : stress, épuisement, résilience et coping constituent des mécanismes clés expliquant pourquoi certains environnements transforment l'engagement en performance durable tandis que d'autres produisent des coûts humains élevés (Steinhardt & Dolbier, 2008 ; West et al., 2018). Ces enjeux se complexifient dans les contextes de crise et dans les formes de travail flexibles, où les demandes et ressources se reconfigurent et exigent des capacités d'adaptation (Demerouti & Bakker, 2022 ; Galanti et al., 2021).

Toutefois, malgré leur richesse, ces contributions sont fréquemment abordées de manière parallèle. Les mécanismes sont étudiés isolément, avec des indicateurs de performance hétérogènes et des conditions contextuelles inégalement prises en compte, en particulier les dimensions culturelles qui modulent la portée des relations (Inceoglu et al., 2018 ; Rockstuhl et al., 2012). Cette fragmentation limite la construction d'une compréhension unifiée des voies d'influence du leadership et rend difficile l'identification de leviers réellement actionnables.

Dans ce cadre, l'objectif de cet article est de proposer une revue systématique visant à répondre à la question centrale suivante : **Comment le « leadership » influence-t-il la performance organisationnelle via la motivation, les dynamiques relationnelles/collectives et le bien-être, et dans quelle mesure ces relations sont-elles conditionnées par le contexte ?** En s'appuyant sur une synthèse thématique, l'étude vise à (i) identifier les mécanismes récurrents de transmission des effets du leadership, (ii) distinguer les relations robustes des relations contingentes, et (iii) formaliser un modèle conceptuel intégrateur susceptible de guider l'interprétation des résultats et de structurer la discussion théorique et managériale (Schaubroeck et al., 2011 ; Demerouti & Bakker, 2022).

2 Revue de littérature

La littérature sur le leadership et la performance organisationnelle s'est considérablement enrichie, mais demeure marquée par une tension récurrente entre abondance de liens empiriques et déficit d'intégration mécaniste. D'un côté, les travaux démontrent de manière robuste que les comportements de leadership sont associés à des indicateurs de performance à plusieurs niveaux (individuel, équipe, organisation), notamment via la qualité des échanges dyadiques, la confiance et l'engagement (Rockstuhl et al., 2012 ; Schaubroeck et al., 2011). D'un autre côté, ces résultats sont souvent présentés comme des relations "globales" entre style de leadership et performance, sans explicitation suffisante des processus intermédiaires, ni des conditions sous lesquelles un même style devient efficace ou contre-productif.

Une première lacune concerne la fragmentation théorique. Les recherches mobilisent des cadres multiples (SDT, LMX, JD-R, RBV/AMO, affect au travail), mais les articulations entre ces théories restent rarement explicitées dans une architecture intégrative. Par exemple, les comparaisons entre styles (serviteur vs transformationnel) identifient des voies distinctes vers l'engagement (besoins psychologiques vs efficacité perçue), mais n'aboutissent pas systématiquement à un modèle multi-voies testable reliant simultanément motivation, cognition et relations (van Dierendonck et al., 2013). De même, les modèles de confiance et de sécurité psychologique sont souvent traités comme des mécanismes "d'équipe", indépendamment des mécanismes motivationnels individuels ou des régulations affectives, alors qu'ils coexistent et interagissent dans les situations réelles de travail (Schaubroeck et al., 2011).

Une deuxième lacune réside dans le traitement encore partiel de la dimension affective et neurocognitive. La littérature reconnaît l'importance de l'intelligence émotionnelle et des affects au travail, mais les approches demeurent dispersées : l'intelligence émotionnelle est parfois étudiée comme un trait individuel prédictif, tandis que la contagion émotionnelle, le travail émotionnel ou la régulation affective sont analysés à part, sans intégration claire dans un chaînage "leadership → mécanismes → performance" (Sy et al., 2006 ; Brief & Weiss, 2002 ; Humphrey et al., 2015). Cette séparation est problématique car elle empêche d'expliquer pourquoi, dans certains contextes, les leviers motivationnels augmentent l'engagement sans réduire le stress, ou pourquoi la qualité relationnelle n'entraîne pas mécaniquement des performances extra-rôle (Wong & Law, 2002 ; Rockstuhl et al., 2012).

Une troisième lacune est liée aux contingences contextuelles. Les méta-analyses et études multi-pays suggèrent que la culture module l'intensité des effets (par exemple, sur les OCB), tandis que les contextes de crise reconfigurent les frontières travail-famille et transforment les demandes et ressources, appelant des mécanismes de régulation adaptative (Rockstuhl et al., 2012 ; Demerouti & Bakker, 2022). Pourtant, la littérature demeure souvent "additive" : elle additionne des déterminants de performance plutôt qu'elle n'explique comment ils se recomposent lorsque l'incertitude, la charge de travail ou la distance hiérarchique augmentent. Ainsi, la contribution attendue est l'élaboration d'un modèle conceptuel intégrateur qui articule, dans une logique multi-niveau, (i) les mécanismes motivationnels (besoins, objectifs, engagement), (ii) les mécanismes affectifs/neurocognitifs (régulation, charge, affect), (iii) les mécanismes relationnels et collectifs (LMX, confiance, sécurité psychologique), et (iv) les mécanismes de durabilité (stress, burnout, coping), en identifiant explicitement les contingences culturelles et de crise. Cette approche vise moins à "prouver" que le leadership influence la performance — ce qui est largement documenté — qu'à expliquer quand, comment, et par quels chemins cette influence opère, afin de déplacer la valeur ajoutée de l'étude vers la discussion des résultats et l'interprétation mécaniste.

3 Méthodologie de recherche

Le repérage de la base de données a été conduit selon une logique « par blocs » visant à garantir, simultanément, l'exhaustivité thématique et la pertinence du corpus final. Plutôt que de lancer d'emblée une requête unique très restrictive, nous avons d'abord formulé quatre recherches indépendantes correspondant aux dimensions constitutives de la problématique : (1) un bloc centré sur les fondements neurocognitifs (neurosciences, cognition, biais, émotion/affect, prise de décision), afin de capter la littérature mobilisant des mécanismes proximaux de traitement de l'information et de régulation ; (2) un bloc « leadership » intégrant à la fois le terme générique et des déclinaisons de styles managériaux largement stabilisées dans la littérature (p. ex. transformationnel, éthique, authentique), de manière à éviter une focalisation trop étroite sur un seul courant ; (3) un bloc « motivation-bien-être » regroupant les notions de motivation intrinsèque, engagement, satisfaction au travail, bien-être, stress, burnout et sécurité psychologique, qui constituent les mécanismes psychosociaux intermédiaires le plus fréquemment associés à la performance ; (4) un bloc « performance » couvrant la performance individuelle et organisationnelle ainsi que des proxys opérationnels (productivité, efficacité), afin d'englober des métriques hétérogènes mais convergentes.

Cette stratégie en quatre étapes présente un intérêt méthodologique : elle permet de vérifier la « surface » documentaire de chaque dimension, d'ajuster les synonymes et les formes lexicales, et de limiter le risque de perte de références pertinentes (faux négatifs) qu'une requête unique trop complexe aurait pu induire. Dans un second temps, les quatre ensembles ont été regroupés au moyen de l'opérateur logique AND via la fonction « combiner » de Scopus, ce qui revient à retenir uniquement les documents situés à l'intersection des quatre champs (neurocognition, leadership, motivation/bien-être, performance). Le corpus final ainsi constitué (n = 3 943) correspond donc à une base structurée et directement alignée sur la question de recherche, tout en conservant une couverture suffisamment large pour permettre une analyse bibliométrique et une revue systématique de qualité.

Tableau 1 : Codes de recherche utilisés sur SCOPUS

Recherche	Code de recherche utilisé	Décompte
1	TITLE-ABS-KEY (neuroscience OR cognition OR "cognitive science*" OR "decision making" OR "cognitive bias*" OR emotion* OR affect*)	8491483
2	TITLE-ABS-KEY (leadership OR "leadership style*" OR "transformational leadership" OR "ethical leadership" OR "authentic leadership")	329079
3	TITLE-ABS-KEY (motivation OR "intrinsic motivation" OR engagement OR "job satisfaction" OR "well-being" OR wellbeing OR stress OR burnout OR "psychological safety")	5108904
4	TITLE-ABS-KEY (performance OR "organizational performance" OR "job performance" OR productivity OR effectiveness)	12365926
5	(TITLE-ABS-KEY (performance OR "organizational performance" OR "job performance" OR productivity OR effectiveness)) AND (TITLE-ABS-KEY (motivation OR "intrinsic motivation" OR engagement OR "job satisfaction" OR "well-being" OR wellbeing OR stress OR burnout OR "psychological safety")) AND (TITLE-ABS-KEY (leadership OR "leadership style*" OR "transformational leadership" OR "ethical leadership" OR "authentic leadership")) AND (TITLE-ABS-KEY (neuroscience OR cognition OR "cognitive science*" OR "decision making" OR "cognitive bias*" OR emotion* OR affect*))	3943

Source : Auteurs

Après la constitution du corpus principal sur Scopus, nous avons structuré l'étape d'enrichissement théorique conformément à la logique PRISMA, en distinguant clairement l'identification, le tri, l'éligibilité et l'inclusion, tout en assumant la nature mixte du matériau (études empiriques + synthèses/ouvrages). Dans un premier temps, l'identification a reposé sur le corpus Scopus (n = 3 943) destiné à l'analyse bibliométrique et au repérage initial des thèmes.

