
Analyse bibliométrique: étude du rôle entre les émotions et le leadership

Auteur : Trillet, Florent

Promoteur(s) : Parmentier, Michaël

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sciences de gestion

Année académique : 2023-2024

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/20057>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.



ANALYSE BIBLIOMETRIQUE : ETUDE DU ROLE ENTRE LES EMOTIONS ET LE LEADERSHIP

Jury :
Promoteur :
Michaël PARMENTIER
Lecteur(s) :
Adrien BAILLY

Mémoire présenté par
Florent TRILLET
En vue de l'obtention du diplôme de
Master en Science de la Gestion
Année académique 2023/2024

Remerciement

Je tiens à remercier toutes les personnes ayant contribué à la rédaction de ce mémoire.

Je voulais, dans un premier temps, remercier mon promoteur Mr Parmentier, professeur de Leadership à l'Université de Liège, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses précieux conseils.

Un tout grand merci également à mon entourage proche pour leur soutien inestimable qui m'a permis de finaliser ce travail avec courage et ténacité.

Enfin, je tenais à témoigner toute ma reconnaissance envers toutes les personnes qui m'ont conseillé dans la rédaction et le développement de ce travail.

Table des matières

I.	Glossaire	7
II.	Introduction	9
II.1.	Définition de la problématique	10
II.2.	Les objectifs de la recherche	11
II.3.	Motivation de la recherche	11
II.4.	Les questions de recherche	12
III.	Revue de littérature et définitions théoriques	13
III.1.	Les théories du leadership	13
III.1.1.	L'école des traits	14
III.1.2.	L'école contextuelle	15
III.1.3.	L'école relationnelle.....	15
III.1.4.	La nouvelle école du leadership	15
III.1.5.	L'école du traitement de l'information	16
III.1.6.	L'école de l'évolution biologique	16
III.2.	Les théories des émotions dans le leadership	17
III.2.1.	Les balbutiements de la recherche	17
III.2.2.	L'émergence des émotions	17
III.2.2.1.	<i>La nouvelle école : Le leadership transformationnel</i>	17
III.2.3.	Exploration des interactions émotionnelles.....	18
III.2.3.1.	<i>La nouvelle école : Le leadership transformationnel</i>	18
III.2.4.	Intégration des émotions dans les modèles de leadership	18
III.2.4.1.	<i>L'école relationnelle et la nouvelle école : Le leadership transformationnel</i>	18
III.2.5.	Approfondissement des recherches sur les émotions	19
III.2.5.1.	<i>L'école du traitement de l'information</i>	19
III.2.5.2.	<i>La nouvelle école : Le leadership charismatique</i>	19
III.2.6.	Etudes des aspects spécifiques de émotions	19
III.2.6.1.	<i>L'école de la biologie et de l'évolution</i>	19
III.2.6.2.	<i>Le retour de l'école des traits</i>	20
III.2.6.3.	<i>L'école relationnelle</i>	20
III.2.7.	La consolidation des connaissances	21
III.2.7.1.	<i>L'école du contextuel ou situationnelle</i>	21
III.2.7.2.	<i>L'école de la biologie et l'évolution</i>	21
III.3.	Définition de l'outil d'analyse : L'analyse bibliométrique	22
III.3.1.	Pourquoi utiliser l'analyse bibliométrique ?.....	22

III.3.2.	Comment utiliser une analyse bibliométrique ?	22
III.3.2.1.	<i>Etape 1 : Définition de l'objectif et du périmètre</i>	22
III.3.2.2.	<i>Choix de la technique d'analyse</i>	23
III.3.2.3.	<i>Discussion des résultats et conclusions</i>	23
IV.	Partie empirique : Analyse bibliométrique	24
IV.1.	Analyse de co-citations	24
IV.1.1.	Le cluster Rouge	26
IV.1.2.	Le cluster Violet	29
IV.1.3.	Le cluster Vert.....	33
IV.1.4.	Le cluster Bleu foncé	35
IV.1.5.	Le cluster Jaune	39
IV.1.6.	Le cluster Bleu clair.....	42
IV.1.7.	Synthèse de l'analyse et discussion des résultats	44
IV.2.	Couplement Bibliographique	47
IV.2.1.	Le cluster Bleu	49
IV.2.2.	Le cluster Vert.....	51
IV.2.3.	Le cluster Rouge	52
IV.2.4.	Le cluster Jaune	55
IV.2.5.	Synthèse de l'analyse et discussion des résultats	57
IV.3.	Analyse des mots	59
IV.3.1.	Synthèse de l'analyse et discussion des résultats	61
V.	Conclusion	64
V.1.	Qu'avons-nous réalisé et pourquoi ?	64
V.2.	Qu'avons-nous appris ?	65
V.3.	Que pouvons-nous en déduire pour les futures recherches ?	66
V.4.	Limite de l'essai	66
V.	Bibliographie	67
VI.	Annexes	72
VI.1.	Analyse bibliométrique et résultats (échantillon = 3286 articles)	72
VI.2.	L'usage de l'intelligence artificielle dans mon travail.	79
VI.3.	Executive Summary	80

I. Glossaire

Terme	Définition
Intelligence émotionnelle	L'intelligence émotionnelle est « <i>une collection de compétences, comprenant à la fois, des aptitudes verbales et non verbales, qui permet à une personne d'identifier, exprimer, comprendre et évaluer ses émotions ainsi que celles des autres, afin de diriger ses pensées et ses actions vers une adaptation efficace aux exigences et aux contraintes de son environnement.</i> » (Van Rooy & Viswesvaran, 2004, p. 72)
Leader authentique	Les leaders authentiques sont des « <i>individus qui sont profondément conscients de la façon dont ils pensent et se comportent et qui sont perçus par les autres comme étant conscients de leurs propres valeurs/perspectives morales, connaissances et forces et de celles des autres ; conscients du contexte dans lequel ils opèrent ; et qui sont confiants, pleins d'espoir, optimistes, résilients et dotés d'une grande moralité</i> » (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Douglas, 2004, p. 4)
Leadership éthique	Le leadership éthique est « <i>la démonstration d'une conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des adeptes par le biais d'une communication bidirectionnelle, d'un renforcement et d'une prise de décision.</i> » (Brown , Treviño, & Harrison, 2005)
Leadership transformationnel	Le leadership transformationnel repose sur la théorie qu'un leader efficace a le pouvoir de transformer ceux qu'il dirige (Calvin, Chakor, Circuit, & Dantin, 2014)
Leadership transactionnel	Le leadership transactionnel repose sur la théorie que la relation leader et subordonné s'opère dans un échange « <i>donnant-donnant</i> » (Calvin, Chakor, Circuit, & Dantin, 2014)
Maïeutique	La maïeutique est l'art de faire accoucher les esprits des connaissances. Cela fait référence au savoir enfui et prend son origine dans la maxime suivante : « <i>Le plus grand des savoirs est celui de savoir que l'on ne sait rien.</i> » (Vancamp, 1992)

Liste des abréviations

Abréviation	Signification
ALQ	Authentic Leadership Questionnaire (= Questionnaire sur le leadership authentique)
DIS	Diagnostic Interview Schedule (= Programme d'entretien diagnostique)
IE	Intelligence Emotionnelle
LMX	Leader Member Exchange (= Echange leader-membre)
NA	Negative Affectivity (= Affect négatif)
OST	Organisation Scientifique du Travail
PA	Positive Affectivity (= Affect positif)
POS	Perceived Organizational support (= Soutien organisationnel perçu)
SLII	Situational Leadership II (= Leadership situationnel II)
TFL	Transformational Leadership (= Leadership transformationnel)
VD	Variable Dépendante
VDL	Vertical Dyadic Linkage (= Liaison dyadique verticale)
VI	Variable Indépendante

II. Introduction

De nos jours, la recherche en psychologie organisationnelle sur les émotions a pris une véritable ascension. A tel point que de nombreux modèles et théories apparaissent chaque année. Nous pouvons, en partie, expliquer cet engouement par le perfectionnement des techniques et des méthodologies. Celles-ci nous permettent de mieux analyser les émotions comme les électromyogrammes, électroencéphalogrammes, l'imagerie cérébrale, l'état de contraction de certains muscles faciaux, etc. (Poirel & Mamprin, 2023)

De nombreux scientifiques se sont penchés sur le sujet pour tenter de comprendre les rouages derrière les interactions humaines. Nous pouvons citer en exemple Pelicier qui nous annonçait déjà en 1997, avec son ouvrage « *Les objets de la psychiatrie : dictionnaire des concepts* », la complexité de la tâche : « ...il est difficile de distinguer et de différencier véritablement l'émotion de ce que l'on nomme le sentiment ou plus simplement affect. Pourtant ces termes sont souvent synonymes, l'émotion peut se réduire à une réaction affective ponctuelle et de courte durée. » (Pelicier, 1997, p. 195)

S'il est possible de retracer une construction chronologique des grands courants de pensée du leadership ; il est bien plus complexe, en revanche, de pouvoir définir concrètement une hiérarchie des études menées sur les émotions. La raison provient finalement de la diversité des œuvres et des courants littéraires se chevauchant à travers l'histoire. Les notions « d'émotion » ou « d'affect » ont pris une telle importance dans leur domaine qu'elles ont dépassé de loin les frontières de leur discipline originelle : la psychologie. Mais comment cela s'est-il produit ? Comment les chercheurs ont-ils abordé cette relation bien complexe ?

Pour tenter de répondre à ces questions, nous allons, à travers ce mémoire, contextualiser les recherches menées sur les émotions dans le leadership. Nous axerons notre approche sur des œuvres holistiques de la littérature, orientées sur les émotions, afin de mieux nous représenter l'ampleur du phénomène.

En effet, l'état de l'art est assez flou et ambigu. Nous allons donc délimiter une zone de visualisation afin de concevoir un prisme de la réalité scientifique. Nous serons ainsi capables de poser un jugement sur la construction de la littérature et de lister les potentielles évolutions futures.

Pour réaliser un tel défi, nous utiliserons l'outil d'analyse bibliométrique afin de cerner les auteurs et ouvrages référents dans le domaine. Cet outil, suffisamment puissant, nous permettra de traiter un nombre assez important d'ouvrages scientifiques pour répondre à nos questions de recherche. Lorsque la cartographie sera réalisée, nous serons en position de donner un avis sur la littérature. Nous pourrions notamment discuter des potentielles évolutions futures.

II.1. Définition de la problématique

Au début des années 2000, un véritable engouement s'est construit autour du concept des émotions en général. Prenant ses racines dans le domaine de la psychologie, ce mouvement va petit à petit faire son apparition dans le domaine de la gestion et notamment dans les théories du leadership. (Ashforth & Humphrey, 1995)

Pourtant, seulement quarante pour cent des articles examinés par Briner et Kiefer (2005) dans le cadre de recherche en psychologie organisationnelle se basent sur les théories psychologiques de base en matière de définition des émotions. Nous avons pu l'entrevoir dans l'introduction : un débat considérable fait rage entre les notions d'affect, d'humeur, d'émotion et de compétence émotionnelle en psychologie. Nous noterons que les écoles de pensées prédominantes, à cet égard, s'accordent, néanmoins, sur un consensus pour les définitions d'affect, d'humeur et d'émotion. Il est donc important de noter qu'il existe toujours, à l'heure actuelle, un clivage dans le monde scientifique. (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010)

Il est difficile de retracer de façon cohérente les études sur le leadership et l'affect à travers un simple regard de la littérature. En effet, certaines études se basent sur des conceptions théoriques du leadership en incorporant explicitement les influences affectives comme celles de (Bono & Ilies, 2006,) lorsque d'autres comme celle de Dasborough (2022) se basent sur la théorie des événements affectifs pour lesquels le leadership est un contexte. (Gooty, Connelly, Griffith, & Gupta, 2010) (Dasborough M. , et al., 2022).

Nous découvrons alors la nécessité de contextualiser notre recherche. Les différentes approches adoptées par les scientifiques sont fortement influencées par leur affinité à certains courants de pensée. C'est pourquoi une interprétation des uns peut être complètement renversée par celle des autres. Cela nous amène donc à prendre du recul afin de comprendre comment les émotions sont intégrées aux différentes théories.

II.2. Les objectifs de la recherche

Ce mémoire va s'articuler autour de trois objectifs.

Le premier objectif sera de comprendre la relation entre les émotions et le leadership dans la littérature scientifique. Une fois réalisé, nous serons en mesure de saisir correctement le contexte des études menées jusqu'alors.

Le deuxième objectif sera de décrire, une fois le contexte établi, comment la communauté scientifique a étudié cette relation.

Enfin, nous tenterons de proposer une explication sur l'orientation générale qu'a prise le monde scientifique en la matière. Bien sûr, nous tiendrons compte du fait que nous étudions des courants dominants de pensées qui ne font pas l'unanimité dans le milieu.

En proposant une visualisation du monde de la recherche, ce travail pourra mettre en lumière les branches des travaux scientifiques jusqu'alors peu étudiées. Nous espérons ainsi permettre de futur développement de la littérature.

Cependant, nous ne serons en mesure de comprendre les liens entre les émotions et le leadership qu'à travers une analyse empirique et holistique. C'est pourquoi, l'outil d'analyse bibliométrique semble complet pour ce travail. Une partie lui sera notamment dédiée plus tard dans cet essai.

Une fois terminé, le lecteur devra être capable de comprendre l'état de la littérature ainsi que les domaines majoritairement traités.

II.3. Motivation de la recherche

L'évolution constante subie par les organisations modernes a poussé les leaders et les scientifiques à se questionner quant à leur relation avec le domaine émotionnel.

Les approches traditionnelles orientées sur le contrôle et les récompenses semblent avoir atteint leurs limites. De nos jours, les organisations valorisent des styles plus orientés sur l'humain. Le leader devient alors une source d'inspiration et de motivation. (Goleman, 1995)

De plus, les nouvelles configurations organisationnelles plus plates et flexibles favorisent le changement du rôle du leader. Celui-ci doit être capable de gérer le stress tout en favorisant la motivation de ses collaborateurs. (Ashkanasy & Dorris, 2017)

Aujourd'hui, nous pouvons observer l'émergence du questionnement du bien-être au travail par rapport à la performance. L'évolution de certaines théories comme l'intelligence émotionnelle proposent de nouvelles perspectives pour améliorer les climats organisationnels. (Ashkanasy & Dorris, 2017) (Goleman, 1995)

II.4. Les questions de recherche

Nous allons articuler ce mémoire autour de trois questions de recherche. Celles-ci sont en adéquation avec les objectifs poursuivis :

- 1) *Quelle relation existe-t-il entre les émotions et le leadership dans la littérature scientifique ?*
- 2) *Comment la communauté scientifique a-t-elle étudié la relation entre les émotions et le leadership ?*
- 3) *Pourquoi la relation entre les émotions et le leadership a-t-elle été étudiée de cette manière ?*

La variable indépendante (VI) est les émotions et la variable dépendante (VD) représente le leadership.

III. Revue de littérature et définitions théoriques

III.1. Les théories du leadership

Dans cette partie, nous allons nous intéresser à l'évolution de la notion de leadership au fil du temps. L'objectif est de nous familiariser avec certains courants de pensée avant de nous aventurer plus profondément dans la recherche.

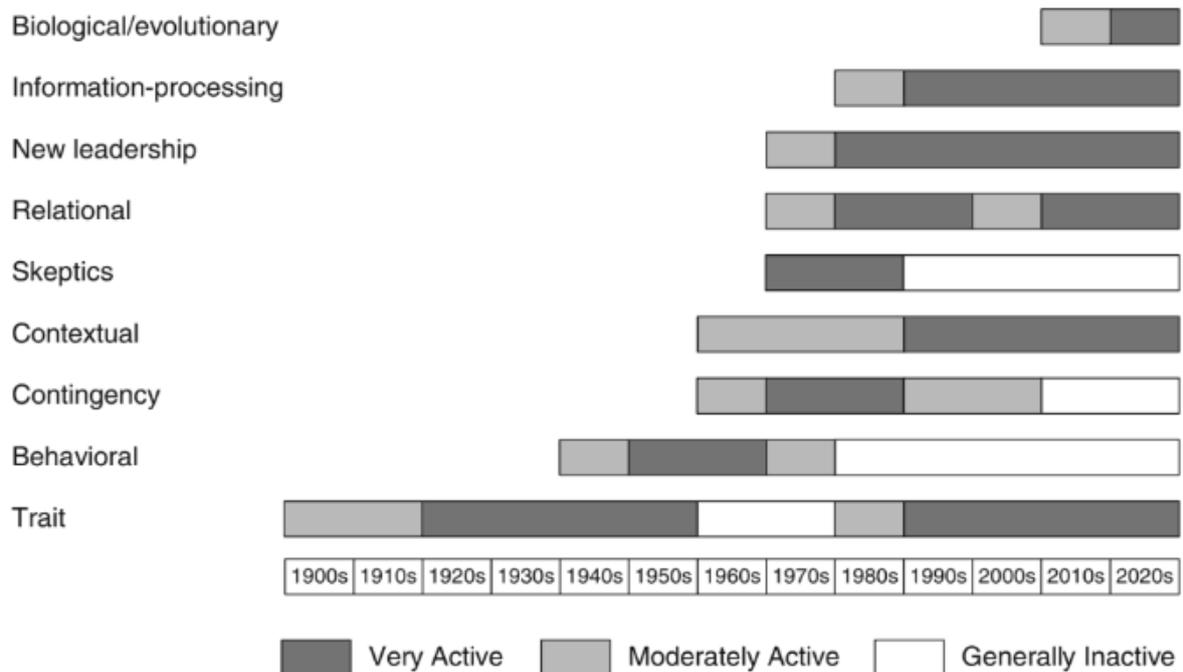
De façon générale, nous pouvons dire que le concept de « leadership » existe depuis l'antiquité. Si nous nous référons aux premiers écrits de Socrate et Platon sur la théorie de la maïeutique¹, nous découvrons les prémises du concept du « leadership ». Le leader a alors une position d'enseignant grâce à la conquête de sa propre ignorance. (Vancamp, 1992).

A partir du XIIIe et du XIVe siècle, nous verrons une apparition plus officielle et contemporaine du concept de leadership reprise dans l'écrit de Ralph Stogdill, en 1974 : « *Manuel de leadership : une étude de la théorie et de la recherche* ». A travers une étude de 3000 livres et articles sur le leadership, Stogdill va dénombrer pas moins de 350 définitions du concept. Une dizaine d'années plus tard, une autre étude scientifique sera menée par Bernard M. Bass intitulée « *Leadership and performance beyond expectation* ». Elle ne reprendra pas moins de 7500 recherches sur le sujet et comprendra cette fois-ci 850 définitions différentes. De nos jours, si nous tapons le mot « leadership » dans la barre d'un moteur de recherche, nous devrions nous attendre à pas moins de 5 090 000 résultats. (Poirel & Mamprin, 2023)

Nous allons donc, malgré une absence de consensus universel, nous focaliser sur la définition suivante : « *Le leadership est un processus formel ou informel d'influence du contexte et des objectifs qui se produit entre un leader et ses disciples, un groupe de disciples ou des institutions. La science du leadership est l'étude systématique de ce processus et de ses résultats, ainsi que la manière dont ce processus dépend des caractéristiques du leader et des attributions des observateurs concernant les résultats de l'entité dirigée.* » (Antonakis & Day, *The Nature of leadership*, 2017, p. 5)

¹ La maïeutique est l'art de faire accoucher les esprits des connaissances. Cela fait référence au savoir enfui et prend son origine dans la maxime suivante : « Le plus grand des savoirs est celui de savoir que l'on ne sait rien. » (Vancamp, 1992)

Issue de la littérature, nous pouvons distinguer neuf écoles majeures sur le leadership.



Source: *The Nature of Leadership*, Antonakis, J., & Day, D.V., 2017, p8

Nous devons garder à l'esprit que notre démarche s'inscrit dans le but de comprendre la façon dont les émotions ont été étudiées dans le leadership. C'est pourquoi, certaines écoles telles que : la contingence, le comportement et le scepticisme seront abandonnées afin d'éviter les informations parasites.

III.1.1. L'école des traits

Tout d'abord, l'école des traits voit le jour au début du XX^e siècle. Elle est fondée sur les écrits de Francis Galton. Ensuite, ceux-ci seront repris et popularisés par Ralph Stogdill et Herbert Spencer dans les années 1940 et 1950. Cette théorie repose sur l'idée selon laquelle le leader est un individu aux caractéristiques exceptionnelles (« *The Great man* »). Cette thèse a dominé les premières décennies de la recherche. Elle a, cependant, été délaissée pendant de longues années à cause de son incapacité à établir des distinctions claires entre dirigeants et non-leaders. Son abandon a également été provoqué par son incapacité à prendre en compte les variations situationnelles dans le comportement du leader. Nous noterons que cette conception a repris récemment du succès grâce aux évolutions conceptuelles, méthodologiques et statistiques. (Zaccaro, 2007) (Antonakis & Day, 2017)

III.1.2. L'école contextuelle

L'école contextuelle est fondée en 1960. Elle emprunte une approche similaire à l'école contingente mais porte davantage son attention sur le contexte du leader.

Les points clés de l'école contextuelle sont :

- La structure de l'organisation et les niveaux hiérarchiques ;
- La culture nationale ;
- Le genre leader-suiveur ;
- Les caractéristiques de l'organisation ;
- La crise.

C'est à travers le prisme de ces différents aspects que le leadership doit continuellement être évalué. Le modèle du leadership situationnel développé par Hersey et Blanchard aussi appelé SLII (Situational Leadership II) en est un bel exemple. Ainsi le leader devient un chef d'orchestre qui s'adapte aux partitions afin d'en tirer la meilleure performance. (Daubier & Daubier, 2022)

III.1.3. L'école relationnelle

L'école relationnelle fut développée en parallèle de l'école contextuelle. Cette fois-ci, les chercheurs se sont concentrés principalement sur l'interaction entre le leader et le suiveur. Ce courant de pensée donnera naissance au célèbre modèle du Leader-Member Exchange (LMX). Cette théorie développée par Garen & Uhl-Bien (1995) propose de décrire la nature de la relation entre un leader et des suiveurs. (Garen & Uhl-Bien, 1995)

Ce modèle repose sur deux notions : (Garen & Uhl-Bien, 1995)

- Une bonne relation est basée sur la confiance et le respect mutuel.
- Une mauvaise relation est fondée sur le respect des obligations contractuelles.

III.1.4. La nouvelle école du leadership

La nouvelle école du leadership débuta avec les travaux de House en 1977 et sa théorie sur le leadership charismatique. Cette dernière soutient que la perception du rôle du leader par ses disciples peut affecter le pouvoir personnel et la politique de l'organisation. (House, 1977)

Plus tard, Burns proposera un nouveau paradigme, à savoir le leader transactionnel. Selon cette théorie, la relation leader et subordonné s'opère dans un échange « donnant-donnant ». Elle s'axe donc sur la clarification des responsabilités des subordonnés dans la réalisation des objectifs. Elle se concentre également sur les sanctions en cas d'échec. (Calvin, Chakor, Circuit, & Dantin, 2014)

En 1985, sur base des travaux de Burns, Bernard M. Bass donnera naissance à une autre forme de leadership libérée de toute contingence : « le leadership transformationnel ». Il propose une nouvelle théorie selon laquelle un leader efficace a le pouvoir de transformer ceux qu'il dirige. Le leader amène de l'adhésion. Nous voyons ainsi l'apparition du terme « partisan » au détriment du « subordonné ». (Calvin, Chakor, Circuit, & Dantin, 2014)

Bass affirme que sur la base : (Calvin, Chakor, Circuit, & Dantin, 2014)

- Des émotions du suiveur ;
- Des valeurs du suiveur ;
- Des besoins du suiveurs ;
- De la mise en place d'objectifs longs termes.

Les « partisans » seront amener à dépasser leurs propres besoins pour le bien de l'équipe et de l'organisation. (Calvin, Chakor, Circuit, & Dantin, 2014)

III.1.5. L'école du traitement de l'information

L'école du traitement de l'information voit le jour sous l'impulsion des travaux de Lord en 1984.

Ce mouvement va se concentrer sur : (Antonakis & Day, 2017)

- La manière dont les observateurs attribuent des traits aux dirigeants ;
- La manière dont les leaders sont légitimes aux yeux des autres ;
- La manière dont les facteurs cognitifs interviennent dans le leadership ;
- La manière dont les facteurs affectifs sont impliqués dans le leadership.

Cette école tente de proposer une nouvelle compréhension du leadership. (Antonakis & Day, 2017)

III.1.6. L'école de l'évolution biologique

L'école de l'évolution biologique est la plus récente. Elle a vu le jour au début des années 2000.

Cette école repose sur les concepts suivants :

- L'héritabilité du leadership ;
- La corrélation génétique du leadership ;
- La corrélation hormonale du leadership ;
- Les racines neuroscientifiques du leadership.

Nous noterons que le courant de pensée le plus jeune du leadership repose sur l'une des théories les plus vieilles de la science moderne à savoir : « *La théorie de l'évolution* ». (Antonakis & Day, *The Nature of leadership*, 2017)

III.2. Les théories des émotions dans le leadership

Dans cette partie, nous allons, à travers une approche scientifique, tenter de synthétiser l'évolution de la recherche entre les émotions et le leadership. Pour des raisons de praticité, nous allons essentiellement nous focaliser sur des œuvres holistiques. Nous pourrions ainsi, mieux appréhender la construction de la littérature dans son ensemble. Nous devons, cependant, conserver en mémoire que les théories que nous allons aborder ne font pas toutes l'unanimité dans leur domaine. Nous nous attarderons donc sur des courants de pensée prédominants de la communauté scientifique.

III.2.1. Les balbutiements de la recherche

Jusqu'à la fin des années nonante, les émotions sont majoritairement perçues comme des parasites à la sphère professionnelle. « *Bien que l'expérience professionnelle soit saturée d'émotions, la recherche a généralement négligé l'impact des émotions quotidiennes sur la vie organisationnelle. En outre, les spécialistes et les praticiens des organisations semblent souvent supposer que l'émotivité est l'antithèse de la rationalité et ont donc fréquemment une vision péjorative de l'émotion.* » (Ashforth & Humphrey, 1995, p. 97). Ronald H. Humphrey et Blake Ashforth seront les pionniers d'une nouvelle vision de la vie organisationnelle. Ils lanceront l'hypothèse que l'émotivité et la rationalité sont directement interconnectées. (Ashforth & Humphrey, 1995)

III.2.2. L'émergence des émotions

Nous pouvons parler d'une véritable émergence des émotions dans le début des années 2000. Plusieurs théories scientifiques dans la continuité des travaux de Ashforth & Humphrey verront le jour.

III.2.2.1. La nouvelle école : Le leadership transformationnel

Nous voyons l'apparition de l'attribution d'un nouveau rôle au leader à savoir celui de gestionnaire d'émotions. Le leader doit alors devenir capable de lire les réponses émotionnelles du groupe et leur proposer la solution la plus adéquate en modélisant une nouvelle réponse émotionnelle particulière. L'objectif étant de proposer au groupe une nouvelle dynamique pour les inciter à agir. En conséquence, le collectif va accroître sa solidarité en proposant une nouvelle émotion mais cette fois-ci commune à tous. Cette approche s'inscrit dans la théorie du leadership transformationnel que nous avons abordé précédemment. (Pescosolido, 2002)

III.2.3. Exploration des interactions émotionnelles

III.2.3.1. La nouvelle école : Le leadership transformationnel

L'étude de Janet R. McColl-Kennedy et Ronald D. Anderson (2002) se concentre sur le lien entre le style de leadership et la performance des collaborateurs au sein de l'organisation. Leur travail va permettre de mettre en avant l'influence du modèle du leadership transformationnel. Les auteurs découvriront que la frustration et les influences négatives sont beaucoup plus impactantes que l'influence positive sur l'optimisme. Il résultera également de cette étude que le style du leadership transformationnel et la performance s'influencent indirectement. (McColl-Kennedy & Anderson, 2002)

III.2.4. Intégration des émotions dans les modèles de leadership

III.2.4.1. L'école relationnelle et la nouvelle école : Le leadership transformationnel

Nous voyons l'apparition d'un nouveau modèle d'émotion dans la relation leader-membre reposant sur deux points centraux à savoir : (Dasborough & Ashkanasy, 2002)

1. Le leadership est un processus émotionnel qui cherche à susciter des émotions chez les collaborateurs. (Dasborough & Ashkanasy, 2002)
2. Le leadership est un processus d'intégration sociale et se réfère donc à la théorie de l'attribution en sociologie et psychologie. (Dasborough & Ashkanasy, 2002)

Ce modèle tente de démontrer l'impact d'un « vrai » ou « pseudo » modèle de leadership transformationnel. (Dasborough & Ashkanasy, 2002)

En 2003, un nouveau modèle apparaît à savoir celui de « *l'identité sociale du leadership* ». Cette approche met l'accent sur les caractéristiques du leader en tant que membre d'un groupe. Le leader devient ainsi un représentant direct du groupe. Les auteurs vont mesurer la capacité du leader à orienter son comportement vers le groupe. Cette étude s'intègre dans des théories déjà abordées précédemment telles que : la théorie du leader charismatique et la théorie de l'échange leader-membre (LMX). Cette nouvelle vision va laisser plus de place à la recherche sur les émotions dans l'efficacité du leadership. (Van Knippenberg & Hogg, 2003)

III.2.5. Approfondissement des recherches sur les émotions

III.2.5.1. L'école du traitement de l'information

Une nouvelle recherche va permettre de faire un pas supplémentaire vers la compréhension des émotions dans le mécanisme du leadership. Cette étude va s'articuler autour de la notion de « leadership authentique »². Les auteurs vont prendre en compte les antécédents personnels du leader dans la mesure de ses résultats. Ils concluront que le passif du leader va influencer d'une manière ou d'une autre son management d'équipe. (Ilies, Morgeson, & Nahrgang, 2005)

III.2.5.2. La nouvelle école : Le leadership charismatique

Une série d'études vont tenter de quantifier le rôle des émotions positives dans le processus de leadership charismatique. Les expressions émotionnelles sont maintenant bien présentes au cœur de la recherche. A la suite du résultat de ces tests, un premier lien positif est établi entre les émotions du leader et l'humeur des suiveurs. Une véritable révolution s'opère notamment avec la découverte d'un véritable lien de cause à effet entre l'expression émotionnelle positive et la performance. « *Les résultats indiquent également que les expressions émotionnelles positives des dirigeants et l'humeur des suiveurs ont influencé les évaluations de l'efficacité du leader et de son attrait pour le leader.* » (Bono & Ilies, 2006,, p. 317)

III.2.6. Etudes des aspects spécifiques de émotions

III.2.6.1. L'école de la biologique et de l'évolution

En 2009, nous verrons l'apparition des premières études se questionnant sur le travail émotionnel par rapport à l'authenticité du leader. De nouveaux débats apparaîtront également sur le nouveau phénomène de l'intelligence émotionnelle (IE)³ dans le monde professionnel. Nous aborderons principalement deux œuvres à ce sujet.

² Avolio et al. (2004) définissent les leaders authentiques comme « *les individus qui sont profondément conscients de la façon dont ils pensent et se comportent et qui sont perçus par les autres comme étant conscients de leurs propres valeurs/perspectives morales, connaissances et forces et de celles des autres ; conscients du contexte dans lequel ils opèrent ; et qui sont confiants, pleins d'espoir, optimistes, résilients et dotés d'une grande moralité* » (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Douglas, 2004, p. 4)

³ Van Rooy et Viswevaran définissent l'intelligence émotionnelle comme : « *une collection de compétences, comprenant à la fois, des aptitudes verbales et non verbales, qui permet à une personne d'identifier, exprimer, comprendre et évaluer ses émotions ainsi que celles des autres, afin de diriger ses pensées et ses actions vers une adaptation efficace aux exigences et aux contraintes de son environnement.* » (Van Rooy & Viswesvaran, 2004, p. 72)

Dans la première étude, les auteurs vont tenter de comprendre si les manifestations émotionnelles du leader sont identifiables à des actions superficielles ou profondes. Le but est de définir à terme l'authenticité des émotions. Dans un deuxième temps, ils contextualiseront les émotions du dirigeant. (Gardner, Fischer, & Hunt, 2009)

Dans la seconde étude, les chercheurs vont se pencher sur la notion « d'intelligence émotionnelle » dans le leadership. A travers une batterie de tests, ils évalueront si l'intelligence émotionnelle est théoriquement nécessaire au leadership. Ils concluront leur œuvre en mettant en évidence l'importance des émotions dans les relations sociales. (Antonakis, Ashkanasy, & Dasborough, 2009)

III.2.6.2. Le retour de l'école des traits

L'école des traits a longtemps perdu l'intérêt de la communauté scientifique. Celle-ci la considérait comme « futile ». Cependant, grâce à l'émergence sur les modèles de personnalité à cinq facteurs, de nouvelles recherches ont vu le jour. (Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012)

L'article de Colbert, Judge, Choi et Wang (2012) explore le lien entre la personnalité et le leadership. Les résultats de leurs études révèlent l'importance de l'interprétation des suiveurs sur la personnalité du leader pour caractériser son leadership. Par exemple, certains traits comme l'extraversion semblent prendre plus d'importance dans l'imaginaire collectif pour définir un leader. Cette étude va permettre de « booster » l'intérêt pour l'étude du lien entre les traits de personnalité et le leadership. (Colbert, Judge, Choi, & Wang, 2012)

III.2.6.3. L'école relationnelle

Un article verra le jour en 2015 avec un objectif totalement novateur pour la recherche. Ce travail va prendre à contre-pied les méthodologies utilisées jusque-là. Au lieu d'étudier les réactions cognitives des dirigeants faisant suite aux réactions affectives des suiveurs, les chercheurs vont d'abord considérer les réactions des suiveurs face aux manifestations émotionnelles du dirigeant. Cette étude va mettre en avant le lien entre la confiance des travailleurs et la sincérité émotionnelle avec leur leader. La conclusion démontre l'importance de la sincérité émotionnelle dans le processus de confiance vis-à-vis du collaborateur qui pourra alors se montrer plus performant par la suite. (Caza, Zhan, Wang, & Bai, 2015)

III.2.7. La consolidation des connaissances

III.2.7.1. L'école du contextuel ou situationnelle

En 2017, les chercheurs proposent un nouveau modèle intégratif en revisitant « la révolution affective » dans le domaine du travail. Pour ce faire, ils vont déterminer cinq niveaux d'analyse distincts. (Ashkanasy & Dorris, 2017)

1. Les effets temporels au sein de la personne ;
2. Les facteurs interpersonnels ;
3. Les comportements interpersonnels ;
4. Le niveau du groupe ;
5. Le niveau organisationnel.

En conclusion, l'étude prouve que : « *les émotions peuvent être mieux comprises comme un ensemble de phénomènes impliqués qui existent à cinq niveaux d'analyse organisationnelle, y compris les effets inter-niveaux, qui ont un impact sur l'efficacité globale des organisations ainsi que sur le bien-être des employés qui le composent.* » (Ashkanasy & Dorris, 2017, p. 67)

III.2.7.2. L'école de la biologie et l'évolution

Enfin, en 2022, l'intelligence émotionnelle (IE) et le leadership sont toujours des sources de débat. Cependant, la théorie de l'IE est toujours de plus en plus présente avec de nouveaux modèles et de nouvelles idées. Nous avons présenté un article de 2009 qui se questionnait sur l'importance de l'IE et nous pouvons constater que des années plus tard, les mêmes auteurs relancent le débat avec l'ensemble des nouvelles connaissances accumulées sur le sujet. Cette fois-ci, les auteurs vont réussir à prouver la validité du concept « d'assurance-emploi » et mesurer sa pertinence pour établir la valeur de cette dite notion. (Dasborough M. , et al., 2022)

Nous pouvons conclure cette partie en nous disant que les chercheurs se sont maintenant accordés sur l'importance de l'étude des émotions en proposant de plus en plus de recherches rigoureuses dans le domaine. Néanmoins, d'autres facteurs de la personnalité et du leadership devraient également être travaillés afin de mieux cerner les difficultés à l'avenir.

III.3. Définition de l'outil d'analyse : L'analyse bibliométrique

L'analyse bibliométrique est un outil utilisé pour explorer de vastes quantités de données scientifiques. Faisant son apparition dans les années 1950, ce n'est que très récemment qu'elle a pris de l'importance dans les domaines socio-économiques. Cette nouvelle influence peut s'expliquer par l'apparition de bases de données digitalisées telles que : Scopus, Web of sciences, etc. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

La méthodologie bibliométrique permet d'analyser l'évolution d'un domaine scientifique et de mettre en évidence les sujets émergents de la littérature. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

III.3.1. Pourquoi utiliser l'analyse bibliométrique ?

Une analyse bibliométrique nous permet de résumer un grand nombre de données bibliométriques afin de nous représenter l'état de la littérature. Elle s'utilise lorsque l'ensemble des données est trop volumineux pour une révision manuelle. Elle présente l'avantage d'allier des outils d'analyses quantitatifs et qualitatifs. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

III.3.2. Comment utiliser une analyse bibliométrique ?

Une analyse bibliométrique est généralement composée de plusieurs étapes.

III.3.2.1. Etape 1 : Définition de l'objectif et du périmètre

- Nous allons d'abord procéder à une fragmentation de littérature. Cela va nous permettre de limiter notre recherche et éviter les informations parasites. Pour ce mémoire, nous choisirons la base de données (Web of science) comme source de notre échantillon.
- Pour notre échantillonnage, nous allons utiliser un algorithme de recherche orienté selon les mots clés suivants : « emotion*, positive affect*, negative affect*, affect*, mood* et leader* ». Ainsi nous limiterons notre analyse à 3286 entités.