Dans un second temps, une stratégie d'échantillonnage raisonné a été appliquée pour la revue systématique :

- (i) Une liste d'articles « les plus cités » (40) afin de capter les travaux structurants du champ (modèles dominants, instruments de mesure stabilisés, relations robustes) ;
- (ii) Une liste d'articles « les plus pertinents » (20) afin de garantir l'alignement fin avec la problématique, notamment lorsque des contributions récentes ou plus spécialisées ne sont pas encore fortement citées.

Cette double logique permet de limiter le biais consistant à ne retenir que l'influence bibliométrique (citations) ou, à l'inverse, que la pertinence thématique ponctuelle, et favorise une couverture équilibrée entre fondations conceptuelles et développements contemporains.

L'étape de tri (screening) a ensuite consisté à vérifier, sur les titres, résumés et mots-clés, l'adéquation explicite avec le chaînage causal central de la revue : leadership → mécanismes (motivation, relations, dynamiques collectives, bien-être/neurocognition) → performance (individuelle, équipe, organisationnelle). Les doublons entre les listes « cités » et « pertinents » ont été supprimés, et les documents périphériques (absence de variable de leadership ou absence de variable de performance, ou focalisation strictement clinique/santé publique sans transposition organisationnelle) ont été exclus. L'éligibilité a été évaluée sur texte intégral, en privilégiant les articles présentant

- (i) Des cadres théoriques explicités,
- (ii) Des modèles testés (médiation/modération, multi-niveaux),
- (iii) Des synthèses structurées (revues, méta-analyses) lorsque disponibles.

Enfin, l'inclusion a retenu les contributions offrant la meilleure capacité d'explication et d'intégration théorique, afin de produire un repérage conceptuel solide (théories, mécanismes, conditions de contingence) et de soutenir la construction d'un modèle conceptuel intégrateur.

Concernant les ouvrages, ils ont été mobilisés de manière complémentaire, conformément aux recommandations PRISMA lorsqu'une revue inclut des sources théoriques non exclusivement empiriques : ils servent d'ancrage conceptuel (définitions, mécanismes neurocognitifs, modèles de décision, dynamique sociale du leadership) et facilitent la cohérence interprétative des résultats empiriques. Ils ne remplacent pas les preuves issues des articles évalués par les pairs, mais permettent de clarifier les mécanismes explicatifs sous-jacents (biais cognitifs, charge cognitive, régulation émotionnelle, sécurité psychologique, confiance) et d'orienter l'architecture du modèle intégrateur.

4 Résultats

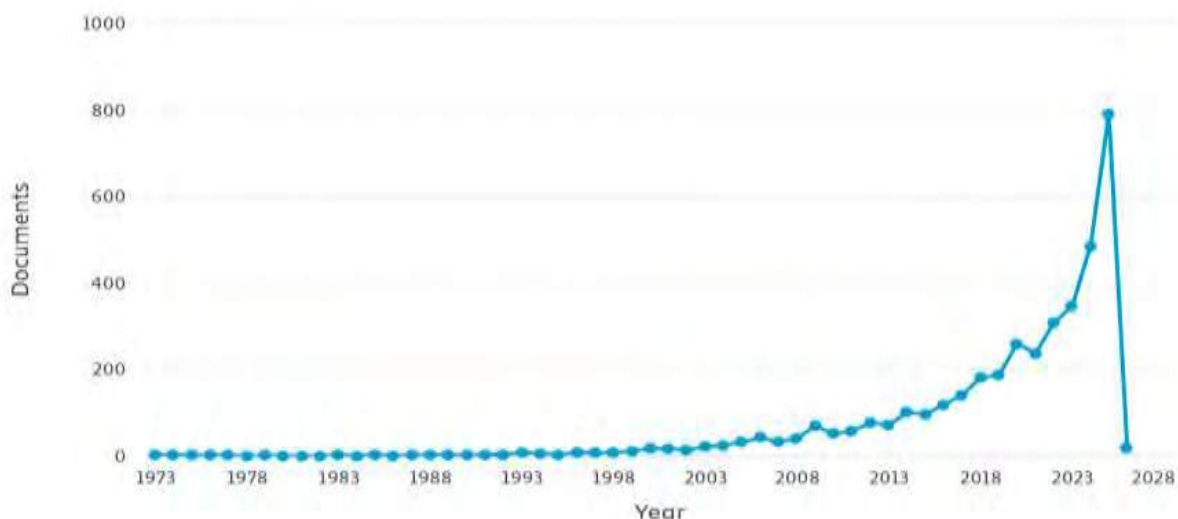
4.1 Analyse bibliométrique

4.1.1 Evolution temporelle des contributions scientifiques

L'analyse de l'évolution temporelle des publications met en évidence une dynamique de croissance particulièrement marquée, révélatrice de la structuration progressive et de la montée en maturité du champ étudié. La période initiale, s'étendant des années 1970 jusqu'à la fin des années 1990, se caractérise par une production scientifique marginale et sporadique, avec un nombre très limité de publications annuelles. Cette phase peut être interprétée comme un stade embryonnaire, dominé par des travaux isolés, souvent exploratoires, où les concepts mobilisés n'étaient pas encore pleinement stabilisés ni institutionnalisés au sein des sciences de gestion et du comportement organisationnel.

Figure 1 : Evolution temporelle des contributions scientifiques repérées sur SCOPUS

Source : Auteurs



Source : Auteurs

À partir du début des années 2000, une transition progressive s'opère, marquée par une augmentation régulière du volume de publications. Cette inflexion traduit l'intégration croissante des apports des sciences cognitives, de la psychologie organisationnelle et du leadership dans les recherches managériales. Toutefois, la croissance demeure modérée jusqu'au milieu des années 2010, suggérant une phase de consolidation conceptuelle, durant laquelle les cadres théoriques se précisent et les méthodologies gagnent en rigueur.

La période postérieure à 2016 constitue un tournant décisif, avec une accélération nette et continue de la production scientifique. L'augmentation rapide du nombre de documents entre 2018 et 2023, puis l'explosion observée en 2024 et surtout en 2025, témoigne d'un engouement scientifique massif. Cette dynamique peut être attribuée à plusieurs facteurs convergents : la diffusion des approches fondées sur les neurosciences appliquées au management, l'intérêt accru pour le bien-être, la motivation et la performance dans des contextes organisationnels complexes, ainsi que l'effet catalyseur des transformations numériques et des crises récentes sur les pratiques managériales.

4.1.2 Analyse bibliométrique descriptive du corpus : productivité scientifique, collaboration et impact citationnel (Scopus) :

Le corpus analysé est volumineux (TP = 3 943) et s'étend sur une durée longue (53 années actives), ce qui indique un champ désormais bien installé et cumulatif. La productivité moyenne atteint 74,40 documents par an, signalant une dynamique de publication soutenue. La structure de production est très largement collaborative : seulement 8 articles en auteur unique contre 3 894 en cosignature, avec un indice de collaboration CI = 4,53, soit environ 4 à 5 auteurs par article. Le coefficient de collaboration CC = 0,998 confirme que la co-production constitue la norme scientifique du domaine.

Sur le plan de l'impact, le corpus totalise 92 708 citations, soit 23,51 citations par document en moyenne. La diffusion est robuste : 2 865 publications sont citées, correspondant à 72,7 % du corpus (PCP = 0,727). L'intensité d'impact parmi les travaux effectivement cités est élevée (CCP = 32,36 citations par publication citée), ce qui traduit une base de connaissances mobilisée activement. Les indices de concentration confirment la maturité du champ : h = 132 et g = 235, révélant un noyau conséquent d'articles à forte visibilité. Enfin, la proportion d'articles très cités est significative (i-10 = 1 369 ; i-100 = 185 ; i-200 = 81), indiquant l'existence d'une littérature de référence structurante. En synthèse, l'ensemble des métriques atteste d'un champ

mature, fortement collaboratif et doté d'une visibilité scientifique élevée, ce qui justifie pleinement une revue systématique et une analyse bibliométrique approfondie.