Screen de l'algorithme de recherche

The screenshot displays a search interface. On the left, a search box contains the following query: `{(TI=("emotion" OR "positive affect" OR "negative affect" OR "affectiv" OR "mood")) OR AB=("emotion" OR "positive affect" OR "negative affect" OR "affectiv" OR "mood")) OR AK=("emotion" OR "positive affect" OR "negative affect" OR "affectiv" OR "mood")) AND ((TI=leader) OR (AB=leader) OR (AK=leader))}`. Below the search box are three buttons: "+ Add date range", "X Clear", and "Search". On the right side, there is a list of field tags under the heading "field tags:". The tags are organized into three columns:

- Column 1: TS=Topic, TI=Title, AB=Abstract, AU=(Author), AI=Author Identifiers, AK=Author Keywords, GP=(Group Author), ED=Editor, KP=Keyword Plus*, SO=(Publication Titles), DO=DOI, PY=Year Published
- Column 2: CF=Conference, AD=Address, OC=(Affiliation), OO=Organization, SC=Suborganization, SA=Street Address, CI=City, PS=Province/State, CU=Country/Region, ZP=Zip/Postal Code, FA=Funding Agency, FG=Grant Number, FD=Funding Details, FT=Funding Text, SU=Research Area
- Column 3: WC=Web of Science Categories, IS=ISSN/ISSN, UT=Accession Number, PMID=PubMed ID, DOP=Publication Date, LD=Index Date, PUBL=Publisher, ALL=All Fields, FPY=Final publication year, SDG=Sustainable Development Goals

Source : Web of Science

III.3.2.2. Choix de la technique d'analyse

En ce qui concerne l'interprétation des résultats, deux outils sont possibles à plusieurs niveaux (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021) :

- L'analyse de la performance permet de mesurer la contribution des différents composants de la littérature. Quatre niveaux de mesure sont alors envisageables :
 - Niveau 1 : La vue synthétique de l'échantillon ;
 - Niveau 2 : L'analyse des sources ;
 - Niveau 3 : L'analyse des auteurs/affiliations et pays ;
 - Niveau 4 : L'analyse des documents et des citations.

- Le « science mapping » permet de mesurer la relation entre les recherches des différents intervenants du monde scientifique. Nous allons chercher à mettre en évidence les liens et les interactions intellectuelles et structurelles à travers le monde de la recherche. Deux niveaux de mesure sont possibles :
 - Niveau 1 : L'analyse intellectuelle.
 - « Co-citation »
 - Couplage Bibliographique

 - Niveau 2 : L'analyse conceptuelle
 - « Co-mots »

Dans ce mémoire, nous privilégierons l'outil d'analyse « science mapping » car il est plus en adéquation avec nos objectifs de recherche. Cependant, l'analyse de performance reste un outil solide pour la compréhension des grands acteurs du domaine scientifique. C'est pourquoi, il vous est loisible de la lire dans les annexes de ce mémoire (cfr. Annexe n°1).

III.3.2.3. Discussion des résultats et conclusions

Dans cette partie, nous discuterons des résultats obtenus. Nous devons être en mesure d'interpréter les différents courants rencontrés ainsi que les grandes tendances de notre échantillon. Nous analyserons également les interactions dynamiques entre les clusters.

IV. Partie empirique : Analyse bibliométrique

IV.1. Analyse de co-citations

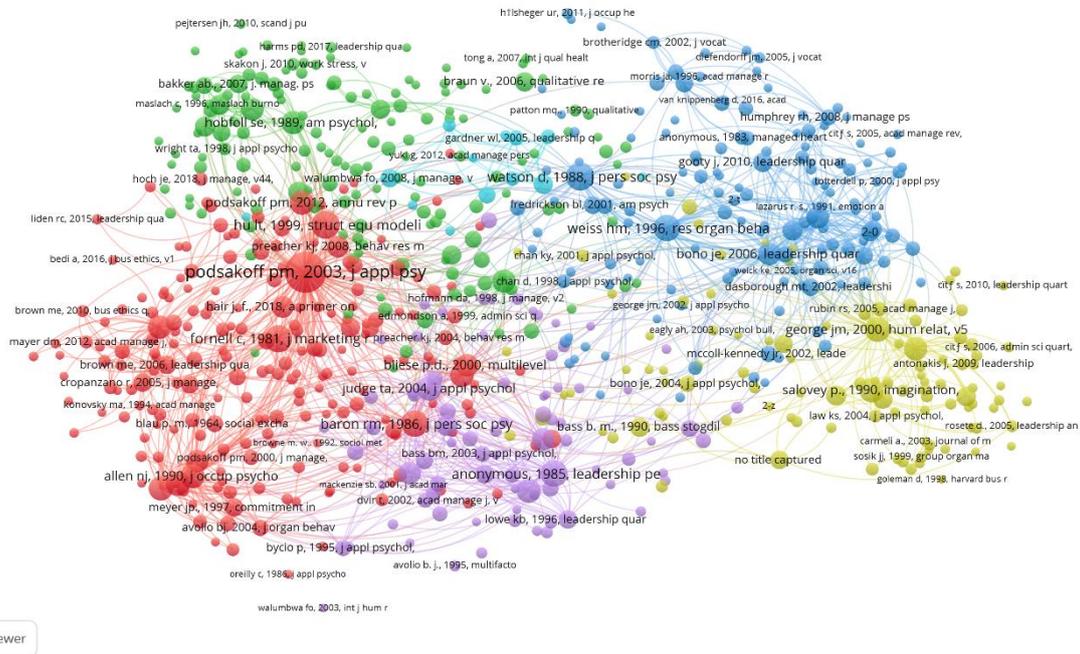


Figure 1 : Réseau de co-citations de notre échantillon. **Note** : chaque nœud du réseau représente une référence bibliographique. La taille d'un nœud dépend de l'influence du nœud (le nombre de fois où la référence apparaît sous forme de citations dans les divers œuvres). Les différents nœuds forment ensemble des réseaux d'influence appelés clusters (repris sur l'image en divers couleurs). Source : Vosviewer

L'analyse des co-citations constitue une méthode de cartographie scientifique fondée sur l'hypothèse que les publications fréquemment citées conjointement partagent des similarités thématiques. Cette approche va nous permettre de mettre en lumière les structures intellectuelles dominantes de la recherche, ainsi que des thèmes sous-jacents. Dans le même temps, cet outil va nous permettre d'analyser l'évolution historique des cadres théoriques dominants. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

Dans notre base de données, nous pouvons identifier six ensembles que nous nommons communément « des clusters ». Les clusters sont reconnaissables par leurs couleurs distinctes. (Figure1). Cela nous laisse déjà présager une littérature assez « éclatée » et peu unifiée autour d'un domaine de recherche de référence.

Dans une analyse de co-citations, les ouvrages centraux représentent les articles qui occupent une position stratégique dans le réseau. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

➤ Meyer

Lorsque nous analysons en profondeur le cluster représenté en rouge, nous pouvons détecter trois sous-divisions à l'influence de l'article de Podsakoff. La première sous-division que nous allons aborder est celle liée à l'œuvre : « A three-component conceptualization of organizational commitment » rédigée par John P.Meyer et Nathalie J.Allen en 1991. (Figure 4)

Cet article propose une approche novatrice en distinguant l'engagement attitudinal et comportemental. La conceptualisation et la mesure de l'engagement organisationnel sont complexes par nature. De plus, l'analyse des résultats d'un vaste groupe de recherche est souvent très compliquée. Les auteurs vont donc avancer l'idée que l'engagement, en tant qu'état psychologique, est composé d'au moins trois dimensions distinctes : le désir, le besoin et l'obligation. C'est donc au travers du prisme de ces trois composantes à savoir : l'engagement affectif, l'engagement de continuité et l'engagement normatif, que vont émerger différentes sources qui vont influencer sur les comportements professionnels. En détaillant ces diverses facettes de l'engagement, leur objectif est de faciliter la synthèse des connaissances existantes et de fournir un cadre robuste pour les recherches à venir dans ce domaine crucial. (Meyer & Allen, 1991)

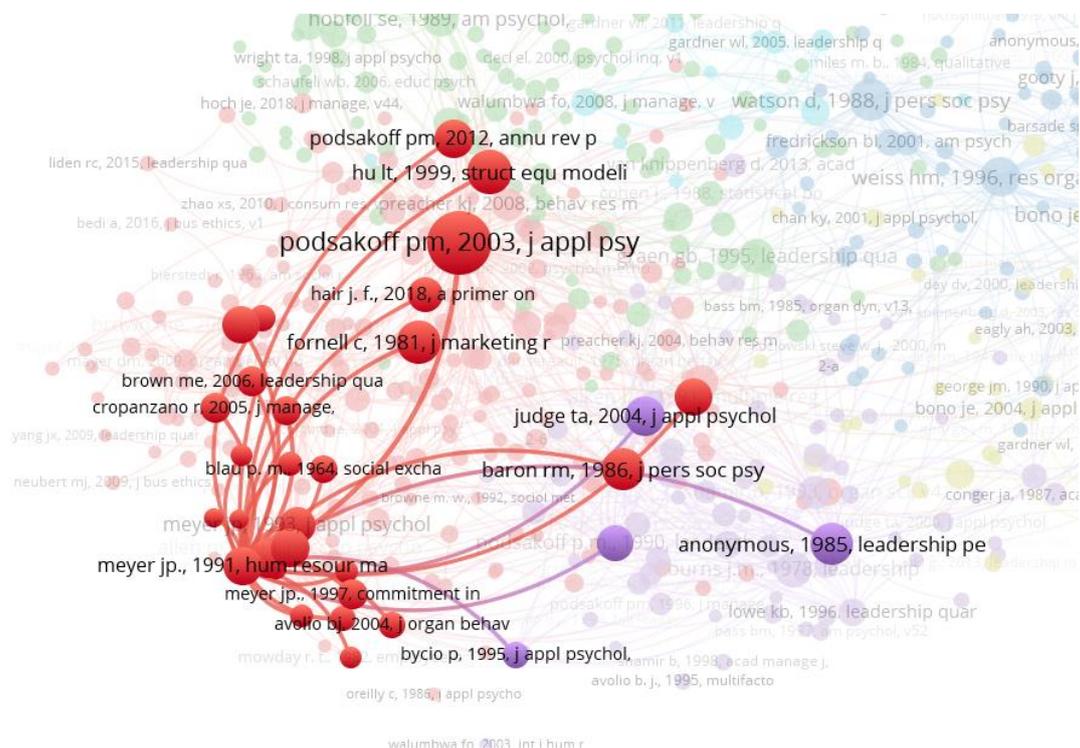


Figure 4 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

Nous commençons à distinguer l'émergence d'une thématique à orientation très empirique pour le cluster rouge. Ces ouvrages de référence s'accroissent davantage sur l'aspect de synthèse des connaissances afin de faciliter la recherche future. Ils questionnent et remettent en cause les modèles et méthodologies jusque-là existants.

L'article de Meyer semble davantage en corrélation avec le cluster violet mais totalement déconnecté des cinq autres.

➤ Brown

Le deuxième sous-cluster, s'articule autour de l'article de Michael E. Brown, Linda K. Treviño et David A. Harrison : « Ethical leadership : A social learning perspective for construct development and testing » écrit en 2005.

Cette étude s'appuie sur la théorie de l'apprentissage social comme base pour comprendre le leadership éthique⁴. En effet, les dirigeants sont primordiaux pour guider les employés vers des comportements éthiques, mais la recherche sur ce type de leadership est limitée. A travers une série de sept études interconnectées, les chercheurs explorent en profondeur la viabilité et l'importance du concept de leadership éthique. Ceux-ci mettent ainsi au point une méthode de mesure pour évaluer cette forme de leadership. Cet outil cherche à examiner les liens avec d'autres aspects du comportement et les traits de leadership. Les résultats démontrent alors que le leadership éthique est étroitement lié à des comportements tels que la considération envers autrui, l'honnêteté et l'équité. De plus, le leadership éthique est associé à des caractéristiques du leadership charismatique socialisé, mais demeure distinct de ce dernier. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

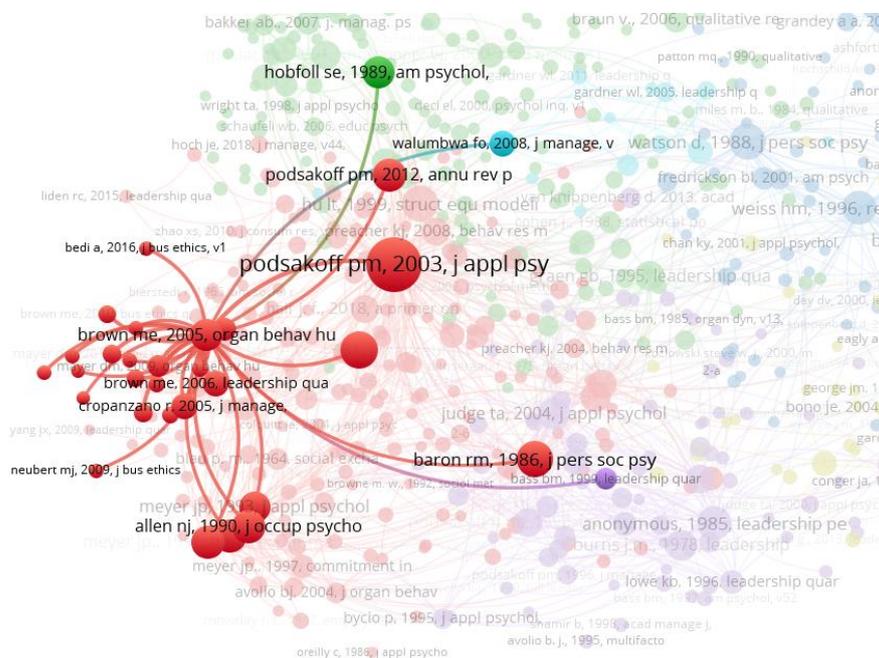


Figure 5 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

Pour conclure, cette étude met en lumière l'impact positif du leadership éthique sur les résultats des employés, notamment en termes de satisfaction au travail, d'engagement et de propension à signaler les problèmes à la direction. (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

Grâce à l'écrit de Brown, nous en apprenons davantage sur la thématique du cluster. Nos observations se confirment quant à la thématique empirique du cluster. Après une nouvelle approche de la méthodologie proposée par Podsakoff et de l'engagement proposée par Meyer, Brown nous propose à son tour une nouvelle vision empirique de l'impact de l'éthique.

⁴La théorie du leadership éthique peut être définie : « comme la démonstration d'une conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles, et la promotion d'une telle conduite auprès des adeptes par le biais d'une communication bidirectionnelle, d'un renforcement et d'une prise de décision. » Le premier élément de cette définition constitue, « la démonstration d'une conduite normativement appropriée à travers des actions personnelles et des relations interpersonnelles... » (Brown, Treviño, & Harrison, 2005)

➤ Podsakoff

Le troisième nœud dominant du cluster violet semble être axé autour de l'article : « Transformational leader behaviors and their effects on followers 'trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors' » de Philip M. Podsakoff, Scoot B. MacKenzie, Robert H. Moorman et Richard Fetter paru en 1990.

Cette étude approfondit l'impact des comportements transformationnels des leaders sur les comportements de ses subordonnés. Les auteurs vont examiner le rôle de la confiance et la satisfaction dans ce processus. Sur un échantillon de 988 employés, les chercheurs ont mesuré six comportements de leader transformationnel ainsi qu'un comportement de leader transactionnel. (Podsakoff M. P., Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)

Les comportements évalués incluaient la capacité des leaders : (Podsakoff M. P., Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)

- A articuler une vision inspirante ;
- A fournir un modèle de comportement approprié ;
- A encourager l'acceptation des objectifs du groupe ;
- A exprimer des attentes élevées en matière de performance ;
- A offrir un soutien individualisé ;
- A stimuler intellectuellement leurs équipes.

En parallèle, une évaluation des superviseurs a été réalisée sur cinq types de comportements des employés. (Podsakoff M. P., Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)

Ces comportements dits « citoyens » sont les suivants :

- L'altruisme ;
- La conscience ;
- La courtoisie ;
- La vertu civique ;
- L'esprit sportif.

L'objectif est de mesurer la relation de confiance mais aussi la satisfaction au travail des employés. (Podsakoff M. P., Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)

Les résultats de l'étude révèlent que les effets des comportements transformationnels des leaders sur la « citoyenneté » des subordonnés sont indirects. Ils sont également véhiculés grâce à leur confiance envers leurs dirigeants. En d'autres termes, la confiance agit comme un lien crucial dans la relation entre les leaders et les employés. (Podsakoff M. P., Mackenzie, Moorman, & Fetter, 1990)

Les implications de ces résultats sont significatives pour la recherche future en matière de :

- Comportements des leaders ;
- Confiance ;
- Comportement de « citoyenneté organisationnelle ».

➤ Demerouti

Le deuxième article principal du cluster vert est : *“Burnout and engagement at work as a function of demands and control”* écrit par Demerouti.E, Bakker A.B, Jonge. J, Janssen P.M, Schaufeli W.B en 2001.

Cet article place l’accent sur le burnout et l’engagement au travail. Les scientifiques testeront le modèle de contrôle de la demande à l’aide des indicateurs suivants : (Demerouti, Bakker, de Jongue, Janssen, & Schaufeli, 2001)

- Les problèmes de santé ;
- Les problèmes d’apprentissage actif,
- Les problèmes de motivation.