Tableau 2 : Indicateurs bibliométriques relatifs aux 3943 documents repérés pour l'analyse bibliométrique (élaboré par nos soins)

Catégorie	Indicateur (Metric)	Acronyme	Résultat
Indicateurs liés aux publications	Total des publications (documents)	TP	3 943
	Nombre d'auteurs contributeurs (uniques)	NCA	13 278
	Publications en auteur unique	SA	8
	Publications en co-signature	CA	3 894
	Nombre d'années actives de publication	NAY	53
	Productivité moyenne par année active	PAY	74,40
Indicateurs liés aux citations	Total des citations	TC	92 708
	Moyenne de citations par document	AC	23,51
Indicateurs mixtes (citations & publications)	Indice de collaboration (moy. auteurs/article)	CI	4,53
	Coefficient de collaboration	CC	0,998
	Nombre de publications citées (≥ 1 citation)	NCP	2 865
	Proportion de publications citées	PCP	0,727
	Citations par publication citée	CCP	32,36
	h-index	h	132
	g-index	g	235
	i-index (≥ 10 citations)	i-10	1 369
	i-index (≥ 100 citations)	i-100	185
	i-index (≥ 200 citations)	i-200	81

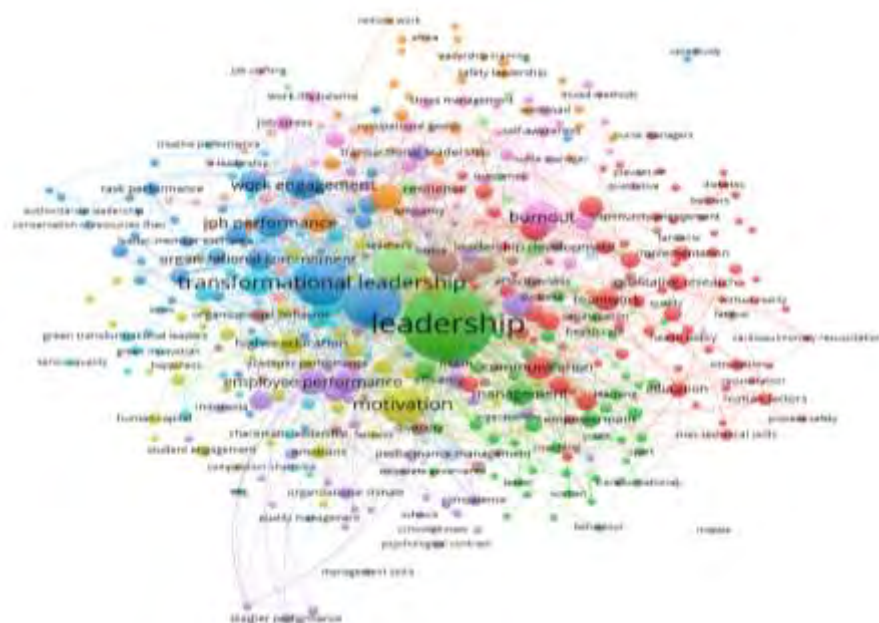
Source : Auteurs

4.1.3 Structuration thématique autour du « leadership », des mécanismes motivationnels et du bien-être au travail

Le réseau de co-occurrence met en évidence une structuration très nette du corpus autour d'un concept-pivot, « leadership », dont la centralité (taille du nœud et densité des liens) indique qu'il constitue l'axe organisateur des travaux recensés. Cette centralité ne reflète pas uniquement une fréquence d'apparition élevée, mais signale surtout une fonction théorique : « leadership » opère comme variable explicative majeure mobilisée pour interpréter des dynamiques organisationnelles variées. La proximité immédiate de nœuds tels que « transformational leadership », « work engagement », « job performance », « motivation » et « organizational commitment » suggère l'existence d'une grammaire explicative dominante, typique de la littérature en comportement organisationnel : les styles de leadership influencent des états psychosociaux au travail (engagement, motivation, engagement organisationnel), lesquels se traduisent ensuite en résultats de performance (p. ex. « job performance », « task performance », « employee performance »). Autrement dit, la carte révèle une logique causale implicite « leadership » → mécanismes psychologiques et relationnels → performance, qui constitue un socle particulièrement pertinent pour une revue systématique visant à articuler leadership, bien-être et performance.

Un second enseignement majeur concerne la place structurante des thèmes liés au bien-être et aux risques psychosociaux. Les nœuds « burnout », « job stress », « work-life balance », « occupational health », « resilience » et « stress management » apparaissent fortement connectés au noyau central, ce qui indique que la performance est largement abordée à travers la problématique de la soutenabilité humaine au travail. Cette configuration est théoriquement féconde : elle autorise une lecture où la performance n'est pas seulement une sortie productive, mais le produit d'équilibres neurocognitifs et socio-émotionnels (régulation du stress, attention, fatigue, résilience). De ce point de vue, l'ancrage neuromanagérial peut être mobilisé non comme un thème isolé, mais comme une couche explicative des mécanismes sous-jacents reliant « leadership », « motivation » et bien-être aux résultats individuels et organisationnels.

Figure 2 : Réseau de cooccurrence des mots (extraits de Vos Viewer)



Source : Auteurs

Par ailleurs, le réseau met en évidence des notions charnières telles que « communication », « teamwork », « empowerment », « leadership development » et « management », jouant un rôle de passerelles entre les sous-ensembles thématiques. Ces concepts traduisent une orientation plus opérationnelle du champ : le leadership n'y est pas traité uniquement comme style, mais aussi comme ensemble de pratiques et de dispositifs susceptibles d'être développés et implémentés. Enfin, la présence visible de termes sectoriels (notamment associés au domaine de la santé, tels que « nurse manager », « health policy », « simulation », ainsi qu'à l'éducation) signale une hétérogénéité de corpus, fréquente lorsque la requête mobilise des notions transversales. Sur le plan méthodologique, cela implique de décider explicitement si cette transversalité est assumée (approche intersectorielle du leadership et du bien-être) ou si elle doit être contrôlée par filtrage et nettoyage lexical afin de renforcer la cohérence d'une revue centrée sur le management.

4.2 Analyse systématique

Cette section présente les résultats de la revue systématique, en détaillant le processus de sélection des études, leurs caractéristiques principales et une synthèse thématique des mécanismes par lesquels le « leadership » influence la performance (individuelle, d'équipe, organisationnelle) via la motivation, le bien-être (stress/épuisement), et des mécanismes relationnels/collectifs (confiance, sécurité psychologique, engagement), afin d'alimenter un modèle conceptuel intégrateur.

4.2.1 Une analyse des ouvrages de référence :

La grille conceptuelle ci-dessus a été construite comme un dispositif de cadrage théorique visant à relier, de manière cohérente, les apports des neurosciences cognitives et sociales aux problématiques classiques du management, en particulier la performance organisationnelle sous l'angle des mécanismes proximaux (décision, motivation, bien-être) et des mécanismes relationnels/collectifs (confiance, sécurité psychologique, coopération). Le principe méthodologique est de partir des « mécanismes génératifs » décrits par les ouvrages, c'est-à-dire des processus psychologiques et neurocognitifs relativement stables (biais, limitations attentionnelles, régulation émotionnelle, réactions de menace/récompense), puis de montrer

comment ces mécanismes sont activés ou inhibés par des pratiques de leadership. Ainsi, la perspective « Système 1 / Système 2 » (Kahneman, 2012) permet d'expliquer pourquoi certaines décisions managériales restent vulnérables aux biais en contexte d'incertitude et de pression temporelle : la rationalité managériale est bornée et fortement dépendante de dispositifs organisationnels de ralentissement, de recadrage et de contrôle. Dans le même prolongement, la lecture neurocognitive du travail proposée par Rock (2020) souligne que la performance ne relève pas seulement des compétences, mais d'un équilibre fragile entre charge cognitive, attention, émotions et capacité préfrontale de planification ; elle offre une base robuste pour intégrer des variables comme stress, charge cognitive et apprentissage, et pour justifier un leadership orienté "design" des conditions de travail (priorisation, clarté, feedback, réduction de l'incertitude).

La grille intègre ensuite une couche spécifiquement sociale, en mobilisant l'idée que les environnements organisationnels sont traversés par des signaux de menace ou de récompense qui façonnent l'engagement et la coopération. Le modèle SCARF (Rock, 2020) et l'argument du « cercle de sécurité » (Sinek, 2014) convergent sur un point central : la performance collective dépend de la sécurité psychologique, de la justice perçue et de la qualité des relations, car ces conditions réduisent les réactions défensives (retrait, silence, évitement du risque) et rendent l'apprentissage collectif possible. Les ouvrages de Teboul et Damier (2022) apportent, dans cette perspective, une fonction de vigilance critique : ils invitent à considérer les limites des récits managériaux et les illusions de contrôle, en rappelant que les comportements de leadership et les dynamiques de pouvoir sont fortement structurés par des automatismes, des biais et des affects. Enfin, les apports de Naccache (2024) et Holiday (2020) complètent la grille par une dimension réflexive et éthique : la qualité du leadership se joue aussi dans la maîtrise du soi, la métacognition, l'humilité et la discipline personnelle, qui conditionnent la qualité du jugement, la cohérence valeurs–actes, et donc la crédibilité managériale.

Tableau 3 : Grille conceptuelle issue des ouvrages de référence pour le neuromanagement et la performance organisationnelle

Axe conceptuel	Concepts clés	Mécanisme explicatif central	Implications managériales (leviers de leadership)	Variables intégrables dans le modèle (exemples d'opérationnalisation)	Source (APA 7)
Architecture de la décision	« Système 1 » / « Système 2 », heuristiques, biais, surcharge attentionnelle	La décision est majoritairement guidée par des processus rapides et automatiques, tandis que le contrôle analytique est coûteux et facilement court-circuité, ce qui rend les biais prévisibles en contexte d'incertitude	Mettre en place des “garde-fous” décisionnels : ralentissement, cadrage alternatif, check-lists, diversification des points de vue, routines anti-biais	Qualité décisionnelle ; biais perçus ; incertitude ; complexité de la tâche ; erreurs / révisions de décision	Kahneman, 2012
Régulation neurocognitive au travail	États « away » / « toward », stress (cortisol), cortex préfrontal, « labeling », « reappraisal »	Le stress et l'incertitude dégradent les fonctions préfrontales (contrôle, planification), alors que la curiosité et la sécurité psychologique facilitent l'apprentissage, l'insight et l'adaptation	Stabiliser l'attention (priorisation), réduire l'incertitude, encourager la relecture cognitive, verbaliser les émotions, concevoir des environnements propices à l'attention soutenue	Stress perçu ; charge cognitive ; concentration ; apprentissage ; créativité ; régulation émotionnelle	Rock, 2020
Climat social menace–récompense	Modèle SCARF (statut, certitude, autonomie, relation, équité)	Les signaux sociaux activent des réponses de menace ou de récompense qui orientent motivation, coopération et ouverture cognitive	Transformer les pratiques managériales en “design social” : autonomie réelle, règles équitables, feedback non humiliant, rituels de reconnaissance, clarification des rôles	Sécurité psychologique ; justice perçue ; autonomie ; confiance ; engagement ; coopération	Rock, 2020
Neurosciences et limites des modèles de leadership	Illusion de rationalité, affects, automatismes, biais “capitaux”, aversion au risque/pertes, court-termisme	L'écart entre discours managérial et pratiques s'explique par des prédispositions et biais qui opèrent à l'insu des acteurs, renforcés en contexte d'urgence et de surinformation	Développer un leadership “lucide” : diagnostic des biais, entraînement métacognitif, dispositifs de coopération intergroupes, pilotage du long terme malgré la pression du court terme	Biais décisionnels ; orientation court terme ; climat de méfiance ; coopération inter-équipes ; capacité d'adaptation	Teboul & Damier, 2022
Sécurité et cohésion collectives	« Circle of safety », confiance, coopération, sacrifice du leader, dynamique “people vs numbers”	Lorsque les collaborateurs se sentent protégés et reconnus, la coopération devient rationnelle, l'effort collectif augmente et le retrait défensif diminue	Prioriser la protection et la confiance : exemplarité, soutien, équité, arbitrages visibles en faveur du collectif, cohérence valeurs–actes	Confiance ; sécurité psychologique ; engagement ; rétention ; performance d'équipe ; comportements de citoyenneté	Sinek, 2014

Subjectivité et métacognition	Subjectivité, flux de conscience, “bonne distance” avec ses pensées, prise de conscience	La qualité du jugement et de l'action dépend de la capacité à observer ses propres états mentaux, à éviter la fusion avec ses pensées et à préserver une tension féconde entre subjectif et objectif	Former à l'auto-observation et au recul : réflexivité, dispositifs de débriefing, apprentissage sur l'erreur, écoute active, hygiène attentionnelle	Réflexivité ; conscience de soi ; qualité de jugement ; apprentissage ; ajustement comportemental	Naccache, 2024
Discipline du soi et humilité	Ego, recherche de statut, impulsivité, persévérance, maîtrise de soi	L'ego amplifie les erreurs de jugement, rigidifie les relations et détourne l'effort des finalités collectives ; l'humilité et la discipline soutiennent la performance durable	Décentrer le leadership : service, sobriété du pouvoir, feedback orienté progrès, routines de persévérance, culture d'amélioration continue	Humilité ; orientation apprentissage ; persévérance ; résilience ; climat de feedback	Holiday, 2020

Source : Auteurs

Sur le plan opérationnel, cette grille sert de passerelle entre littérature théorique et protocole de revue systématique : elle permet (i) de clarifier les définitions, (ii) de regrouper les variables en familles mécanistes (motivationnelles, relationnelles, collectives, bien-être/décision), et (iii) de formuler un modèle intégrateur testable où le leadership agit indirectement sur la performance via des médiateurs (signification du travail, engagement, confiance, sécurité psychologique, stress/charge cognitive, résilience). Autrement dit, le tableau ne vise pas à substituer les ouvrages aux preuves empiriques, mais à fournir une architecture conceptuelle stable pour organiser la synthèse des articles, interpréter les convergences/divergences et expliciter les conditions contextuelles qui rendent certains mécanismes plus saillants (p. ex. télétravail, forte incertitude, pression temporelle).

4.2.2 Caractéristiques des études incluses

Les études analysées dans cette revue systématique proviennent d'une multitude de contextes, ce qui enrichit la généralisabilité de nos résultats tout en soulignant l'importance de considérer les spécificités contextuelles.

Les contextes principaux des études varient considérablement. Sur le plan géographique, la littérature sur le « *leadership* » et la performance est souvent dominée par des recherches menées dans des pays occidentaux, reflétant parfois des contextes d'individualisme et de faible distance hiérarchique (Rockstuhl et al., 2012). Cependant, des études provenant d'autres régions du monde sont également présentes, offrant une perspective plus globale. En termes de secteurs d'activité, les recherches couvrent un large éventail, incluant des organisations publiques, le secteur de la santé (par exemple, les travailleurs de la santé pendant la pandémie de COVID-19 (Labrague, 2021)), le secteur privé, et l'éducation, reflétant la pertinence universelle des dynamiques de « *leadership* » et de performance.

Les tailles d'échantillon des études incluses présentent une grande hétérogénéité, allant de petits échantillons d'équipes spécifiques à des échantillons d'employés de grande envergure. Par exemple, une revue sur le « *leadership* » et le bien-être a codé en profondeur 71 articles, notant la taille, le type d'échantillon et le contexte de chaque étude (Inceoglu et al., 2018). Dans d'autres revues, des échantillons peuvent varier de quelques dizaines à plusieurs centaines ou milliers de participants, ce qui influe sur la puissance statistique et la capacité à détecter des effets significatifs.

Les variables de performance utilisées pour évaluer l'impact du « *leadership* » sont diversifiées et mesurées à différents niveaux. Au niveau individuel, la performance est souvent évaluée par la performance « *in-role* » (tâches définies par le poste), la performance « *extra-role* » (comportements de citoyenneté organisationnelle), l'effort au travail (Piccolo et al., 2010) et l'atteinte d'objectifs personnels. Au niveau de l'équipe, des mesures telles que la performance collective perçue, la satisfaction des membres de l'équipe, ou des indicateurs spécifiques de la productivité d'équipe sont couramment employées (Schaubroeck et al., 2011). Au niveau organisationnel, la performance peut être financière (par exemple, rentabilité, croissance des revenus) ou non-financière (par exemple, innovation, qualité des services, performance opérationnelle) (Sethibe & Steyn, 2015). Il est à noter que les mesures objectives de la performance financière ne sont pas toujours utilisées dans les articles analysés, la performance financière subjective étant plus fréquente (Sethibe & Steyn, 2015).

Les cadres théoriques dominants identifiés dans la littérature sont fondamentaux pour comprendre les mécanismes sous-jacents reliant le « *leadership* » à la performance. La théorie des échanges sociaux est une lentille majeure, souvent appliquée à travers la théorie de l'« *leader-member exchange* ». Le LMX postule que les « *leaders* » développent des relations d'échange de qualité variable avec leurs subordonnés, caractérisées par une réciprocité des ressources socio-émotionnelles, de la confiance mutuelle et du respect (Eisenberger et al., 2010). Ces relations influencent fortement les attitudes et les comportements liés au travail des

employés (Rockstuhl et al., 2012). Une autre perspective prépondérante est la théorie des demandes-ressources au travail, utilisée notamment pour conceptualiser le bien-être des employés et la productivité, particulièrement pertinente dans des contextes comme le télétravail (Galanti et al., 2021). Les théories de la confiance, incluant la confiance « *cognition-based* » et « *affect-based* », ainsi que le concept de « *psychological safety* », sont également des fondements théoriques essentiels pour analyser la dynamique des équipes et leur performance (Schaubroeck et al., 2011). Enfin, les théories de la motivation, telles que la théorie de l'autodétermination, sont souvent mobilisées pour expliquer comment le « *leadership* » peut influencer l'autonomie, l'effort et l'engagement au travail.