Les résultats de l’étude ont démontré que chaque combinaison de demandes et de contrôle affectait la perception du stress et de l’apprentissage. Les auteurs ont observé que des exigences élevées étaient principalement renforcées par les problèmes de santé. En revanche, le contrôle du travail était quant à lui plus souvent lié à l’apprentissage actif. (Demerouti, Bakker, de Jongue, Janssen, & Schaufeli, 2001)

Cette étude prouve que les exigences et le contrôle au travail fonctionnent de manière indépendante. Ainsi les auteurs déduisent que les demandes et les ressources de travail sont des processus distincts. (Demerouti, Bakker, de Jongue, Janssen, & Schaufeli, 2001)

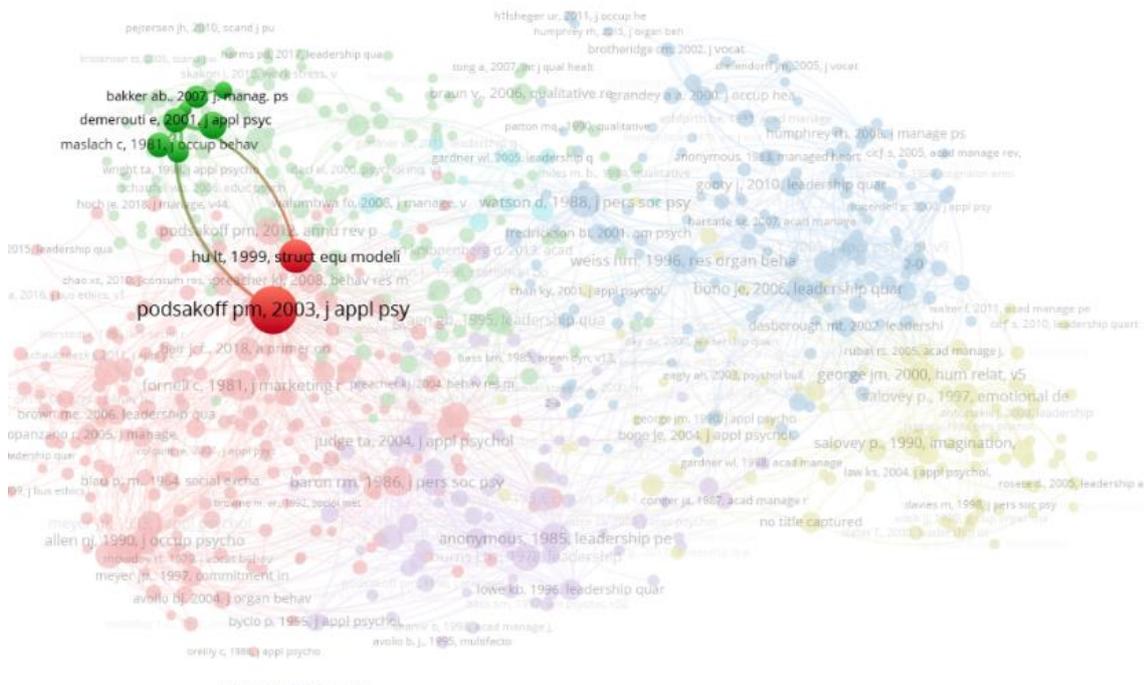


Figure 10 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

IV.1.4. Le cluster Bleu foncé

➤ Watson

Le cluster bleu semble s'orienter autour de quatre articles principaux. Le premier d'entre eux est l'article : « *Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders* » de Watson D., Clark L.A et Carey G écrit en 1988 dans Journal of Applied Psychology.

Cette étude aborde la controverse sur la distinction entre la dépression et l'anxiété.

Les auteurs évaluent deux grands facteurs de l'humeur :

- L'affect négatif (NA)
- L'affect positif (PA).

Sur base d'un échantillon de 90 patients hospitalisés, les chercheurs ont recueilli des données sur l'anxiété et la dépression. (Watson, Clark, & Carey, 1988)

Pour ce faire, ils utilisent le programme d'entretien diagnostique (DIS). Les participants ont donc rempli des questionnaires évaluant leurs traits NA et PA. Les résultats ont prouvé l'hypothèse selon laquelle les NA étaient fortement liés aux symptômes et aux diagnostics d'anxiété et de dépression. Les NA agiraient donc en prévision à des troubles psychiatriques. En revanche, le PA était plus souvent associé de manière négative aux symptômes et aux diagnostics de dépression. Cette expérience apprend aux chercheurs que la diminution de l'engagement, dans les expériences agréables, est une caractéristique distincte de la dépression. (Watson, Clark, & Carey, 1988)

Cette constatation suggère que l'incorporation de la composante PA dans les mesures de la dépression permettrait de différencier les deux troubles. Ces résultats pourraient significativement améliorer les outils de diagnostic dans le domaine de la santé mentale. (Watson, Clark, & Carey, 1988)

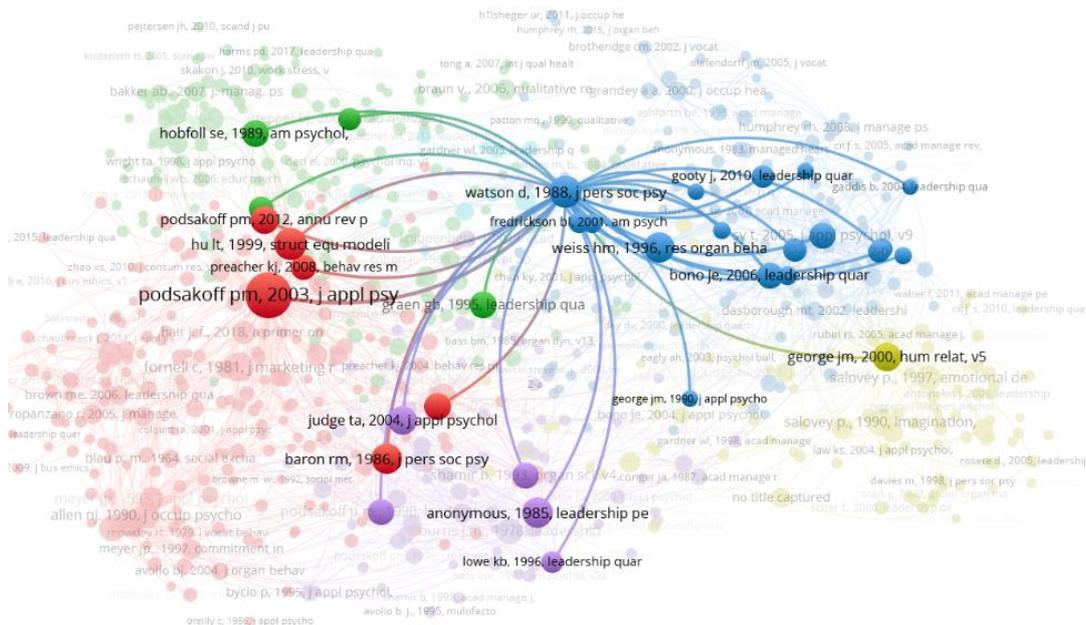


Figure 11 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

Dans la troisième étude, les expressions émotionnelles positives des dirigeants semblent être liées aux états d'humeur des suiveurs. En d'autres termes, la contagion de l'humeur pourrait être l'un des mécanismes psychologiques par lesquels les leaders charismatiques influencent leurs adeptes. (Bono & Ilies, 2006)

Dans la dernière étude, par le biais d'un acteur qualifié, les chercheurs vont tenter de manipuler les expressions émotionnelles positives des dirigeants. Le but est d'isoler les effets des émotions positives des effets des aspects non émotionnels d'un leadership. (Bono & Ilies, 2006)

En conclusion, les auteurs affirment l'existence d'un lien positif entre les émotions du leader et l'humeur des suiveurs. Les résultats prouvent que les expressions émotionnelles positives des dirigeants et l'humeur des suiveurs ont influencé les évaluations de l'efficacité du leader. (Bono & Ilies, 2006)

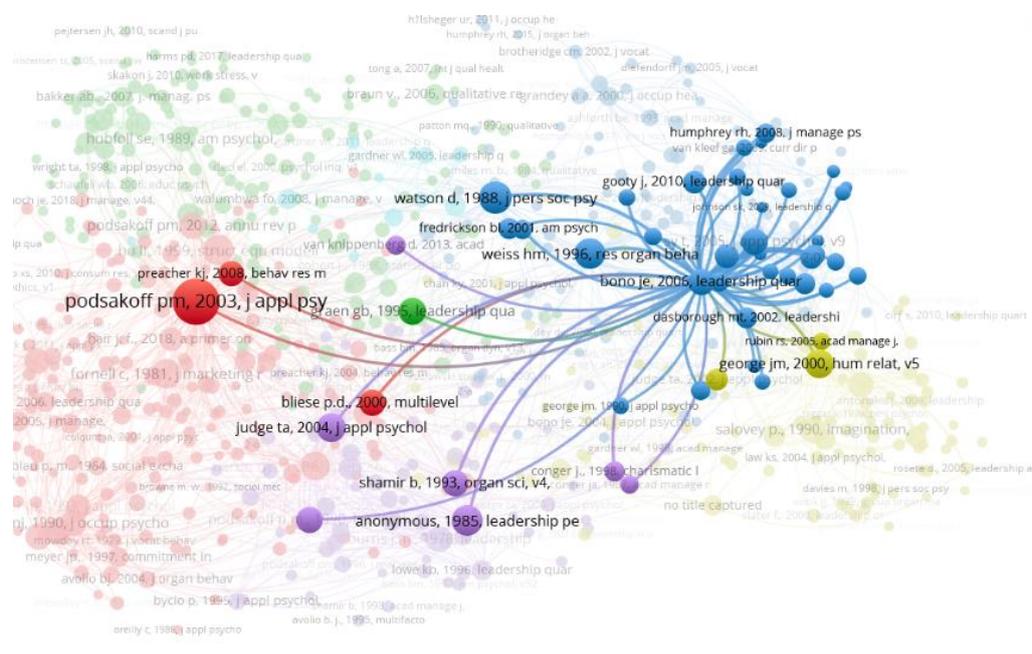


Figure 13 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

L'influence de l'écrit de Bono s'affiche clairement dans le cluster bleu. Il est véritablement au centre de celui-ci et crée des liens avec la quasi-entière du cluster. Nous remarquons également qu'il est directement influencé par les écrits centraux des autres clusters. La date de publication semble suggérer que l'auteur aurait pu s'inspirer des différents courants de pensée de la littérature. Seul le sous-groupe bleu clair ne semble pas être lié à cet ouvrage.

Nous pouvons formuler l'hypothèse que cela peut être due à l'émergence d'une nouvelle thématique plus « jeune » dans la littérature.

➤ Sy

Le quatrième d'entre eux est l'article : « *The Contagious Leader Impact of the Leader Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes* » de Sy Thomas, Côté Stéphane et Saavedra Richard écrit en 2005 dans Journal of Applied Psychology.

Dans cette étude, les auteurs explorent les répercussions de l'humeur des dirigeants sur plusieurs aspects clés de la dynamique de groupe. Ils se sont intéressés à l'impact de l'humeur des leaders sur trois aspects différents : l'humeur individuelle des membres du groupe, le ton émotionnel général des interactions ainsi que les trois processus essentiels du fonctionnement d'un groupe. Pour rappel, ces procédés sont : la coordination, la dépense d'effort et la stratégie de tâche. (Sy, Côté , & Saavedra, 2005)

Sur base du modèle de contagion de l'humeur, les résultats révéleraient des différences significatives entre les dirigeants d'humeur positive ou négative. Un leader d'une humeur positive orienterait les membres du groupe vers une humeur positive également. De même, les équipes dirigées par des leaders au tempérament plus positif affichaient un ton affectif globalement plus positif lors de leurs interactions. (Sy, Côté , & Saavedra, 2005)

En conclusion, les chercheurs ont observé que les groupes dirigés par des leaders d'humeur positive tendaient à présenter une meilleure coordination et à déployer moins d'efforts dans leur tâche. Ces résultats soulignent l'importance de l'état émotionnel des dirigeants dans la dynamique de groupe. Cela suggère que les émotions des leaders peuvent jouer un rôle crucial dans la manière dont les membres interagissent ensemble. (Sy, Côté , & Saavedra, 2005)

Les implications de ces résultats sont vastes, notamment en ce qui concerne la gestion des émotions dans les environnements de travail. Mais également dans la formation des leaders et le développement de stratégies visant à favoriser leurs interactions de groupe. En comprenant mieux l'impact des émotions des dirigeants sur les membres du groupe, il est possible d'optimiser les performances et le bien-être des équipes dans divers contextes organisationnels. (Sy, Côté , & Saavedra, 2005)

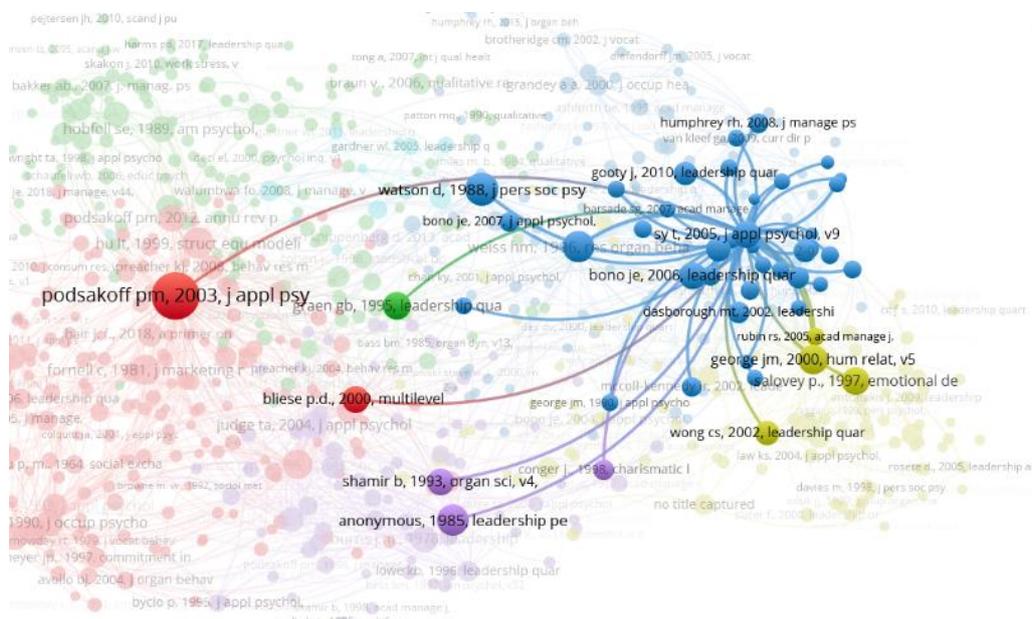


Figure 14 : Réseau de co-citation de notre échantillon. Source : Vosviewer

A l'instar de l'article de Bono, nous constatons que l'œuvre de Sy est extrêmement centrale dans son cluster. Cependant, on voit qu'elle nourrit une relation un peu plus importante avec le cluster jaune. Cela peut nous laisser présager une forte influence de la psychologie organisationnelle notamment lorsque l'on distingue des relations vers des auteurs comme Salovey ou George. Nous observons également que, finalement, Sy a été assez peu influencé par les clusters rouge, violet et vert car il ne semble en effet pas nourrir énormément de lien.

IV.1.5. Le cluster Jaune

➤ Salovey

Le livre "What is emotional intelligence ?" de Mayer et Salovey est une analyse approfondie du concept d'intelligence émotionnelle (IE). Les auteurs définissent l'IE comme : « la capacité à reconnaître, comprendre et gérer efficacement ses propres émotions ainsi que celles des autres. » (Salovey & Mayer, 1990, p. 57)

Les auteurs vont ainsi développer un modèle théorique de l'IE. Celui-ci est basé sur quatre branches principales : (Salovey & Mayer, Emotional Intelligence, 1990)

- La perception des émotions ;
- La facilitation des émotions ;
- La compréhension des émotions ;
- La régulation émotionnelle.

Mayer et Salovey soulignent l'importance de l'IE dans divers aspects de la vie quotidienne. Ils explorent son rôle notamment dans les interactions sociales, la prise de décision, la résolution de problèmes mais aussi la réussite académique et professionnelle. (Salovey & Mayer, Emotional Intelligence, 1990)

Les auteurs souhaitent comprendre l'impact de ces éléments dans la santé mentale et le bien-être général. Cette relation entre l'IE et différents domaines de la vie, montre l'importance de cultiver cette compétence. L'IE favoriserait alors le succès et l'épanouissement individuel mais aussi collectif. (Salovey & Mayer, Emotional Intelligence, 1990)

Cette ouvrage offre un aperçu des méthodes de mesure et de recherches qui ont approfondi notre compréhension de ce concept. Les chercheurs soulignent l'importance d'intégrer l'IE dans divers programmes comme l'éducation, les formations professionnelles et les politiques de santé publique. Leur vision est de promouvoir une société émotionnellement intelligente et résiliente. (Salovey & Mayer, Emotional Intelligence, 1990)

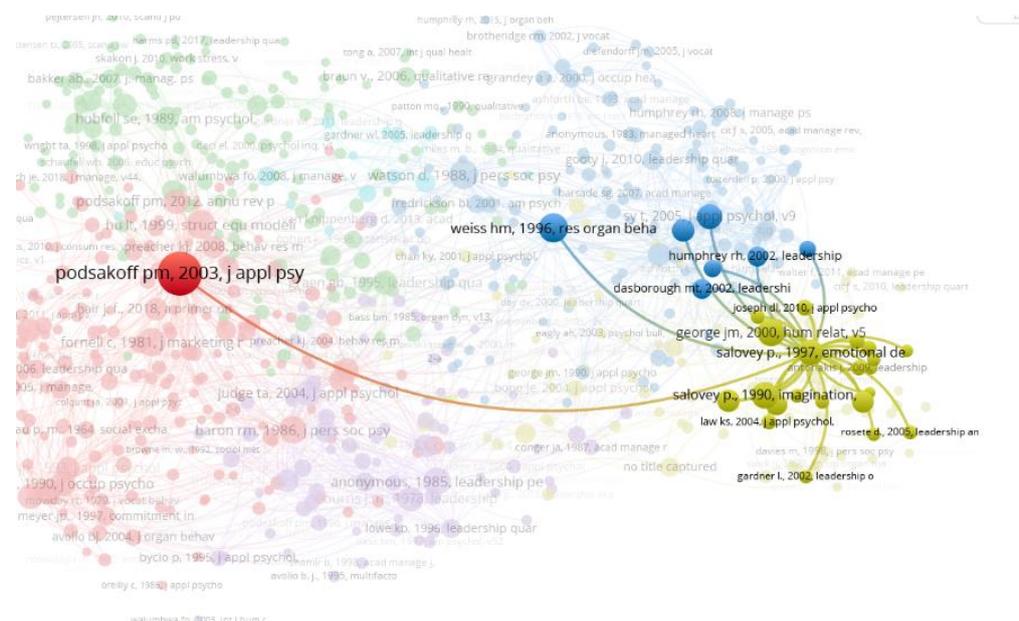


Figure 15 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

L'œuvre de Mayer et Salovey nous donne déjà une bonne indication de la nature du cluster jaune. Celui-ci semble traiter de la thématique des émotions et de l'intelligence émotionnelle telle que décrite par la psychologie organisationnelle. Nous observons des liens de plus en plus étroits avec le cluster bleu tel que nous l'avions déjà entraperçu lors de notre analyse précédente. Il est également important de souligner que hormis Podsakoff, aucun lien n'est établi entre l'article et les quatre autres clusters (rouge, violet, vert et bleu clair).

➤ George

Le cluster jaune semble s'orienter autour d'articles principaux. L'un d'entre eux est l'article : « *Emotions and leadership : The role of emotional intelligence* » écrit par George, J.M en 2000 dans Human relations.

Cet article souligne l'importance des sentiments dans le contexte du leadership organisationnel. Il avance l'idée que l'intelligence émotionnelle (IE) est un élément essentiel pour un leadership efficace. (George, 2000)

Selon les auteurs, l'IE contribue à l'efficacité du leadership en se focalisant sur cinq éléments (George, 2000) :

- Développer des buts et des objectifs collectifs ;
- Inculquer aux autres une appréciation de l'importance des activités professionnelles ;
- Susciter et maintenir : l'enthousiasme, la confiance, l'optimisme, la coopération et la confiance ;
- Encourager la flexibilité dans la prise de décision et de changement ;
- Etablir et maintenir une identité significative pour une organisation.

En résumé, l'article met en évidence le lien entre l'intelligence émotionnelle et un leadership efficace. Il souligne l'importance de développer cette compétence pour les leaders afin de favoriser des environnements productifs et harmonieux. (George, 2000)

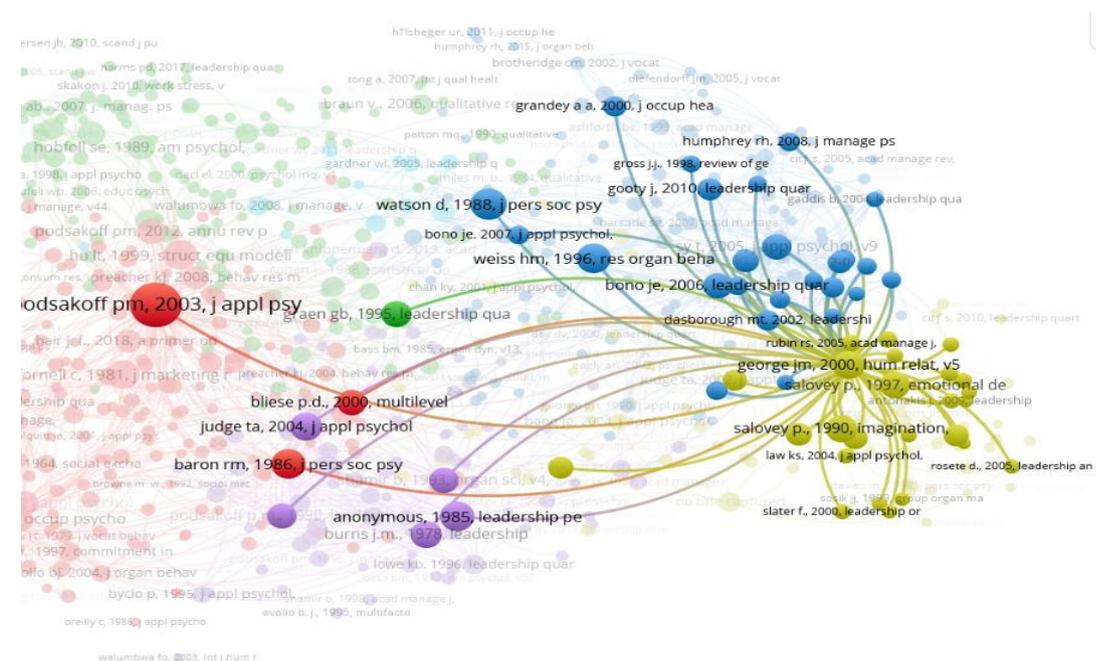


Figure 16 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

L'article de George semble être au cœur du cluster jaune mais également à la frontière du cluster bleu foncé. Cela peut s'expliquer par la nature des deux clusters qui abordent tous les deux la thématique des émotions et de l'intelligence émotionnelle. Possédant des ramifications dans presque tous les clusters, nous noterons une affinité naturelle avec les groupes violet et bleu plutôt que les rouge et vert.

➤ Salovey

Le cluster jaune semble également s'orienter autour de l'article : « *Emotional intelligence* » écrit par Peter Salovey et John D.Mayer en 1990.

Cet article propose un cadre conceptuel pour l'intelligence émotionnelle (IE). Il va souligner le rôle crucial de IE dans divers aspects de la vie, notamment dans l'évaluation précise et l'expression des émotions mais aussi la régulation efficace des émotions chez soi et chez les autres. L'objectif est de comprendre l'utilisation des sentiments pour motiver, planifier et réussir dans sa vie. Pour entamer cette exploration, l'écrit passe en revue le débat sur la capacité d'adaptation des émotions. La sphère scientifique va alors prendre pleine mesure de la complexité du rôle des émotions au quotidien. (Salovey & Mayer, 1990)

Par la suite, les auteurs examinent la littérature existante sur l'intelligence. Ils vont tenter de comprendre comment les émotions sont intégrées dans le concept « traditionnel » d'intelligence. En cadrant leur recherche sur les compétences émotionnelles, ils proposeront ainsi une meilleure compréhension de l'IE dans le fonctionnement humain. (Salovey & Mayer, Emotional Intelligence, 1990)

Enfin, l'article passe en revue les différentes composantes de l'IE pour finir sur son rôle dans la santé mentale. Les auteurs suggèrent ainsi des pistes pour approfondir notre compréhension de ce concept à multiples facettes. (Salovey & Mayer, Emotional Intelligence, 1990)

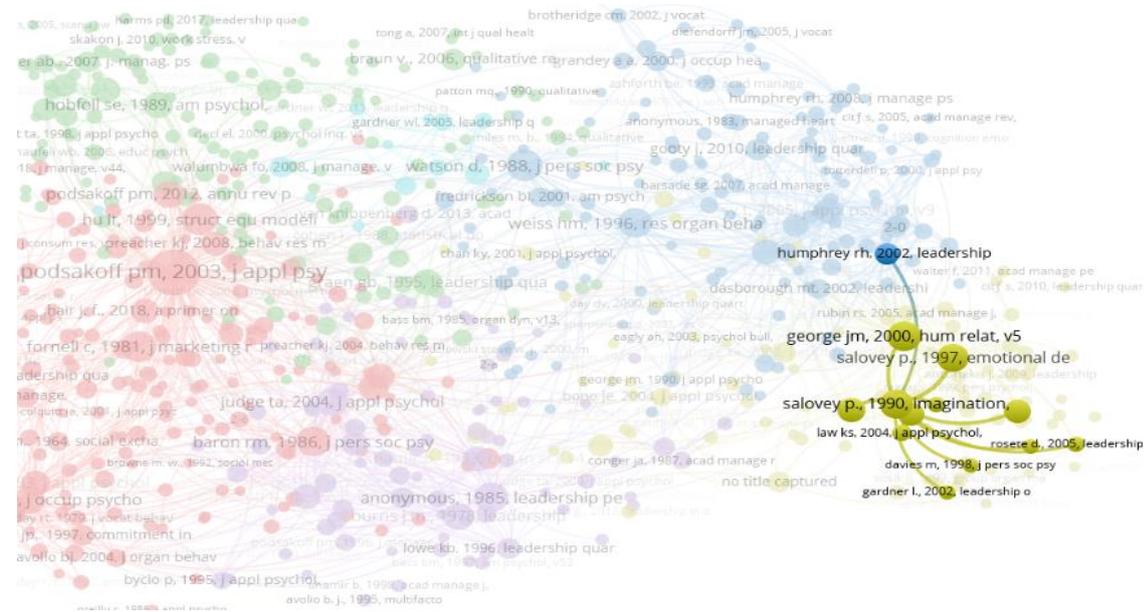


Figure 17 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

L'écrit de Salovey est intéressant car il est réellement influent dans son réseau mais totalement déconnecté du reste. Ce détachement peut nous faire penser que l'IE semble avoir été étudiée séparément dans la littérature. Néanmoins, nous comprenons que l'étude des émotions et de l'IE joue un grand rôle dans la psychologie organisationnelle.

➤ Avolio

Un autre article qui semble faire référence dans le réseau est : « *Unlocking the mask : a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors* » écrit par Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans et Douglas R. May.

Dans cette étude, les scientifiques vont s'attarder sur le lien entre le leadership authentique et les attitudes des suiveurs. Ce sujet reste encore pleinement inexploré tant sur le plan conceptuel qu'empirique. Les auteurs vont donc proposer de poser les fondations du cadre théorique. Ils vont se concentrer sur la manière dont les leaders authentiques influent sur le comportement des suiveurs. Leur objectif va être de décrire les processus par lesquels les leaders authentiques exercent leur influence sur leurs adeptes. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Douglas, 2004)

L'impact de cette étude pour les recherches futures est assez important. Le travail de l'auteur met en avant les implications du développement continu des théories sur le leadership et sur la pratique managériale. (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Douglas, 2004)

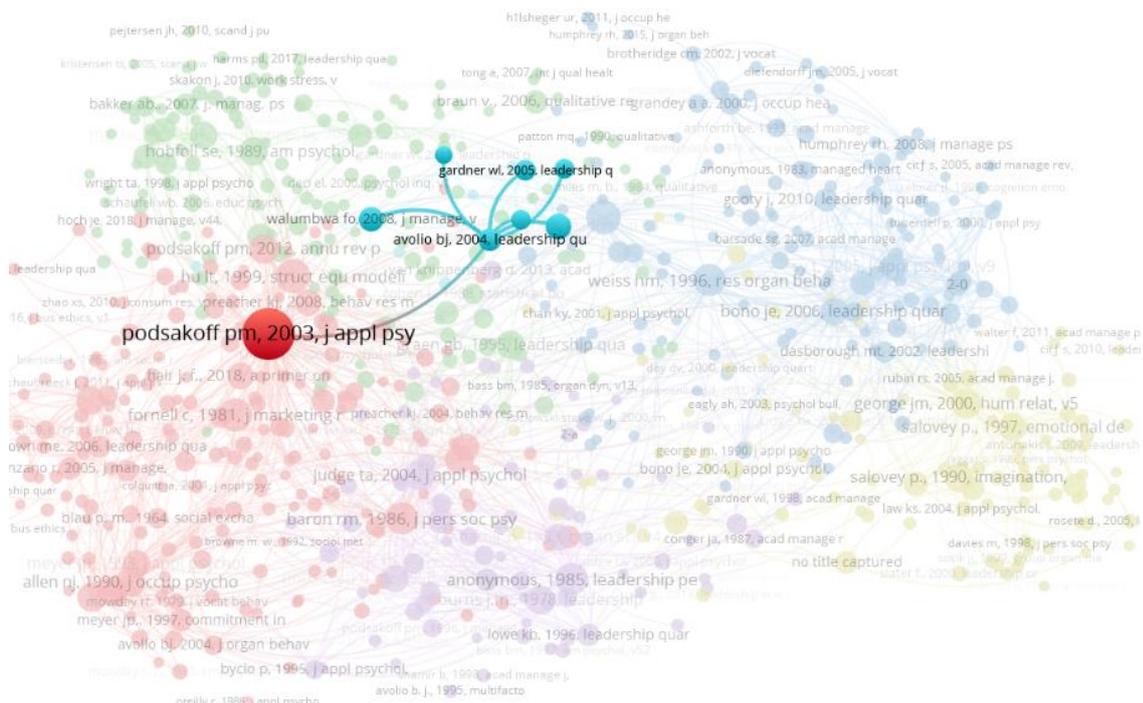


Figure 19 : Réseau de co-citations de notre échantillon. Source : Vosviewer

IV.1.7. Synthèse de l'analyse et discussion des résultats

❖ Le cluster rouge

En résumé, nous avons constaté que le cluster rouge paraît être le plus dominant de l'échantillon. Notamment avec l'article de Podsakoff qui semble être en interaction avec une majorité des articles influents des autres clusters.

En ce qui concerne la thématique du cluster rouge, celui-ci semble s'orienter davantage vers l'étude comportementale à travers un prisme empirique. Nous pourrions formuler l'hypothèse que la littérature des émotions dans le leadership est potentiellement d'un naturel quantitatif. Cela pourrait notamment expliquer la prédominance de l'œuvre de Podsakoff. Le cluster rouge semble avoir des affinités naturelles avec le cluster violet et le vert mais beaucoup moins avec le bleu foncé et le jaune.

Si nous nous rappelons la définition de l'analyse de co-citations, nous comprenons que les thématiques abordées tout au long de l'analyse ne sont pas directement en lien avec les articles de l'échantillon. Cependant, elles nous permettent de comprendre les tendances abordées par les courants scientifiques. Nous pouvons donc en conclure que l'étude comportementale semble avoir joué un rôle clé dans la formation de la littérature scientifique des émotions dans le leadership.

❖ Le cluster violet

En somme, le cluster violet semble être naturellement relié au cluster rouge. En revanche, il est assez éloigné des cinq autres. Son affinité avec le cluster rouge peut s'expliquer par son approche empirique.

Néanmoins, le fait que le cluster se concentre essentiellement sur un type de modèle, à savoir celui du leadership transformationnel, nous pousse à formuler l'hypothèse que ce modèle est très important et influe dans le champ du leadership.

Nous devons également nous demander : « Pourquoi ce modèle émerge-t-il ? ». Nous pouvons formuler l'hypothèse que celui-ci aborde les émotions dans le leadership de façon novatrice. En effet, nous avons remarqué, lors de notre approche des courants théoriques du leadership, que le modèle transformationnel aborde la thématique émotionnelle sous l'angle de la motivation et l'implication. En raison de l'importance du cluster violet, nous pouvons penser que cette théorie est populaire dans le monde scientifique. Nous noterons également qu'il n'est pas anodin que le cluster violet soit proche du cluster jaune en raison de leur origine à la psychologie organisationnelle.

❖ Le cluster vert

Si nous voulons résumer les informations du cluster vert, nous pourrions commencer par sa situation géographique sur la science mapping. En effet, celui-ci est assez proche du cluster rouge. Ce qui nous laisse envisager une origine empirique commune orientée sur le comportement des individus. Cette hypothèse, nous pouvons la vérifier grâce à nos deux articles de référence. Ceux-ci nous apprennent que le cluster vert se concentre essentiellement sur les relations intra-professionnelles. L'écrit de Demerouti et Garen nous montre l'importance des relations dans le monde organisationnel.

Nous pouvons donc en déduire que l'approche de la relation supérieur-subordonné est au centre du processus de leadership et d'émotion tant il s'étend vers le centre de la carte. Le modèle du LMX aurait donc joué un rôle important dans la construction de la littérature des émotions et du leadership.

Il est intéressant de souligner que les clusters verts et violets sont géographiquement opposés. Nous pourrions donc formuler l'hypothèse qu'assez peu d'études montrent la relation leader-subordonné dans le cadre du leadership transformationnel.

❖ Le cluster bleu foncé

Le cluster bleu foncé semble aborder des thématiques plus enracinées dans la psychologie organisationnelle notamment sur le processus de contagion de l'humeur et la satisfaction au travail. Le cluster bleu foncé semble naturellement rattaché au cluster jaune et vert mais assez éloigné des autres. Nous pourrions formuler comme hypothèse que les clusters verts et bleus foncés semblent tous deux étudier les processus de contagion émotionnels à travers les relations professionnelles.

Cependant, il serait légitime de se demander la raison pour laquelle le cluster bleu foncé est si loin du cluster rouge qui semble porter sur l'étude comportementale des individus. Là encore, nous pouvons seulement formuler une hypothèse probable qui serait basée sur la nature des écrits à savoir que les articles du cluster bleu foncé pourraient être de nature plus théorique que ceux du cluster rouge.

En effet, le cluster bleu foncé semble aborder la question des émotions de façon directe et non plus à travers des construits dérivés comme l'IE ou encore l'implication affective. Nous pourrions donc formuler l'hypothèse que ce cluster est orienté sur les grandes théories des émotions au travail.

❖ Le cluster jaune

Le cluster jaune est le dernier cluster dit « principal » mais il peut être l'un des plus importants tant il a contribué à l'accentuation de la recherche des émotions dans le leadership. Le cluster jaune traite du sujet délicat de l'intelligence émotionnelle. Un concept issu de la psychologie qui a façonné la recherche en matière d'émotion ces dernières années. Nous remarquons tout de même que ce cluster se situe à la frontière de la carte. Nous pourrions émettre l'hypothèse que l'étude sur l'intelligence est peut-être une thématique niche dans l'étude des émotions et du leadership.

Il est donc tout naturel de le trouver attaché au cluster bleu foncé et de le voir partager des relations avec le cluster violet. Nous pourrions même formuler l'hypothèse fondée sur la datation que les clusters violets et jaunes ont très probablement contribué à la conception du cluster bleu foncé.

❖ Le cluster bleu clair

Le cluster bleu clair semble être le cluster émergent. Celui-ci s'oriente notamment sur l'étude du leadership dit « authentique ». Ce sujet semble apparemment encore largement méconnu et mériterait très certainement une évolution dans la recherche future.

Pour rappel, nous pouvons définir les leaders authentiques comme « *les individus qui sont profondément conscients de la façon dont ils pensent et se comportent et qui sont perçus par les autres comme étant conscients de leurs propres valeurs/perspectives morales, connaissances et forces et de celles des autres ; conscients du contexte dans lequel ils opèrent ; et qui sont confiants, pleins d'espoir, optimistes, résilients et dotés d'une grande moralité* » (Avolio, Gardner, Walumbwa, Luthans, & Douglas, 2004, p. 4)

Nous pourrions formuler l'hypothèse que l'apparition de ce modèle dans la construction de notre littérature peut laisser penser que les émotions font parties des moteurs de cette théorie. Le leader à travers son « authenticité » pourrait utiliser les émotions comme moteur véhiculé par son leadership.

❖ Relation entre le cluster

- Les clusters rouge et violet partagent une approche empirique commune. Ils utilisent des nouveaux modèles tel que le leadership transformationnel.
- Les clusters rouge et vert possèdent une connexion forte. Cette relation s'explique par l'importance des thématiques sur les relations intra-professionnelles et l'étude comportementale.
- Les clusters bleu foncé et jaune partagent des relations avec le cluster vert, suggérant une influence mutuelle dans l'étude des émotions au travail.
- Le cluster bleu clair émerge de la masse en proposant une nouvelle direction de recherche. Le principal sujet de celui-ci serait le leadership authentique.

IV.2. Couplement Bibliographique

Le couplage bibliographique représente une méthode de cartographie scientifique fondée sur le postulat que deux publications partageant des références communes sont également similaires dans leur contenu. Cette analyse se concentre sur la segmentation des publications en groupe thématique basé sur des références partagées. Son efficacité est accrue lorsqu'elle est appliquée dans un cadre temporel spécifique. Les regroupements thématiques sont formés en se basant sur les références bibliographiques partagées. Cela va permettre aux publications récentes et spécialisées de gagner en visibilité grâce à cette technique. Dans cette optique, le couplage bibliographique s'avère particulièrement approprié pour les chercheurs désireux d'explorer un large éventail de thèmes et les dernières avancées dans leur domaine. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

Dans notre échantillon, nous observons l'apparition de quatre clusters dont trois sont assez facilement distinguables. A l'instar de l'analyse de co-citations, nous allons analyser chaque groupe afin de déterminer la thématique scientifique étudiée au travers de l'échantillon. Cependant, contrairement à l'analyse de co-citations, les résultats de notre analyse vont nous présenter directement les thèmes abordés par l'échantillon et non plus les domaines gravitants autour de notre recherche sur les émotions dans le leadership.