4.2.3 Synthèse thématique des résultats

L'analyse des études incluses met en évidence une structure causale récurrente : l'effet du leadership sur la performance (individuelle, d'équipe et organisationnelle) transite principalement par des mécanismes motivationnels, relationnels et collectifs, tout en étant conditionné par les dynamiques de bien-être (stress/épuisement, résilience) et par des contextes de travail spécifiques (notamment le télétravail/hybride). Les résultats ne soutiennent donc pas une logique d'impact direct unique, mais plutôt un faisceau de voies médiatrices, dont certaines apparaissent robustes et d'autres contingentes.

➤ **Mécanismes motivationnels : « *autonomy* », *signification du travail*, *effort*, « *work engagement* »**

Les résultats convergent vers l'idée que le leadership soutient la performance lorsqu'il accroît l'activation et l'orientation de l'action des employés. Les travaux mobilisés indiquent que le soutien à l'autonomie constitue un levier central : en renforçant la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux, il favorise une motivation plus autonome, un effort plus soutenu et, in fine, une performance supérieure (Piccolo et al., 2010 ; Holtan et al., 2024). Dans ce prolongement, l'« *work engagement* » apparaît comme un état motivationnel clé reliant ressources de travail et outcomes de performance, notamment via la vigueur et le dévouement investis dans les tâches (Holtan et al., 2024). Les environnements de travail flexibles confirment cette logique : l'autonomie et le « *self-leadership* » y fonctionnent comme ressources permettant de préserver la productivité et l'engagement (Galanti et al., 2021). Toutefois, la littérature signale une asymétrie importante : lorsque le leadership prend une forme contrôlante, la frustration des besoins psychologiques tend à inverser les effets attendus sur les attitudes et les résultats de travail (Holtan et al., 2024). En outre, certaines relations sont non linéaires ou contextuelles : l'autonomie ne se traduit pas systématiquement par une baisse du stress en télétravail, ce qui suggère des médiations et modérations supplémentaires (Galanti et al., 2021). Le corpus mobilisé repose ainsi sur des preuves combinant effets directs (leadership → autonomie/engagement/effort) et médiations (autonomie/engagement comme relais vers la performance) (Piccolo et al., 2010).

➤ **Mécanismes relationnels : « *leader-member exchange* » et *engagement affectif***

Une seconde famille de résultats souligne le rôle déterminant de la qualité des relations dyadiques. La perspective LMX indique que les leaders n'offrent pas des échanges uniformes, mais construisent des relations de qualité variable, différenciées par la confiance, le respect et la réciprocité socio-émotionnelle (Eisenberger et al., 2010). Les études convergent sur le fait qu'un LMX élevé accroît l'engagement affectif envers l'organisation, lequel constitue un mécanisme explicatif majeur des gains de performance. Les effets observés concernent la performance « *in-role* », mais sont souvent plus marqués pour la performance « *extra-role* », en particulier les comportements de citoyenneté organisationnelle (Eisenberger et al., 2010 ; Rockstuhl et al., 2012). La robustesse de cette chaîne n'est néanmoins pas inconditionnelle. Les résultats suggèrent des modérations contextuelles : lorsque le superviseur est faiblement perçu

comme représentant l'organisation (« organizational embodiment »), la capacité du LMX à se convertir en engagement affectif puis en performance tend à diminuer (Eisenberger et al., 2010). Par ailleurs, la généralisation des effets du LMX varie selon les configurations culturelles ; les liens entre LMX et outcomes, notamment extra-rôle, peuvent être atténués dans des contextes plus collectivistes ou à distance hiérarchique élevée (Rockstuhl et al., 2012). L'état des preuves met donc en avant une relation à la fois bien établie (effets directs et médiations) et structurée par des modérateurs culturels et organisationnels.

➤ **Mécanismes collectifs : confiance, « psychological safety » et coordination**

Au niveau de l'équipe, la littérature converge vers une lecture systémique des mécanismes collectifs. La confiance envers le leader se décline en deux dimensions complémentaires : une confiance « cognition-based », fondée sur l'évaluation de la compétence et de l'intégrité, et une confiance « affect-based », ancrée dans le lien socio-émotionnel (Schaubroeck et al., 2011). Les résultats indiquent que ces formes de confiance ne produisent pas les mêmes effets ni par les mêmes voies. En particulier, la confiance « affect-based » tend à exercer un effet positif sur la performance d'équipe en renforçant la « psychological safety », entendue comme croyance partagée qu'il est possible de prendre des risques interpersonnels, de s'exprimer et de signaler des erreurs sans crainte de sanctions (Schaubroeck et al., 2011). Cette sécurité psychologique facilite l'apprentissage d'équipe, le partage de connaissances et la coordination, ce qui explique son rôle de médiateur central entre climat relationnel et performance collective (Schaubroeck et al., 2011). La confiance « cognition-based » contribue également à la performance, soit indirectement en soutenant la confiance affective, soit par des voies spécifiques liées à la dynamique de puissance et d'efficacité collective (Schaubroeck et al., 2011). Les preuves disponibles appuient ainsi des médiations robustes (confiance → « psychological safety » → performance) tout en suggérant des interrelations complexes entre composantes de la confiance. Bien-être et contraintes : stress, épuisement, résilience et coping. Une quatrième thématique met en évidence que la performance ne peut être comprise indépendamment des mécanismes de soutenabilité. Les études incluses indiquent que le leadership influence la performance durable en agissant sur la résilience et sur la qualité des stratégies de coping. La résilience, conceptualisée comme capacité à rebondir et à maintenir un fonctionnement adaptatif en situation de stress, apparaît associée à des stratégies centrées sur le problème (planification, recadrage, acceptation), lesquelles réduisent la symptomatologie négative et soutiennent la continuité de l'activité (Steinhardt & Dolbier, 2008). Dans cette logique, le « self-leadership » peut constituer une ressource personnelle contribuant à l'« work engagement » et au maintien du fonctionnement psychologique, notamment dans des configurations de travail flexibles (Galanti et al., 2021 ; Steinhardt & Dolbier, 2008). Les résultats invitent toutefois à distinguer rigoureusement coping adaptatif et coping d'évitement : les stratégies orientées émotion/évitement (dénial, désengagement) sont susceptibles d'exacerber les effets négatifs du stress, impliquant un rôle d'orientation et de cadrage du leader (Steinhardt & Dolbier, 2008). Les preuves suggèrent des effets directs (leadership → ressources de résilience/coping) et des médiations (résilience/coping comme tampon entre demandes et outcomes).

➤ **Contexte télétravail/hybride : équilibre demandes–ressources**

Enfin, les travaux portant sur le télétravail/hybride structurent une thématique spécifique où les effets du leadership et des ressources sont nettement contingents. Le télétravail introduit des demandes particulières — « family-work conflict », isolement social, contraintes d'aménagement — qui augmentent le stress (Galanti et al., 2021). En parallèle, l'autonomie et le « self-leadership » sont identifiés comme ressources susceptibles de soutenir productivité et « work engagement » (Galanti et al., 2021). Néanmoins, les résultats montrent que ces

ressources ne suffisent pas nécessairement à réduire le stress : certaines relations attendues (autonomie → baisse du stress) peuvent être non significatives, ce qui renforce l'interprétation en termes d'équilibre demandes-ressources et d'effets modérés (Galanti et al., 2021). Le cadre JD-R est alors mobilisé comme méta-structure explicative permettant d'ordonner les effets simultanés des demandes (sur le stress) et des ressources (sur l'engagement et la productivité) (Galanti et al., 2021).