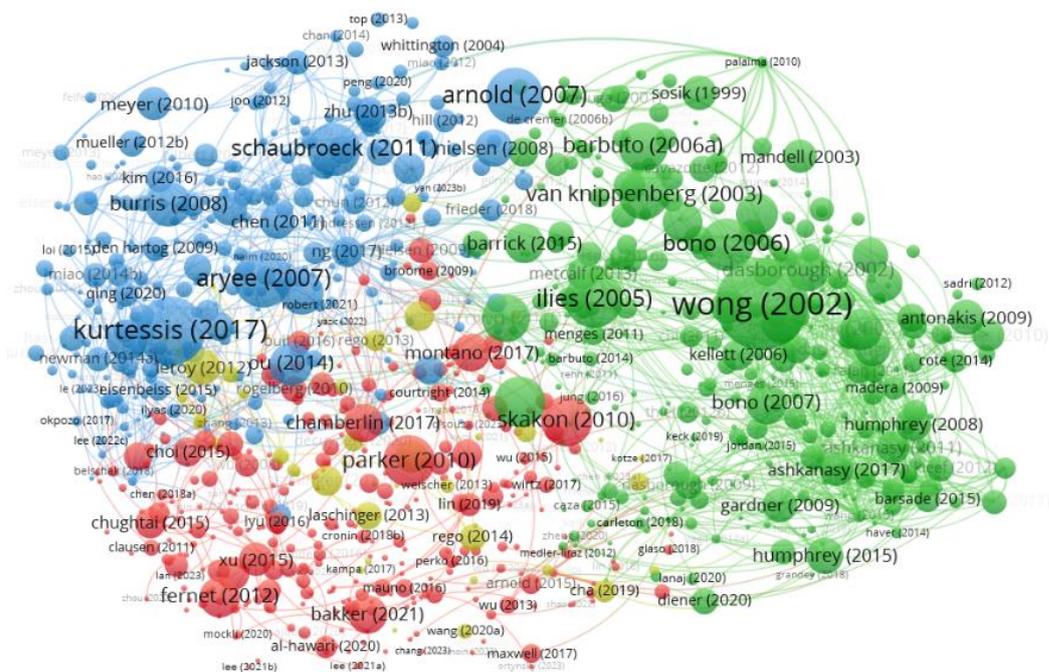


Figure 20 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

À la lumière de l'analyse chronologique, nous pouvons constater l'ordre d'ancienneté des clusters. En effet, on comprend assez vite que les études ont principalement été menées dans un premier temps dans les clusters bleu et vert. Après ces deux groupes « origines », nous voyons soudainement l'émergence des clusters rouge et jaune qui seraient à la pointe de l'évolution de la pensée littéraire.

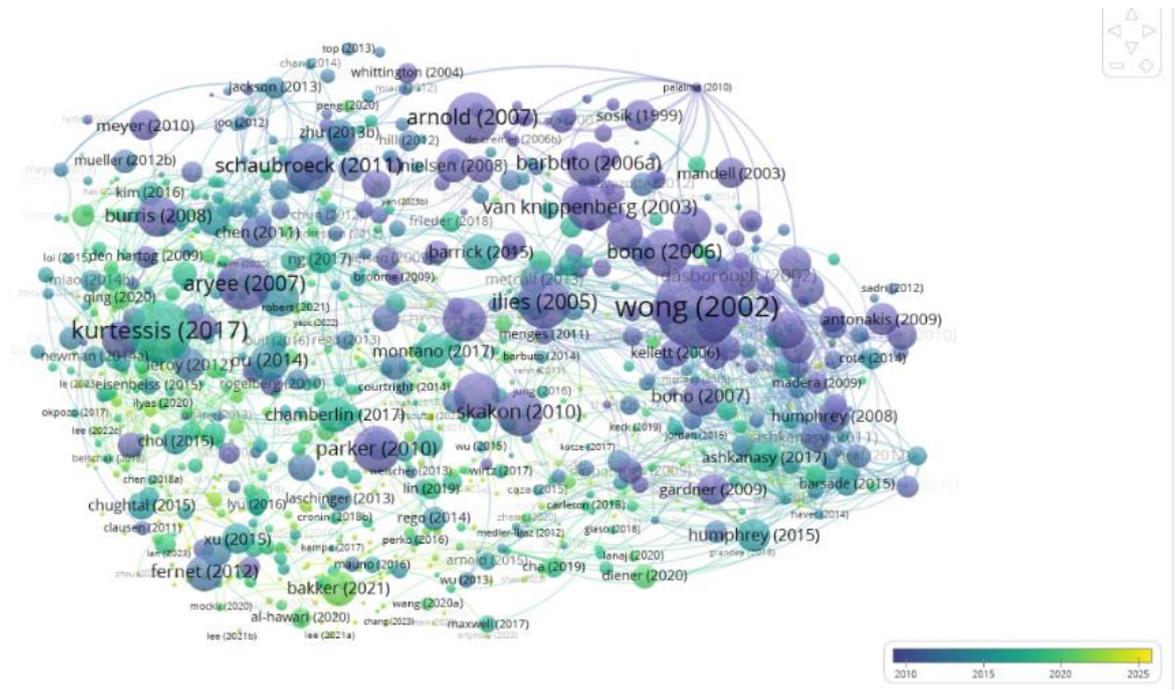


Figure 21 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon : Vision temporelle. Source : Vosviewer

IV.2.1. Le cluster Bleu

➤ James N.Kurtessis

L'article le plus influent du cluster bleu semble être : « *Perceived Organizational Support : A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory* » de James N.Kurtossis, Robert Eisenberg, Michael T.Ford, Louis C.Buffardi, Kathleen A.Steward and Cory S.Adis rédigé en 2017.

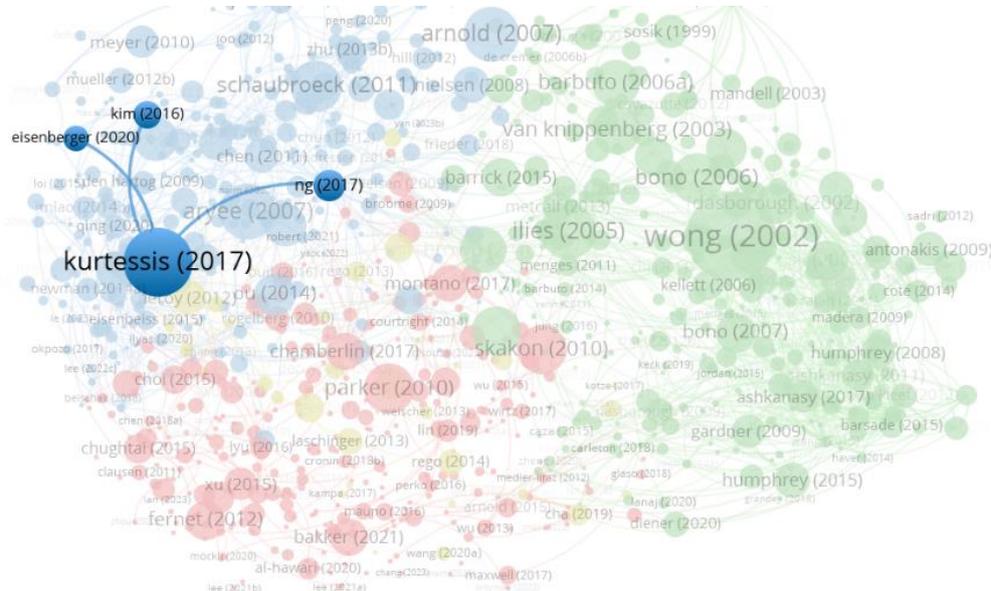


Figure 22 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

L'article aborde la théorie du soutien organisationnel (OST). Cette thèse propose que les employés développent une perception de la valorisation de leurs contributions par le souci de leur bien-être organisationnel aussi appelé soutien organisationnel perçu (POS). Pour évaluer l'efficacité de cette hypothèse, les chercheurs ont mené une méta-analyse basée sur les résultats de 558 études. (Kurtossis, et al., 2017)

Les résultats montrent que l'OST a réussi à prouver que les antécédents du POS (tels que : le leadership, le contexte employé-organisation, les pratiques en matière de ressources humaines et les conditions de travail) valorisent le travail, les performances et le bien-être des employés envers l'organisation. De plus, l'OST a été capable de prédire l'ampleur des variables du processus. (Kurtossis, et al., 2017)

En résumé, cette étude met en évidence l'importance de l'OST dans la compréhension de la relation entre les employés et leur organisation. Les conclusions de cette recherche offrent des orientations précieuses pour les futures études sur l'OST et le POS. (Kurtossis, et al., 2017)

➤ Thomas W.H Ng

L'article qui semble au cœur du cluster bleu est : « *Transformational leadership and performances outcomes : Analyses of multiples mediation pathways* » rédigé en 2017 par Thomas W.H Ng.

Cette étude examine l'impact du leadership transformationnel (TFL) sur la performance professionnelle des employés. Cette thèse identifie cinq mécanismes clés : affectif, motivationnel, identification, échange social et amélioration de la justice. En se focalisant sur les mécanismes sous-jacents à la relation entre le TFL et la performance, les chercheurs ont réalisé une méta-analyse sur 600 échantillons. (Ng, 2017)

Les résultats de l'analyse ont montré un soutien général pour chacun des cinq mécanismes. Ils ont révélé que le TFL était associé à des variables représentant ces mécanismes. Ces variables étaient à leur tour liées à des mesures de la performance des employés à savoir : l'exécution des tâches, le comportement citoyen et le comportement innovant. (Ng, 2017)

En outre, les chercheurs ont proposé et testé un modèle intégratif démontrant le rôle central de l'échange leader-membre dans les relations entre le TFL, d'autres variables médiatrices et les résultats de performance. Ces résultats enrichissent la compréhension théorique des processus sociaux et psychologiques par lesquels les leaders transformationnels influent sur la performance professionnelle de leurs subordonnés, contribuant ainsi de manière significative à la littérature sur le leadership et la performance en milieu professionnel. (Ng, 2017)

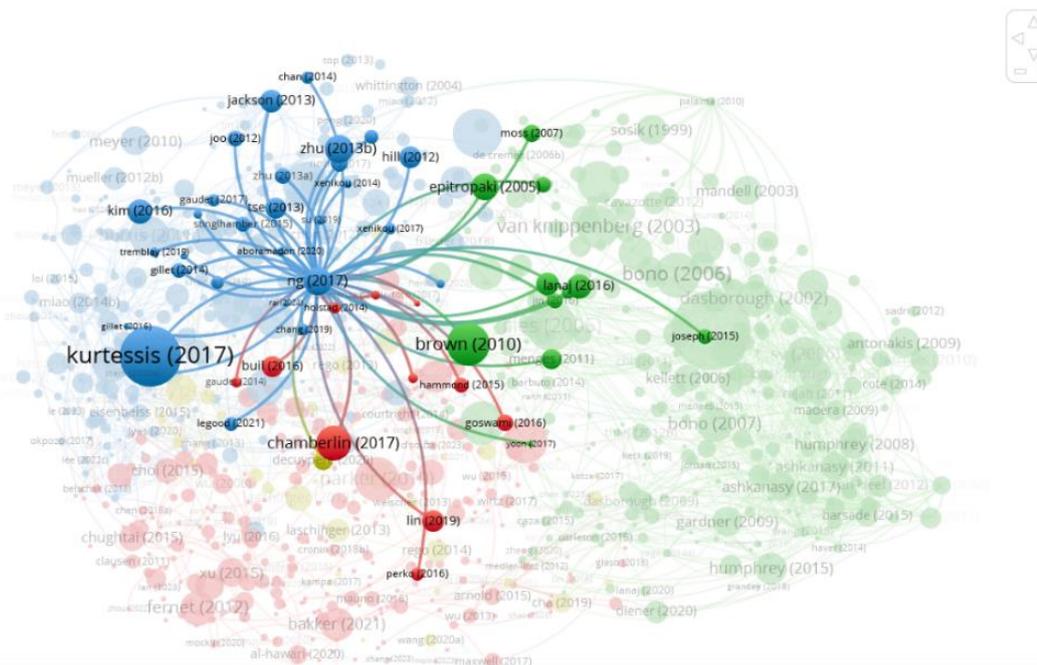


Figure 23 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

Il est intéressant de noter que Thomas W.hNg est véritablement au cœur de son réseau et qu'il partage une certaine affinité avec les clusters vert et rouge. En revanche, il semble totalement déconnecté du cluster jaune.

Grâce à cette image (figure 23), nous observons facilement l'importance de l'écrit de Kurtessis dans le réseau bleu. Nous pouvons même formuler l'hypothèse qu'il pourrait être le deuxième ouvrage le plus influent de notre étude après celui de Wong (2007). Cependant, il faut souligner que les articles les plus importants de la littérature ne sont pas forcément ceux qui proposent le plus de liens. C'est pourquoi lors de l'analyse du cluster vert nous n'analyserons pas l'article de Wong : « *The effects of leader and followers emotional intelligence on performance and attitude : An exploratory study.* ». Cela s'explique en grosse partie grâce à la définition du couplage bibliographique. En effet, un ouvrage reprenant un très grand nombre de références connues sera influent dans notre réseau. C'est pourquoi, nous opterons pour des auteurs plus transversaux nous proposant de multiples liens dans la littérature.

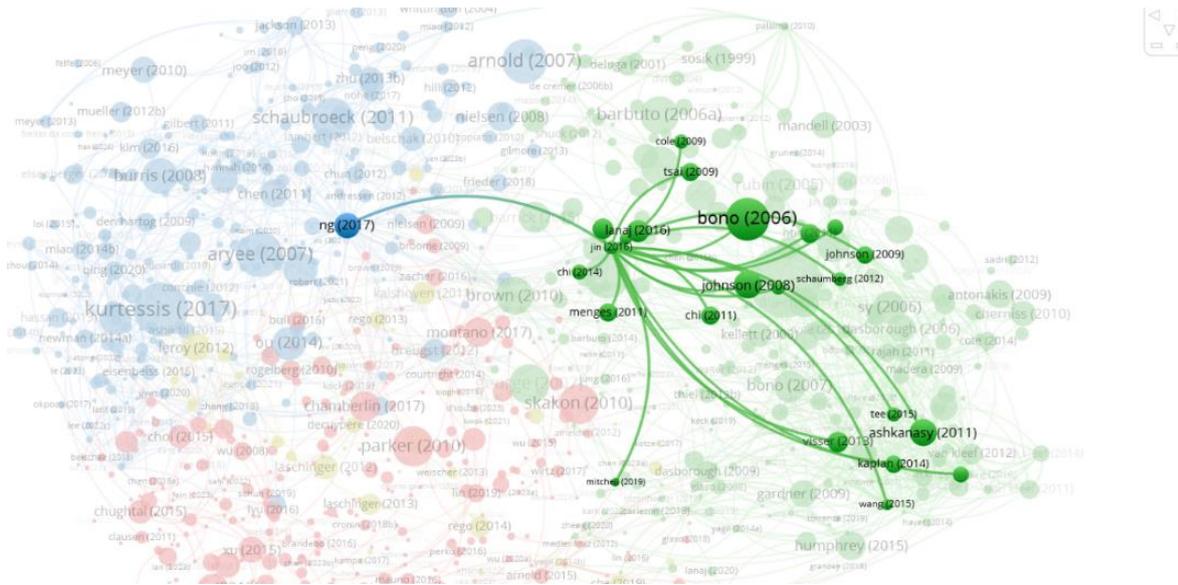


Figure 25 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

IV.2.3. Le cluster Rouge

➤ Lin

L'un des ouvrages présentant le plus de liens dans le cluster rouge est « *The Dark Side of Transformational Leader Behaviors for leaders themselves : A conservation of resources Perspective* » rédigé en 2019 par Szu-Han Lin, Brent A.Scot et Fadel K.Matta.

Cet article se focalise sur les effets positifs des comportements transformationnels des leaders sur leurs adeptes. Les auteurs explorent également les inconvénients de ces comportements pour les leaders eux-mêmes. Sur base de la théorie de la conservation des ressources, les comportements transformationnels des leaders pourraient engendrer des gains pour eux mais aussi des pertes pour les leaders et leurs suivants. (Lin, Scot, & Matta, 2019)

A travers des enquêtes hebdomadaires pendant six semaines, les chercheurs ont constaté que les comportements transformationnels des dirigeants étaient associés à une augmentation de l'épuisement émotionnel. Comme par exemple, les intentions de quitter leur poste. (Lin, Scot, & Matta, 2019)

De plus, les résultats indiquent que l'impact des comportements transformationnels des leaders sur l'épuisement émotionnel dépend des caractéristiques des adeptes. Une augmentation de l'épuisement émotionnel se marque plus avec des adeptes peu consciencieux ou incompetents. (Lin, Scot, & Matta, 2019)

En résumé, cette étude offre un aperçu des aspects négatifs des comportements transformationnels des leaders et de leur manifestation. (Lin, Scoot, & Matta, 2019)

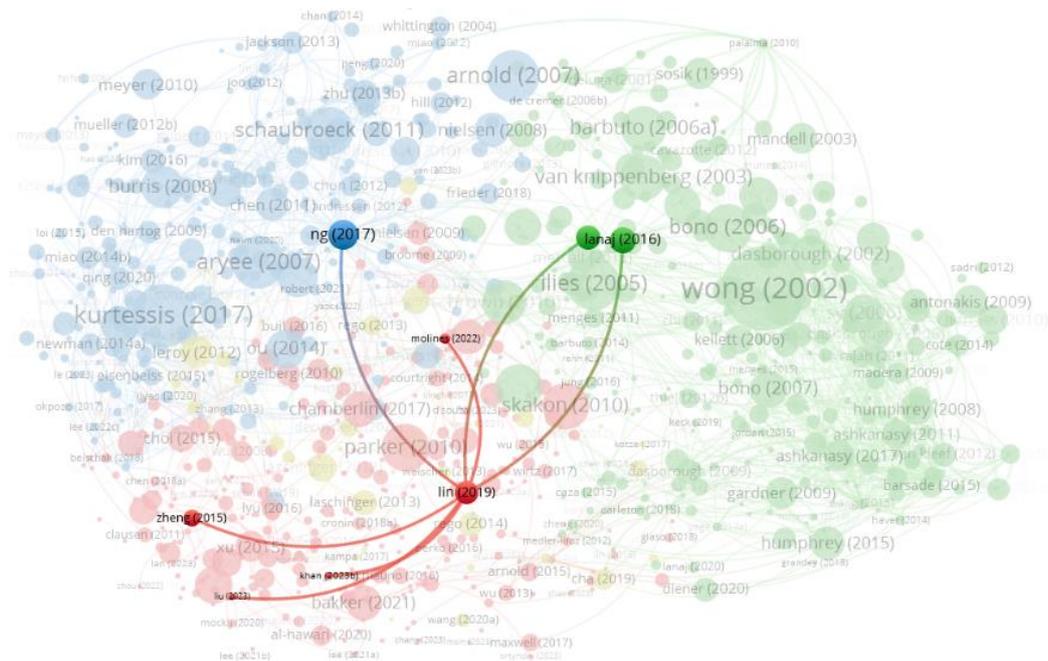


Figure 26 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

➤ Dust

L'article qui semble proposer un nombre de relations intéressantes dans le cluster rouge est « *Ethical leadership and employee success : Examining the rôles of psychological empowerment and emotional exhaustion* » écrit par Scott B.Dust, Christian J.Resick, Jaclyn A.Margolis, Mary B.Mawritz et Rebecca L.Greenbaum.