➤ **Matrice de résultats : relations robustes et relations contingentes**

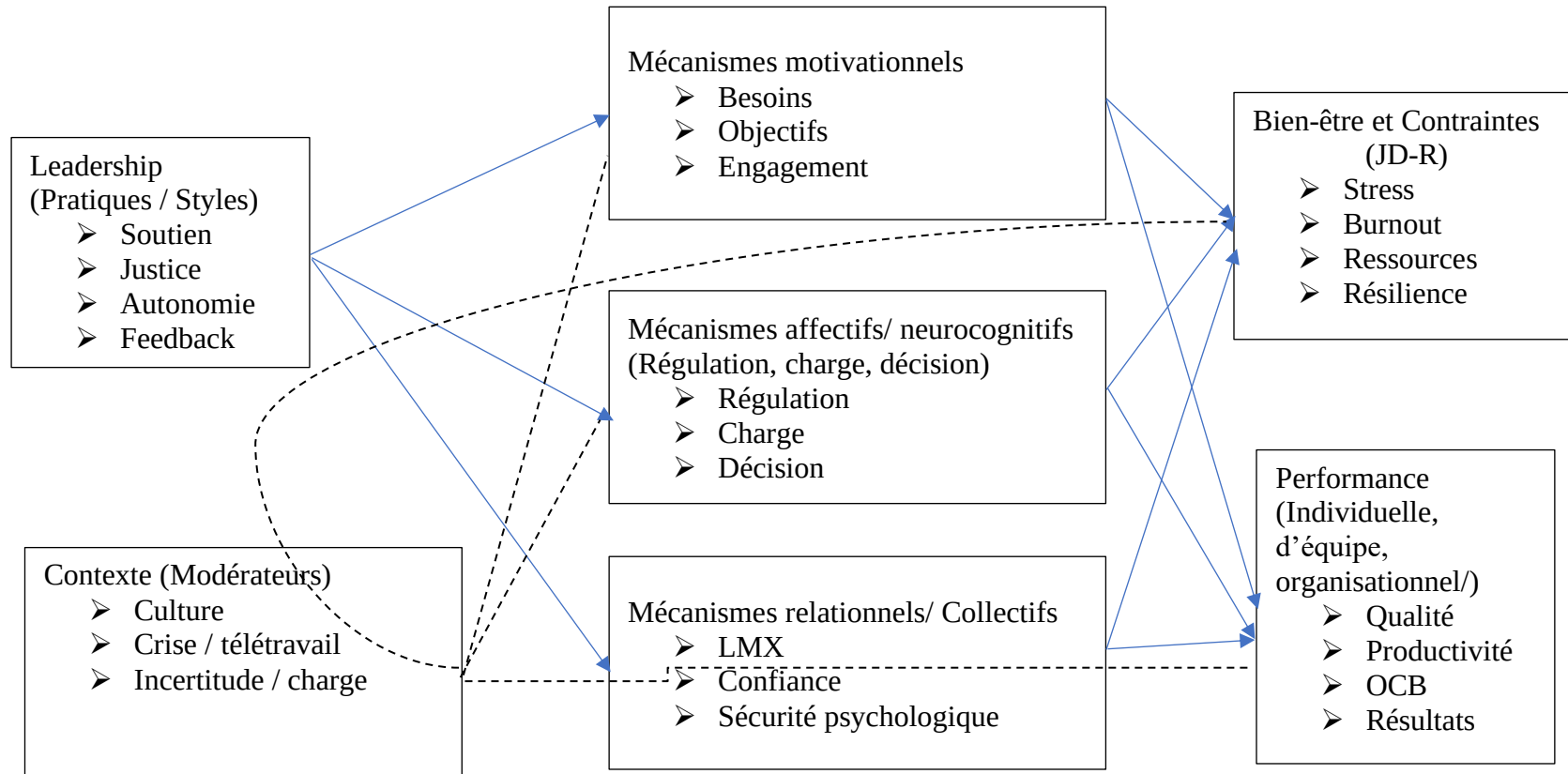
Pris ensemble, les résultats dégagent quatre relations robustes :

1. Le leadership soutenant l'autonomie et la signification du travail augmente effort et « work engagement », ce qui élève la performance (Holtan et al., 2024 ; Piccolo et al., 2010 ; Le Mirage d'un Modèle Apprenant, 2022) ;
2. Un LMX élevé renforce l'engagement affectif, lequel médie l'amélioration de la performance « in-role » et, plus fortement, « extra-role » (Eisenberger et al., 2010 ; Rockstuhl et al., 2012) ;
3. La confiance « affect-based » améliore la performance d'équipe via la « psychological safety » (Schaubroeck et al., 2011) ;
4. Le soutien à la résilience et au coping centré sur le problème protège la performance face aux contraintes et réduit les effets délétères du stress (Steinhardt & Dolbier, 2008). En parallèle, quatre relations apparaissent contingentes :
 - i. L'impact de l'autonomie sur le stress dépend du contexte, en particulier en télétravail (Galanti et al., 2021) ;
 - ii. Les effets du LMX sont modulés par la culture (Rockstuhl et al., 2012) ;
 - iii. L'efficacité du coping dépend de la stratégie encouragée (Steinhardt & Dolbier, 2008) ;
 - iv. La performance en télétravail résulte de l'interaction entre demandes (conflit, isolement) et ressources (autonomie, « self-leadership »), exigeant une gestion active de cet équilibre par le leadership (Galanti et al., 2021).

4.2.4 Modèle conceptuel intégrateur des voies d'influence du leadership sur la performance

Afin de formaliser les régularités dégagées par la synthèse thématique, la Figure 3 propose un modèle conceptuel intégrateur centré sur les dimensions principales. Le « leadership » y est conceptualisé comme un antécédent distal dont les effets sur la performance (individuelle, d'équipe et organisationnelle) s'exercent principalement via trois familles de mécanismes intermédiaires : (i) motivationnels, (ii) affectifs/neurocognitifs, et (iii) relationnels/collectifs. Le modèle explicite également le rôle du bien-être et des contraintes, structuré par l'approche JD-R, comme canal majeur de soutenabilité de la performance (stress/épuisement versus ressources/résilience). Enfin, la dimension contextuelle (culture, crise, télétravail/hybride, incertitude/charge) est représentée comme un ensemble de modérateurs susceptibles d'amplifier, d'atténuer ou de reconfigurer l'intensité des relations entre leadership, mécanismes et performance. Les flèches pleines indiquent des relations récurrentes dans le corpus, tandis que les flèches en pointillés renvoient à des effets conditionnels, dépendants des configurations organisationnelles et situationnelles identifiées dans la littérature.

Figure 3 : Modèle conceptuel intégrateur des voies d'influence du « leadership » sur la performance



5 Discussion : Interprétation, mécanismes et implications

5.1 Lecture intégrative des résultats : une chaîne multi-voies plutôt qu'un effet direct

L'ensemble des résultats converge vers une conclusion centrale : l'influence du leadership sur la performance ne s'exerce pas comme un effet direct et uniforme, mais comme une architecture de médiations articulées. Les mécanismes motivationnels, affectifs et relationnels agissent simultanément, et leur poids relatif varie selon les contextes (incertitude, charge, normes culturelles, exigences émotionnelles). Cette lecture permet de dépasser une approche "catalogue de styles" : l'enjeu n'est pas de déterminer quel style est "meilleur" en général, mais d'identifier quelles configurations de leadership activent les bons mécanismes au bon moment. Sur le plan motivationnel, les résultats soutiennent l'idée que l'engagement n'est pas un construit homogène : il peut être activé soit par une satisfaction des besoins psychologiques (autonomie, compétence, relation), soit par une logique de performance orientée efficacité et capacité perçue du leader. La différenciation serviteur/transformationnel illustre cette pluralité mécaniste (van Dierendonck et al., 2013). La conséquence théorique est forte : deux styles pouvant produire un niveau comparable d'engagement peuvent néanmoins conduire à des effets différents sur la durabilité (stress, épuisement) ou la résilience organisationnelle, car ils ne reposent pas sur les mêmes "ressources psychologiques" chez les suiveurs.

Par ailleurs, la théorie de la fixation d'objectifs aide à interpréter le passage de l'engagement à la performance : les objectifs spécifiques et difficiles structurent l'effort et la persistance, et donnent au leadership un levier concret de conversion motivation → résultats (Locke, 1996). Autrement dit, les résultats invitent à distinguer "activation" (engagement, énergie) et "canalisation" (objectifs/feedback) : une organisation peut produire un engagement élevé sans gains de performance si les mécanismes de canalisation sont faibles ou incohérents.

5.2 Mécanismes affectifs : l'intelligence émotionnelle comme régulation, non comme simple trait

Les résultats relatifs à l'intelligence émotionnelle éclairent un mécanisme souvent sous-analysé : la performance est sensible à la stabilité affective et à la régulation des émotions dans les interactions quotidiennes. L'effet "compensatoire" du manager pour les employés à faible intelligence émotionnelle suggère une lecture systémique : le leader agit comme un stabilisateur du climat émotionnel, réduisant les fluctuations affectives qui dégradent satisfaction et performance (Sy et al., 2006). Ce résultat rejoint les travaux sur l'affect au travail : les événements émotionnels et la contagion affective influencent créativité, comportements d'aide et qualité de la coordination, donc la performance réelle (Brief & Weiss, 2002).

En outre, la discussion doit intégrer l'ambivalence du travail émotionnel. La performance peut être soutenue lorsque l'expression émotionnelle est alignée avec l'identité professionnelle et mobilise un "deep acting" authentique ; elle peut au contraire devenir coûteuse et génératrice d'épuisement lorsque l'employé est contraint à un "surface acting" dissocié de ses affects (Humphrey et al., 2015). Cela offre une interprétation fine : le leadership ne doit pas seulement "encourager des émotions positives", mais créer des conditions où l'expression émotionnelle est vécue comme cohérente, soutenue et légitime. Dès lors, la régulation affective devient un mécanisme transversal reliant satisfaction, bien-être et performance.

5.3 Mécanismes relationnels et collectifs : confiance, sécurité psychologique et contingences culturelles

Les résultats soulignent que la performance d'équipe dépend de mécanismes collectifs spécifiques : confiance cognitive, confiance affective, efficacité collective et sécurité psychologique. La confiance cognitive, centrée sur la compétence du leader, alimente l'efficacité collective et facilite l'exécution coordonnée ; la confiance affective soutient la

sécurité psychologique, indispensable au partage d'information et à l'apprentissage, donc à la performance durable (Chou et al., 2013 ; Schaubroeck et al., 2011). Cette distinction est essentielle en discussion car elle clarifie pourquoi certains leaders "compétents" obtiennent une performance court terme sans apprendre, tandis que d'autres, plus relationnels, créent des équipes adaptatives.

La discussion doit aussi intégrer les résultats de contingence culturelle. La méta-analyse montre que les effets du LMX sur la performance sont globalement robustes, mais que leur traduction en comportements extra-rôle (OCB) varie selon individualisme et distance hiérarchique (Rockstuhl et al., 2012). Cette contingence est cruciale dans un contexte marocain ou nord-africain où les normes de hiérarchie, de loyauté collective et de relations sociales peuvent reconfigurer l'expression des comportements citoyens : le leadership peut produire de l'engagement, mais celui-ci se manifeste différemment (par exemple, loyauté au groupe plutôt qu'initiatives individuelles visibles). Il s'ensuit une implication méthodologique : les indicateurs de performance doivent être choisis de façon culturellement sensible.

5.4 Bien-être, crise et durabilité : quand la performance devient une fonction de ressources

La discussion des résultats sur stress/burnout met en évidence un principe : en contexte de forte charge, la performance dépend moins des traits individuels que des ressources organisationnelles. Les revues sur burnout indiquent des causes principalement systémiques (charge, bureaucratie, manque de ressources) et des solutions avant tout organisationnelles (West et al., 2018 ; McVicar, 2003). Les résultats en environnement hospitalier montrent que le leadership (authentique, communication, collaboration) est un déterminant majeur de rétention, satisfaction et qualité, ce qui confirme que la performance passe par le design de l'environnement de travail (Wei et al., 2018).

Dans les crises, la théorie JD-R étendue explique que les demandes se recomposent (travail-famille), rendant nécessaire une régulation adaptative et des ressources pro-sociales, notamment l'auto-soin et le job crafting (Demerouti & Bakker, 2022). Les résultats sur résilience/coping et soutien social montrent que la santé psychologique se protège par des ressources relationnelles et des stratégies centrées problème (Labrague, 2021). La discussion peut alors proposer une lecture intégrative : le leadership performant en crise n'est pas celui qui "exige plus", mais celui qui augmente le stock de ressources (autonomie utile, soutien, clarté, flexibilité) afin de maintenir l'engagement sans basculer vers l'épuisement.

5.5 Implications théoriques et managériales : vers un modèle intégrateur actionnable

Sur le plan théorique, l'implication majeure est la nécessité d'un modèle multi-voies articulant : (i) motivation (SDT + objectifs/feedback), (ii) affect/régulation émotionnelle (EI + affect events), (iii) relations et collectif (LMX, confiance, sécurité psychologique, efficacité collective), (iv) durabilité (JD-R, coping, burnout). Cette architecture permet d'expliquer non seulement "si" le leadership influence la performance, mais "par quels mécanismes" et "dans quelles conditions". Sur le plan managérial, les résultats appellent des pratiques intégrées : former les managers à la régulation émotionnelle, installer des routines anti-biais et de feedback, piloter les objectifs, concevoir des environnements sûrs pour la parole, et gérer le portefeuille demandes-ressources (soutien, autonomie, charge) afin d'éviter que la performance court terme se fasse au prix du burnout. Enfin, l'étude ouvre des pistes d'agenda de recherche : tester empiriquement les médiations multiples, examiner les modérations culturelles et sectorielles, et intégrer des mesures plus fines de la charge cognitive et du bien-être pour relier le neuromanagement aux indicateurs de performance.

6 Conclusion

Cette revue systématique met en évidence que l'influence du « leadership » sur la performance s'exprime principalement à travers un enchaînement de mécanismes, plutôt que par un effet direct uniforme. Les résultats convergent vers trois voies médiatrices majeures. Premièrement, le leadership soutient la performance lorsqu'il active des ressources motivationnelles—« autonomy », signification du travail, « work engagement »—qui se convertissent en effort et en performance de tâche (Piccolo et al., 2010 ; Galanti et al., 2021). Deuxièmement, la qualité des échanges dyadiques (« leader–member exchange ») renforce l'engagement affectif et se traduit en performance « in-role » et « extra-role », constituant un mécanisme explicatif robuste (Eisenberger et al., 2010 ; Rockstuhl et al., 2012). Troisièmement, au niveau collectif, la confiance et la « psychological safety » apparaissent comme des catalyseurs de coordination et d'apprentissage d'équipe, essentiels à la performance collective (Schaubroeck et al., 2011). En parallèle, la littérature rappelle que la performance ne peut être durable sans prise en compte du bien-être : stress, épuisement, résilience et coping conditionnent la soutenabilité des résultats, notamment dans des environnements fortement contraints (Steinhardt & Dolbier, 2008 ; West et al., 2018). Enfin, plusieurs relations s'avèrent contingentes : les effets du leadership et du LMX varient selon le contexte culturel, et l'équilibre demandes–ressources est particulièrement décisif en contexte de télétravail/hybride (Rockstuhl et al., 2012 ; Galanti et al., 2021).

Sur le plan conceptuel, l'apport principal de cette synthèse réside dans la formalisation d'un modèle intégrateur qui articule, dans une même architecture, les mécanismes motivationnels, relationnels/collectifs et de bien-être, tout en rendant explicites les modérations contextuelles (Demerouti & Bakker, 2022 ; Inceoglu et al., 2018). Sur le plan managérial, ces résultats suggèrent qu'un leadership orienté performance ne peut se limiter à mobiliser l'engagement : il doit simultanément préserver les ressources psychosociales, renforcer la qualité des échanges et instaurer des conditions de sécurité psychologique favorables à l'apprentissage et à la coopération (Schaubroeck et al., 2011 ; West et al., 2018).

L'ouverture naturelle de cette revue est donc la formulation d'une nouvelle problématique centrée sur la validation empirique du modèle proposé : dans quelle mesure ce modèle intégrateur explique-t-il la performance durable, et quelles voies médiatrices dominent selon les configurations organisationnelles ? Cette problématique appelle des travaux capables de tester simultanément des médiations multiples et des effets de modulation, idéalement dans un design multi-niveau et longitudinal, afin de capter la dynamique des demandes, des ressources et des relations de travail (Demerouti & Bakker, 2022 ; Schaubroeck et al., 2011). Elle invite également à renforcer la transférabilité des connaissances en examinant explicitement les variations culturelles et sectorielles qui conditionnent la portée des mécanismes observés (Rockstuhl et al., 2012). En transformant le modèle issu de la synthèse en cadre testable, la recherche future pourra passer d'une compréhension cumulative des liens leadership–performance à une explication prédictive, mieux outillée pour guider la décision managériale et la conception d'environnements de travail performants et soutenables.