Cette étude vise à enrichir la théorie et la recherche sur le leadership éthique de deux manières distinctes. Tout d'abord, elle avance que l'autonomisation psychologique joue un rôle central en tant que mécanisme de motivation et réussite de l'employé. Ensuite, elle avance que l'épuisement émotionnel des employés constitue un état psychologique perturbateur qui diminue les effets de l'autonomisation. (Dust, Resick, Margolis, Mawritz, & Greenbaum, 2018)

Les résultats montrent que l'épuisement émotionnel compromet les efforts des leaders éthiques. Cela impacte également négativement l'autonomisation et la réussite des employés. Cette étude offre la compréhension de l'interaction entre le leadership éthique, l'autonomisation psychologique des employés ainsi que leur épuisement émotionnel. (Dust, Resick, Margolis, Mawritz, & Greenbaum, 2018)

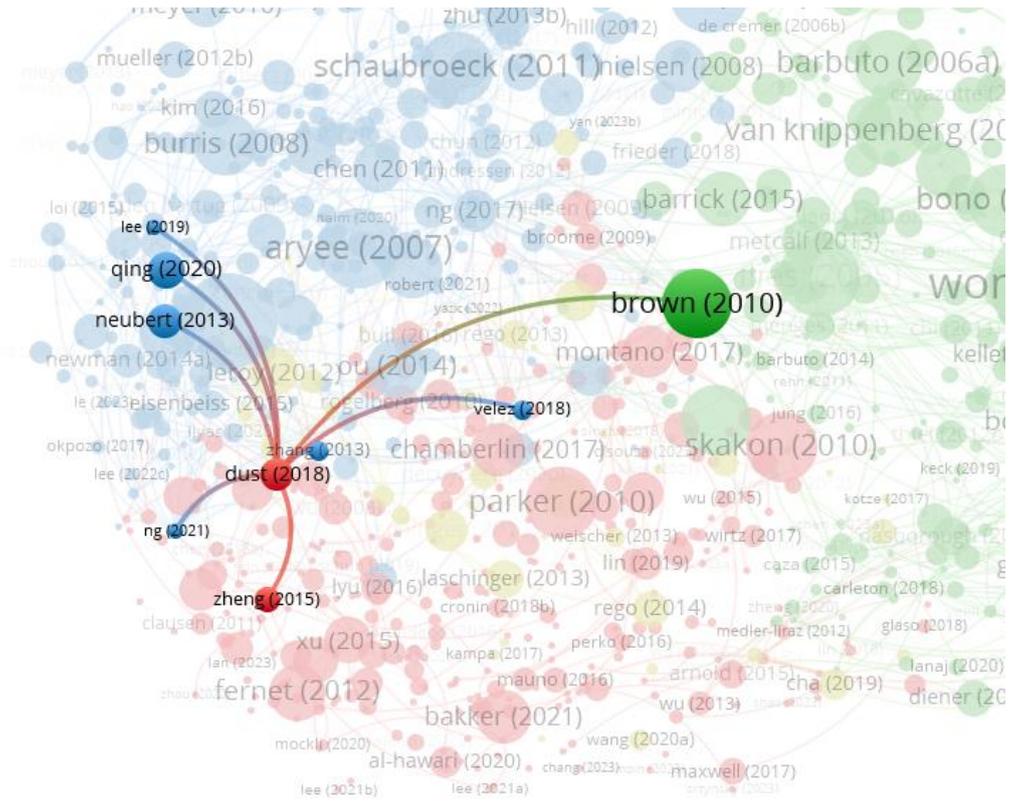


Figure 27 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

IV.2.4. Le cluster Jaune

➤ Ribeiro

Un ouvrage semble appartenir à un certain nombre de relations au sein du cluster jaune à savoir : « *How Authentic Leadership Promotes Individual Creativity : The Mediating Rôle of Affective Commitment* » écrit par Neuza Ribeiro, Ana Patricia Duarte, Rita Filipe et Rui Torres De Oliveira en 2019.

L'étude démontre la manière dont le leadership authentique influence la créativité et l'engagement des salariés. A travers un échantillon de 26 entreprises, les employés rapportent leurs niveaux d'engagement affectif et leurs perceptions du leadership authentique. En parallèle, les dirigeants vont à leur tour évaluer la créativité de ceux-ci. (Ribeiro, Duarte, Filipe, & Torres de Oliveira, 2019)

Les résultats confirment une association positive entre le leadership authentique d'une part, et l'engagement affectif et la créativité des employés d'autre part. L'engagement affectif peut jouer un rôle intermédiaire entre le leadership authentique et la créativité individuelle. En d'autres termes, le leader authentique aurait un impact sur la créativité de ses employés en augmentant l'engagement affectif envers son organisation. (Ribeiro, Duarte, Filipe, & Torres de Oliveira, 2019)

Ces résultats indiquent que les entreprises peuvent promouvoir l'engagement affectif et la créativité de leurs employés en incitant leurs managers à adopter des styles de leadership authentique. Toutefois, des recherches supplémentaires sont nécessaires pour mieux comprendre les effets d'autres variables psychosociales sur le leadership authentique. (Ribeiro, Duarte, Filipe, & Torres de Oliveira, 2019)

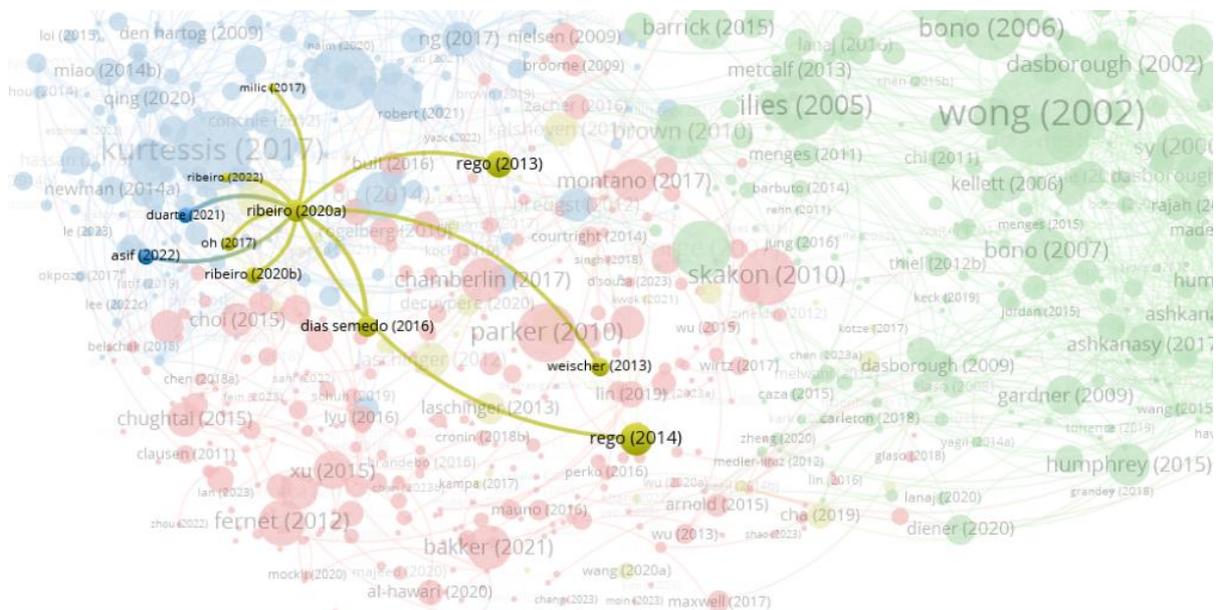


Figure 28 : Réseau de couplage bibliographique de notre échantillon. Source : Vosviewer

IV.2.5. Synthèse de l'analyse et discussion des résultats

❖ Le cluster bleu

Le cluster bleu semble être l'un des plus importants dans notre échantillon. À l'inverse de l'analyse de co-citations, nous allons aborder directement des thèmes de la recherche des émotions dans le leadership. Nous pouvons déjà constater que le cluster bleu semble se diriger vers une thématique basée sur l'étude de facteurs organisationnels orientés vers le bien-être et la performance des employés. Les deux articles semblent présenter le même type de méthode d'analyse comme la méta-analyse cherchant ainsi à compiler d'importantes sources de données pour valider leurs théories empiriquement. Nous soulignerons, tout de même, que les sujets restent un peu plus disparates que dans l'analyse précédente. Nous pouvons expliquer cela par le fait qu'ils partagent un référencement commun mais pas forcément une même question de recherche.

Nous pouvons également souligner l'importance de l'outil POS qui pourrait être un élément majeur de l'impact du leader sur les subordonnés.

❖ Le cluster vert

Le cluster vert semble être le deuxième cluster le plus dominant dans notre échantillon. Il semble présenter quelques affinités avec les clusters rouge et bleu. La relation entre les clusters vert et jaune est pratiquement inexistante. Nous pourrions formuler l'hypothèse que la thématique du cluster jaune pourrait être résolument assez jeune pour être « pionnière » dans sa matière.

Le cluster vert semble aborder plusieurs thématiques :

- Le modèle transformationnel ;
- L'expérience affective ;
- Le leadership éthique.

Ce qui est intéressant ici, c'est de voir l'émergence de nouveaux modèles de leadership construits autour de concepts émotionnels comme l'expérience affective. Nous pouvons souligner le fait que ces deux articles soient relativement centraux dans notre réseau. Cela nous permet d'obtenir une vision holistique sur la thématique du cluster.

❖ Le cluster rouge

Le cluster rouge semble être moins dominant que les précédents mentionnés. Nous pourrions formuler l'hypothèse qu'il crée « un pont » liant les clusters bleu et vert. Nous pourrions donc penser que ce cluster va certainement nuancer les problématiques de ces deux derniers.

Le cluster rouge aborde la problématique de l'implication émotionnelle des leaders dans leur relation leader-suiveur. Cela implique, notamment, de remettre en cause le modèle de leadership transformationnel fondé sur les émotions et l'implication émotionnelle.

❖ Le cluster jaune

Le cluster jaune semble assez disparate et peu présent dans la littérature de l'échantillon. Nous pourrions formuler l'hypothèse selon laquelle cette thématique a, finalement, été assez peu étudiée dans l'histoire de la recherche sur les émotions dans le leadership.

La thématique du cluster jaune semble s'accroître autour de l'impact du modèle du leadership authentique. A l'instar de notre hypothèse formulée lors de notre analyse du cluster bleu clair de l'analyse de co-citations, il semblerait que cette théorie soit encore émergente dans la sphère scientifique.

❖ Relations entre les clusters et suggestions

Nous allons tenter de synthétiser les relations entre les différents clusters :

- Les clusters bleus et verts partageraient des thématiques communes liées à la performance et au bien-être au travail. Ils sembleraient aborder ces problématiques à travers le jeune modèle du leadership transformationnel.
- Le cluster rouge servirait de lien entre les clusters vert et bleu. Il apporterait la nuance de l'importance de l'implication émotionnelle dans les relations leader-suiveurs.
- Le cluster jaune bien que visiblement moins intégré, représenterait les recherches croissantes autour du nouveau domaine du leadership authentique

IV.3. Analyse des mots

Cette méthode de cartographie scientifique prend comme unité d'analyse les « mots ». Contrairement à l'analyse des co-citations et du couplage bibliographique, qui utilisent les publications citées ou qui nomment des publications comme unité d'analyse. Les co-mots, à l'inverse, examinent directement le contenu des publications. Les mots utilisés dans une analyse de co-mots sont souvent issus des "mots-clés des auteurs". En leur absence, des mots significatifs peuvent être extraits des "titres d'articles", des "résumés" et des "textes complets". Tout comme l'analyse des co-citations, l'analyse des co-mots met en avant des sujets qui apparaissent fréquemment ensemble. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

Néanmoins, l'utilisation des mots comme unité de mesure comporte des inconvénients. Par exemple, certains mots peuvent être utilisés dans plusieurs contextes ou être très généraux (par exemple, les noms de domaines thématiques comme la publicité), rendant difficile leur attribution à un groupe thématique.

Deux recommandations sont formulées à cet égard (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021) :

- Premièrement, l'analyse des co-mots sert à enrichir la compréhension des groupes thématiques dérivés des analyses des co-citations ou du couplage bibliographique. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)
- Deuxièmement, une analyse des co-mots peut être utilisée pour anticiper les recherches futures dans le domaine, notamment lorsque des "mots" notables, des implications de la publication et des orientations de recherches futures sont identifiés dans l'analyse. (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey, & Lim, 2021)

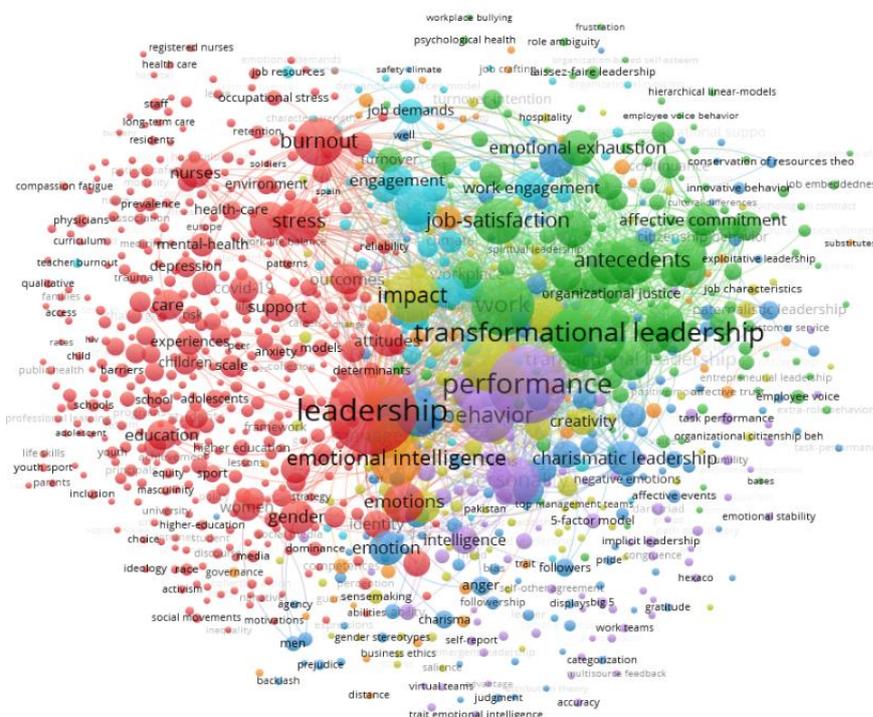


Figure 30 : Réseau de l'analyse de mots de notre échantillon. Source : Vosviewer

Sur base de notre échantillon, voici à quoi ressemble le mapping de notre analyse des co-mots. Nous pouvons tout de suite constater qu'elle est finalement beaucoup moins lisible que nos deux précédentes analyses. En référence à ce qui a été dit plus haut, cela peut s'expliquer par l'utilisation des mots dans plusieurs contextes différents.

Nous remarquons une prédominance des mots liés au thème de notre étude comme : leadership, modèle transformationnel, performance, intelligence émotionnelle, émotion, etc. En revanche, nous constatons que d'autres thématiques ont été soulevées lors des différentes recherches telles que : le burn-out, le stress, l'éducation, la créativité, la satisfaction au travail, etc. Ces thématiques émergentes montrent finalement un axe d'évolution de l'approche scientifique des émotions. De la théorie à la pratique, on remarque l'apparition de sujets de plus en plus contemporains et de plus en plus questionnés dans les organisations actuelles.

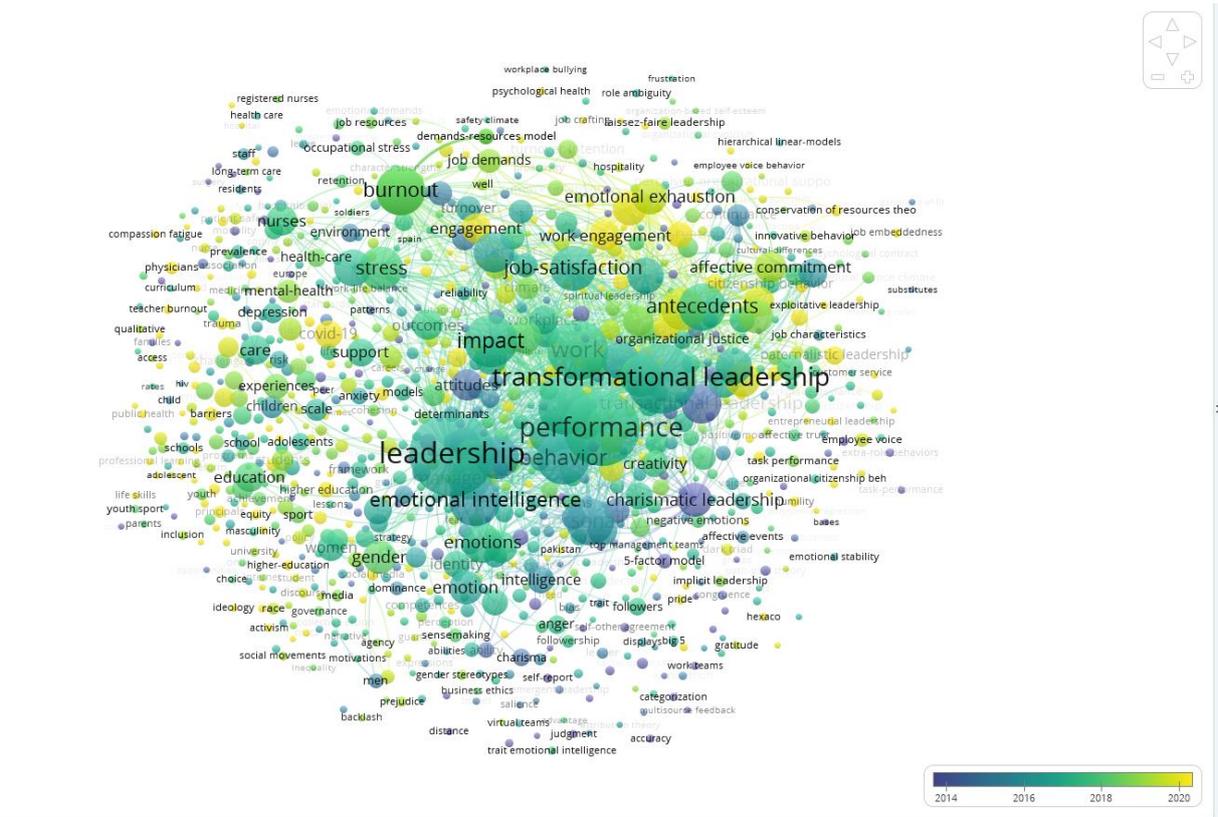


Figure 31 : Réseau de l'analyse de mots de notre échantillon. Source : Vosviewer

IV.3.1. Synthèse de l'analyse et discussion des résultats

❖ Cluster Rouge

Le cluster rouge semble être construit autour d'un ensemble de mots en corrélation avec la thématique du stress et du burn-out.

Top 5 des mots les plus représentés.