Références

- (1). AlMazrouei, H. (2025). The effect of COVID-19 on managerial leadership style within Australian public sector organizations. *Journal of General Management*, 50(4), 374-387. <https://doi.org/10.1177/03063070231152976>
- (2). Aristotelis, G., Kaloyan, K. et Evangelos, B. (s. d.). *Original Article Leadership style of Greek soccer coaches*.
- (3). Aslan, M., Sönmez, S. et Deniz, M. (2025). Leadership styles and work stress: the role of workplace climate and feelings of entrapment. *Current Psychology*, 44(7), 6407-6420. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-07656-8>
- (4). Bailey, R., Armour, K., Kirk, D., Jess, M., Pickup, I., Sandford, R. et Bera Physical Education And Sport P. (2009). The educational benefits claimed for physical education and school sport: an academic review. *Research Papers in Education*, 24(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/02671520701809817>
- (5). Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A. et Courtright, S. H. (2015). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 58(1), 111-135. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0227>
- (6). Brief, A. P. et Weiss, H. M. (2002). Organizational Behavior: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- (7). Burke, W. W. et Litwin, G. H. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545. <https://doi.org/10.1177/014920639201800306>
- (8). Chou, H.-W., Lin, Y.-H., Chang, H.-H. et Chuang, W.-W. (2013). Transformational Leadership and Team Performance: The Mediating Roles of Cognitive Trust and Collective Efficacy. *Sage Open*, 3(3), 2158244013497027. <https://doi.org/10.1177/2158244013497027>
- (9). Demerouti, E. et Bakker, A. B. (2023). Job demands-resources theory in times of crises: New propositions. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 209-236. <https://doi.org/10.1177/20413866221135022>
- (10). Dul, J., Bruder, R., Buckle, P., Carayon, P., Falzon, P., Marras, W. S., Wilson, J. R. et Van Der Doelen, B. (2012). A strategy for human factors/ergonomics: developing the discipline and profession. *Ergonomics*, 55(4), 377-395. <https://doi.org/10.1080/00140139.2012.661087>
- (11). Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G. et Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085-1103. <https://doi.org/10.1037/a0020858>
- (12). Flynn, M. A. T., McNeil, D. A., Maloff, B., Mutasingwa, D., Wu, M., Ford, C. et Tough, S. C. (2006). Reducing obesity and related chronic disease risk in children and youth: a synthesis of evidence with 'best practice' recommendations. *Obesity Reviews*, 7(s1), 7-66. <https://doi.org/10.1111/j.1467-789X.2006.00242.x>
- (13). Foster, G., Taylor, S. J., Eldridge, S., Ramsay, J. et Griffiths, C. J. (2007). Self-management education programmes by lay leaders for people with chronic conditions. *Cochrane Database of Systematic Reviews*. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD005108.pub2>
- (14). Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. et Toscano, F. (2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak: The Impact on Employees' Remote Work

- Productivity, Engagement, and Stress. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, 63(7), e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000002236>
- (15). Hendro, O. et Idris, M. (2020). Factors Affecting the Performance of State Civil Apparatus: a Study in the Religious Office of Palembang City, Indonesia. *International Journal of Innovation*, 12(3).
 - (16). Holtan, K. H., Halvari, A. E. M., Olafsen, A. H., Øvergård, K. I. et Halvari, H. (2024). The role of leadership in nurses' wellbeing and performance: A CROSS-SECTIONAL survey using a dual motivational pathway model. *Journal of Advanced Nursing*, 80(8), 3211-3225. <https://doi.org/10.1111/jan.16084>
 - (17). Hooper, A. (dir.). (2017). *Leadership Perspectives* (1^{re} éd.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315250601>
 - (18). Humphrey, R. H., Ashforth, B. E. et Diefendorff, J. M. (2015). The bright side of emotional labor: The Bright Side of Emotional Labor. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 749-769. <https://doi.org/10.1002/job.2019>
 - (19). Hyde, J. S. (2014). Gender Similarities and Differences. *Annual Review of Psychology*, 65(1), 373-398. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010213-115057>
 - (20). Inceoglu, I., Thomas, G., Chu, C., Plans, D. et Gerbasi, A. (2018). Leadership behavior and employee well-being: An integrated review and a future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 179-202. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.006>
 - (21). Influence of Leadership Behavior Attributes on Work-Related Lecturer's Attitudes. (2021). *Quality - Access to Success*, 22(185). <https://doi.org/10.47750/QAS/22.185.02>
 - (22). Johnson, S., Crizzle, A., Lam, K., Toner, L., Marcovich, R. et Coulter, P. (2023). Intelligent Behaviour Analytics: A Novel Framework for Effective Leadership Style Transitioning. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 19(1), 180-185. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1918>
 - (23). Kahneman, D. et Clarinard, R. (2012). *Système 1, système 2: les deux vitesses de la pensée*. Flammarion.
 - (24). Keatthoetswe, L. et Malette, L. (2019). Coaching Efficacy, Player Perceptions of Coaches' Leadership Styles, and Team Performance in Premier League Soccer. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 90(1), 71-79. <https://doi.org/10.1080/02701367.2018.1563277>
 - (25). Kleine, A.-K. (s. d.). *THRIVING AT WORK META-ANALYSIS*.
 - (26). Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. et Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
 - (27). Labrague, L. J. (2021). Psychological resilience, coping behaviours and social support among health care workers during the COVID-19 pandemic: A systematic review of quantitative studies. *Journal of Nursing Management*, 29(7), 1893-1905. <https://doi.org/10.1111/jonm.13336>
 - (28). Lam, C. S. et O'Higgins, E. (2015). To Examine the Influence of Emotional Intelligence on Team Outcomes via the Mediating Mechanism of Transformational Leadership. *Management and Organizational Studies*, 2(1), p120. <https://doi.org/10.5430/mos.v2n1p120>
 - (29). *LE MIRAGE DU LEADERSHIP A L'EPREUVE DES NEUROSCIENCES*. (2022). ODILE JACOB.
 - (30). Locke, E. A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied and Preventive Psychology*, 5(2), 117-124. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(96\)80005-9](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(96)80005-9)
 - (31). McVicar, A. (2003a). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 44(6), 633-642. <https://doi.org/10.1046/j.0309-2402.2003.02853.x>

- (32). McVicar, A. (2003b). Workplace stress in nursing: a literature review. *Journal of Advanced Nursing*, 44(6), 633-642. <https://doi.org/10.1046/j.0309-2402.2003.02853.x>
- (33). Moey, S.-F. et Hashi, A. A. (2018). Transformational and Transactional Leadership Styles in Enhancing Nurse Educator's Job Satisfaction: An Integrative Analysis of Conventional and Islamic Approaches. *IIUM Medical Journal Malaysia*, 17(2). <https://doi.org/10.31436/imjm.v17i2.996>
- (34). Moynihan, D. P. et Pandey, S. K. (2009). The Big Question for Performance Management: Explaining Performance Information Use. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1507270>
- (35). Naccache, L. (s. d.). *Sujet, es-tu la ?* Odile Jacob.
- (36). Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z. et Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72. <https://doi.org/10.1177/0001839213520131>
- (37). Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. et Folger, R. (2010). The relationship between ethical leadership and core job characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2-3), 259-278. <https://doi.org/10.1002/job.627>
- (38). Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. et Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1097-1130. <https://doi.org/10.1037/a0029978>
- (39). Sabbah, I. M., Ibrahim, T. T., Khamis, R. H., Bakhour, H. A.-M., Sabbah, S. M., Droubi, N. S. et Sabbah, H. M. (2020). The association of leadership styles and nurses well-being: a cross-sectional study in healthcare settings. *Pan African Medical Journal*, 36. <https://doi.org/10.11604/pamj.2020.36.328.19720>
- (40). Schaubroeck, J., Lam, S. S. K. et Peng, A. C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 863-871. <https://doi.org/10.1037/a0022625>
- (41). Sethibe, T. et Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 18(3), 325-337. <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2015/v18n3a3>
- (42). Sinek, S. (2017). *Leaders eat last: why some teams pull together and others don't* (Paperback edition). Portfolio/Penguin, an imprint of Penguin Random House LLC.
- (43). Singh, S. K., Giudice, M. D., Chierici, R. et Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- (44). Steinhardt, M. et Dolbier, C. (2008). Evaluation of a Resilience Intervention to Enhance Coping Strategies and Protective Factors and Decrease Symptomatology. *Journal of American College Health*, 56(4), 445-453. <https://doi.org/10.3200/JACH.56.44.445-454>
- (45). Suong, H. T. T., Thanh, D. D. et Dao, T. T. X. (2019). The Impact of Leadership Styles on the Engagement of Cadres, Lecturers and Staff at Public Universities - Evidence from Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(1), 273-280. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2019.VOL6.NO1.273>
- (46). Sy, T., Tram, S. et O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- (47). Tamunomiebi, D. M. D. et Oluchi, F. (s. d.). *Transformational Leadership and Team*

- Effectiveness: A Conceptual Review.*
- (48). Turban, D. B. et Jones, A. E. (s. d.). *Supervisor-Subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanisms.*
 - (49). Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N. et Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 25(3), 544-562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
 - (50). Wei, H., Sewell, K. A., Woody, G. et Rose, M. A. (2018). The state of the science of nurse work environments in the United States: A systematic review. *International Journal of Nursing Sciences*, 5(3), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.ijnss.2018.04.010>
 - (51). West, C. P., Dyrbye, L. N. et Shanafelt, T. D. (2018). Physician burnout: contributors, consequences and solutions. *Journal of Internal Medicine*, 283(6), 516-529. <https://doi.org/10.1111/joim.12752>
 - (52). Ye, L., Junye, D. et Yan, M. (s. d.). *The Relationships between Leadership Styles and Organizational Innovation Climate* 掬.