1. Stress (12%)
2. Burn-out (10%)
3. Health care (9%)
4. Nurse (8%)
5. Mental Health (8%)

Cette analyse nous montre une certaine « tradition de recherches » dans le construit de la littérature. En effet, nous pouvons supposer que l'étude des émotions dans le leadership a pu se construire à partir de modèles et de facteurs en lien avec l'engagement et la satisfaction au travail.

Nous pouvons formuler l'hypothèse que la littérature du cluster rouge peut s'orienter vers des études cherchant à limiter les effets du stress et du burn-out à travers le leadership. Ce genre de théorie pourrait voir le jour justement au travers du prisme des émotions.

Pour finir, nous pouvons observer que le cluster rouge semble partager une racine commune avec les clusters jaune, bleu et violet mais beaucoup moins avec le cluster vert.

❖ Cluster vert

Le cluster vert semble être construit autour du concept de satisfaction au travail et de l'engagement.

Top 5 des mots les plus représentés.

1. Job satisfaction (12%)
2. Work engagement (10%)
3. Affective commitment (9%)
4. Antecedents (8%)
5. Leadership transformationnel (8%)

Le cluster vert semble traiter plusieurs thèmes comme le leadership transformationnel mais aussi le modèle de l'engagement affectif. Nous pouvons assez facilement faire le lien avec la littérature des émotions. Nous pouvons formuler l'hypothèse selon laquelle les chercheurs investigueraient l'impact des émotions positives sur la satisfaction au travail par le biais du leadership transformationnel.

Enfin le cluster vert semble étroitement lié aux clusters jaune et bleu mais déconnecté du cluster rouge.

❖ Cluster Bleu

Le cluster bleu semble se concentrer sur des thèmes telles que la créativité et l'intelligence émotionnel.

Top 5 des mots les plus représentés.

1. Creativity (12%)
2. Emotional intelligence (12%)
3. Charismatic leadership (11%)
4. Emotions (10%)
5. Leadership (9%)

Nous pouvons donc supposer que la littérature s'est construite autour des notions d'intelligence émotionnelle, de capacité à booster la créativité et l'innovation chez l'employé. La créativité serait alors influencée par les émotions positives et l'environnement émotionnel au travail.

❖ Cluster violet

Le cluster violet semble s'orienter davantage vers les thèmes abordés de la motivation et l'engagement au travail à travers le modèle du leadership charismatique.

Top 5 des mots les plus représentés.

1. Leadership (12%)
2. Charismatic Leadership (10%)
3. Behavior (9%)
4. Followers (8%)
5. Motivation (8%)

Nous pouvons donc supposer que la littérature a commencé à intégrer les comportements émotionnels dans le nouveau modèle du leadership charismatique. Cela montre finalement l'importance de ces concepts émotionnels pour la nouvelle école du leadership.

❖ Cluster Jaune

Le cluster jaune semble s'articuler autour des notions d'impact et de performance au travail à travers le modèle du leadership transformationnel.

Top 5 des mots les plus représentés.

1. Transformational Leadership (13%)
2. Performance (12%)
3. Impact (11%)
4. Behavior (10%)
5. Creativity (9%)

Nous sommes de nouveau face à un cluster qui va analyser le modèle transformationnel ainsi que sa capacité à transformer et stimuler le travailleur. Nous pouvons assez facilement conclure que l'émergence des thématiques émotionnelles dans le leadership s'est presque faite accompagner d'un modèle issu de la nouvelle école du leadership.

❖ Cluster orange

Le cluster orange semble s'articuler autour des notions d'émotion et de psychologie positive dans le contexte organisationnel.

Top 5 des mots les plus représentés.

1. Emotional intelligence (13%)
2. Positive emotions (12%)
3. Happiness (11%)
4. Well-being (10%)
5. Psychological Capital (9%)

Le cluster orange est très intéressant parce qu'il nous permet une fois de plus de confirmer notre hypothèse selon laquelle l'intelligence émotionnelle occupe une place à part dans la littérature des émotions dans le leadership. Nous pouvons réellement supposer que ce domaine de la psychologie est véritablement une thématique de niche.

❖ Relation entre les clusters

- Les clusters vert et rouge sont les moins connectés probablement en raison des différences entre les thématiques principales (stress vs engagement).
- Les clusters vert, jaune et bleu sont étroitement liés car ils partagent un intérêt commun pour la thématique de l'engagement et de la satisfaction au travail.
- Les clusters bleu et orange forment une relation basée sur l'exploration des émotions positives et de l'intelligence émotionnelle.
- Les clusters violet et jaune sont proches en raison de l'utilisation commune des modèles de leadership transformationnel et charismatique.

V. Conclusion

V.1. Qu'avons-nous réalisé et pourquoi ?

Au début de ce mémoire, nous nous sommes posé trois questions.

1. *Quelle relation existe-t-il entre les émotions et le leadership dans la littérature scientifique ?*
2. *Comment la communauté scientifique a-t-elle étudié la relation entre les émotions et le leadership ?*
3. *Pourquoi la relation entre les émotions et le leadership a-t-elle été étudiée de cette manière ?*

En quête de réponses, nous nous sommes heurtés à une difficulté importante : « Comment procéder pour répondre à nos questions ? » Nous avons réalisé que la littérature dans le domaine de recherche des émotions était beaucoup trop vaste pour notre compréhension. Nous avons également compris qu'il n'existait pas de consensus universel et que la sphère scientifique avait décidé de concevoir sa propre réalité en fonction des époques et des courants de pensée.

C'est alors que nous nous sommes fixé un objectif : créer une cartographie de la littérature scientifique afin de mieux la cerner. Pour ce faire, nous avons opté pour l'analyse bibliométrique. Ainsi, nous étions en mesure de visualiser et traiter de vastes données.

Pour réaliser cette tâche, nous nous sommes munis de trois méthodes d'analyse.

Pour rappel :

- Nous avons opté pour l'analyse de co-citations car cette approche nous a permis de mettre en lumière les structures intellectuelles dominantes de la recherche, ainsi que des thèmes sous-jacents. Dans le même temps, elle nous a montré l'évolution historique des cadres théoriques dominants.
- Le couplage bibliométrique a également été utilisé comme méthode car cette analyse se concentre sur la segmentation des publications en groupe thématique. Elle met en avant les publications récentes et spécialisées afin de gagner en visibilité.
- Enfin, nous avons exploité l'analyse des co-mots car celle-ci nous a permis d'enrichir notre compréhension des groupes thématiques dérivés des analyses de co-citations ou du couplage bibliographique. Elle nous a notamment exposé des "mots" notables et des orientations pour des recherches futures.

V.2. Qu'avons-nous appris ?

Grâce à l'analyse de co-citations, nous avons appris que :

1. La littérature des émotions dans le leadership serait d'un naturel quantitatif.
2. L'étude comportementale semble avoir joué un rôle clé dans la formation de la dite littérature.
3. L'étude des émotions s'est construite notamment à travers le modèle novateur du leadership transformationnel. Elle propose ainsi une vision des émotions sous l'angle de la motivation et de l'implication au travail.
4. Le modèle LMX semble être au cœur de la littérature tout en suggérant que la relation leader-suiveurs soit au centre de la recherche.
5. L'étude des émotions s'est constituée à travers les grandes théories des émotions au travail et de la psychologie organisationnelle.
6. L'étude de l'intelligence émotionnelle ainsi que d'autres travaux comme l'implication affective semble avoir formé une section à part de la littérature. Cela pourrait nous laisser penser que cette approche est relativement une niche.
7. La théorie du leadership authentique semble se concentrer sur les émotions comme fondement.

Grâce au couplage bibliométrique, nous avons appris que :

1. Le modèle POS semble confirmer que la relation entre leader et subordonnés a bien joué un rôle majeur dans la littérature.
2. Le modèle de leadership transformationnel ainsi que d'autres théories comme l'expérience affective sont véritablement au cœur de la recherche. Nous constatons même avec le cluster rouge que ces modèles ont notamment été critiqués et ont été parfois remis en cause.
3. La théorie du leadership authentique est véritablement émergente. Celle-ci commence à particulièrement intéresser le monde scientifique.

Grâce à l'analyse des mots nous avons compris que :

1. Au-delà des simples termes « engagement » et « implication », la communauté scientifique a orienté ses réflexions sur les émotions autour des notions de « stress » et de « burn-out ».
2. Le bien-être au travail ainsi que l'engagement au travail restent des préoccupations importantes aux yeux des scientifiques. Ce qui est intéressant de souligner, c'est que ces notions amènent parfois à questionner des modèles tel que le leadership transformationnel.
3. L'intelligence émotionnelle semble avoir été abordée sous la thématique de la créativité au travail. Elle permet notamment de réfléchir au modèle du leadership charismatique.
4. L'intelligence émotionnelle semble faire « bande à part » dans la littérature.

En définitive, nous avons réalisé qu'il n'est pas chose facile de dessiner les contours de la littérature tellement celle-ci est dense. Les théories ainsi que les modèles se succèdent au fil du temps, remettant constamment en question les status-co.

Cependant, si nous reprenons nos trois questions.

Nous pouvons déjà répondre :

- Pour les deux premières questions, l'étude des émotions dans le leadership a été réalisée par le biais de plusieurs modèles nés à des moments différents. Basées sur les traits, la situation ou même la nouvelle école, les émotions sont sources de réflexion à plusieurs niveaux quant à l'application des différents modèles de leadership. Une place toute particulière peut être

attribuée à l'intelligence émotionnelle (IE) qui semble totalement pionnière dans sa branche. L'IE peut ainsi se raccrocher progressivement à la littérature dite « plus traditionnelle ».

- En ce qui concerne la dernière question, nous pouvons formuler l'hypothèse que la psychologie organisationnelle a dû se diviser en plusieurs ramifications au début de notre siècle. Ainsi, les émotions prenant place dans un nouvel environnement, ont pu prospérer dans différentes théories novatrices ou existantes du leadership. En fonction de la période ou des affinités de l'auteur avec certaines écoles, les émotions permettent d'infirmer ou de confirmer les différentes hypothèses scientifiques.

V.3. Que pouvons-nous en déduire pour les futures recherches ?

Maintenant que nous connaissons les principales thématiques de la recherche. Qu'en est-il de la suite ?

Nous pouvons supposer que les futures recherches pourraient se porter sur :

- Une approche orientée sur l'intégration des émotions dans le modèle de leadership authentique. Les chercheurs pourraient davantage chercher à comprendre comment les émotions des leaders pourraient influencer leur propre perception et à terme, optimiser les forces et faiblesses de leurs équipes.
- Une étude approfondie des implications des émotions dans le modèle du leadership éthique qui semble également assez peu décrit dans la littérature actuelle.
- Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans les relations leader-suiveurs. Mais aussi, il serait intéressant d'approfondir les sujets tels que le rôle de l'IE dans la créativité et l'implication au travail.
- Les implications du leadership transformationnel et le rôle des émotions dans le processus de transformation (adhésion) des valeurs des suiveurs en celles du leader.

V.4. Limite de l'essai

Ce mémoire n'a pas la prétention de présenter une seule vérité sur la littérature mais bien de proposer un potentiel éclairage sur celle-ci. A travers ce travail, nous espérons avoir permis d'exposer de possibles pistes pour les futures évolutions de la littérature. La démarche que nous avons entreprise sera amenée à être entièrement revue dans quelques années ; étant donné que le monde scientifique est en évolution continue.

Lors de l'écriture de ce travail, nous avons rencontré plusieurs limites. Ces seuils nous empêchent ainsi de détenir une pleine compréhension des sujets abordés.

Nous pouvons lister les éléments suivants comme limitants :

- La sélection d'un échantillon à travers un algorithme nous a forcé à exclure des termes et des sujets de la recherche. Pour rappel, nous nous sommes limités aux termes suivants : « emotion*, positive affect*, negative affect*, affect*, mood* et leader* »
- Le manque de maîtrise des concepts théoriques en psychologie organisationnelle nous a impacté dans notre compréhension des ouvrages.
- La sélection des œuvres dominantes de la littérature sur base de calculs statistiques peut être une restriction car elle ne laisse pas beaucoup de place aux œuvres plus récentes qui sont d'aussi bonne qualité et de réputation.

V. Bibliographie

Ouvrages et articles scientifiques

- Antonakis, J., & Day, D. V. (2017). *The Nature of leadership*. SAGE Publications.
- Antonakis, J., Ashkanasy, N., & Dasborough, M. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarter*, pp. 247-261. Récupéré sur The Leadership Quarter: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984309000174>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (2022). Institutionalized affect in organizations: Not an oxymoron. *Human Relations*, pp. 1483-1517. Récupéré sur <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00187267221083093>
- Ashforth, B., & Humphrey, R. (1995). L'émotion sur le lieu de travail : une réévaluation. *Relations humaines*, 97-125. Récupéré sur <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679504800201>
- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. (2011). Current Emotion Research in Organizational Behavior. *Journal Behavior*, pp. 214-224. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1754073910391684>
- Ashkanasy, N., & Dorris, A. (2017). Emotions in the Workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, pp. 67-90. Récupéré sur <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & Douglas, M. R. (2004). Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact followers attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly*, pp. 801-823. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984304000876>
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma positive émotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, pp. 317-334. Récupéré sur The leadership Quarterly: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898430600035X>
- Bono, J. E., & Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, pp. 317-334.
- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G., & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The role of supervision and leadership. *Applied Psychology*, pp. 1357-1367. Récupéré sur <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1357>
- Brown, E. M., Treviño, K. L., & Harrison, A. D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organ Behavior Human*, pp. 117-134. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0749597805000397>
- Brown, M. E., & Mitchell, M. S. (2010). Ethical and unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research. *Business Ethics Quarterly*, pp. 583-616. doi:10.5840/beq201020439
- Calvin, S., Chakor, T., Circuit, N., & Dantin, P. (2014). Le leadership des sélectionneurs sportifs de haut niveau. Vers une figure transformationnelle et vicariante. *Revue française de gestion*, pp. 71-88. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue--2014-6-page-71.htm>.

- Caza, A., Zhan, G., Wang, L., & Bai, Y. (2015). How do you really feel? Effect of leaders' perceived emotional sincerity on followers' trust. *The Leadership Quarterly*, pp. 518-531. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S104898431500065X>
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, pp. 670-685. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984312000215>
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, pp. 615-634. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984302001479>
- Dasborough, M., Ashkanasy, N., Humphrey, R., Harms, P., Credé, M., & Wood, D. (2022). Does leadership still not need emotional intelligence? Continuing “The Great EI Debate”,. *The Leadership Quarterly*, pp. 101-539. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984321000448>
- Daubier, M., & Daubier, S. (2022). Outil 25. Le leadership situationnel de Hersey et Blanchard. (P. Vuibert., Éd.) *Pro en Agilité: 66 outils*, pp. 76-77.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., de Jongue, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, pp. 279-286. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/40967145>
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, pp. 285-296. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296321003155>
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., & Greenbaum, R. L. (2018). Ethical leadership and employee success: Examining the role of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, pp. 570-583. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984317308639>
- Gardner, W. L., Fischer, D., & Hunt, J. (2009). Emotional labor and leadership: A threat to authenticity?. *The Leadership Quarterly*, pp. 466-482. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984309000885>
- Garen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of the leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years. *The Leadership Quarterly*, pp. 219-247. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984395900365>
- George, M. J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, pp. 1027-1055. Récupéré sur Humain Relations: <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ* Bloomsbury. Inc., New York, NY, England.
- Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of science review. *The leadership Quarterly*, pp. 974-1004. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001426>

- Greenleaf, R. K. (1998). *The Power of Servant-Leadership : Essays*. Berett-Koehler Publishers.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of ressources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, pp. 513-524. Récupéré sur <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- House, J. R. (1977). *Theory of Charismatic leadership* . Toronto.
- Humphrey, R. H. (2002, Octobre). The many face of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, pp. 493-504. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984302001406>
- Humphrey, R. H., Ashforth, B. E., & Diefendorff, J. M. (2015, Mai 21). The bright side of emotional labor. *Journal of Organizational Behavior*, pp. 749-769. Récupéré sur <https://doi.org/10.1002/job.2019>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, pp. 373-394. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984305000287>
- Ilies, R., Morgeson, F. P., & Nahrgang, J. D. (2005). Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader–follower outcomes,. *The Leadership Quarterly*,, pp. 373-394.
- Jin, S., Seo, M.-G., & Shapiro, D. L. (2016). Do happy leaders lead better ? Affective and attitudinal antecedents of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, pp. 64-84. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984315001022>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analyse Test of their Validity. *Journal of Applied Psychology*, pp. 755-768. Récupéré sur <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kurtossis, J. N., Eisenberg, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Steward, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support : A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, pp. 1854-1884. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lin, S.-H., Scoot, B. A., & Matta, F. K. (2019). the Dark side of Transformational Leader Behaviors for leaders themselves: A conservation of ressources Perspective. *Academy of Management Journal*, pp. 1556–1582. Récupéré sur <https://doi.org/10.5465/amj.2016.1255>
- McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, pp. 545-559. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984302001431>
- Meyer, P. J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, pp. 61-89. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/105348229190011Z>
- Ng, T. W. (2017). Transformational leadership and performance outcomes: Analyses of multiples mediation pathways. *The Leadership Quarterly*, pp. 385-417. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984316302375>
- Pelicier, Y. (1997). *Les objet de la psychatrie : dictionnaire de concepts*.
- Pennetier, A. (2021). *La conduite du changement dans les laboratoires publics (Doctoral dissertation)*. Strasbourg: Université de Strasbourg.

- Pescosolido, A. T. (2002). Emergent leaders as managers of group emotion. *The Leadership Quarterly*, pp. 583-599. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984302001455>
- Podsakoff, M. P., Mackenzie, B. S., Moorman, H. R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors'. *The Leadership Quarterly*, pp. 107-142. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/1048984390900097>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research : A critical review of the littérature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, pp. 879–903. Récupéré sur <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>
- Poirel, E., & Mamprin, C. (2023). *Les émotions au coeur du leadership : Des compétences émotionnelles pour diriger*. Presse de l'Université du Québec.
- Ribero, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2019). How authentic leadership promotes individual creativity : the mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, pp. 189-202. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/1548051819842796>
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). *Emotional intelligence*.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990, Mars). *Emotional Intelligence*. Récupéré sur Sage Journal: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Semedo, S. D., Matos, A. F., & Ribero, N. (2016). Effects of authentic leadership, affective commitment and job ressourcefulness on employees and individual performance. *Leadership & Organization Development Journal*, pp. 1038-1055. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/LODJ-02-2015-0029>
- Shamir, B., House, J. R., & Arthur, B. M. (1993, Novembre 1). *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*. Récupéré sur <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sy, T., Côté, S., & Saavedra, R. (2005). The contagious leader impact of the leader mood on the mood of group members; group affective tone and group processes. *Journal of Applied Psychology*, pp. 295-305. Récupéré sur *Journal of Applied Psychology*: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of the leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, pp. 243-295. Récupéré sur <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0191308503250061>
- Van Knippenberg, D., & Van Kleef, G. A. (2016, Janvier 1). Leadership and Affect: Moving the Hearts and Minds of Followers. *Academy of Management*, pp. 799-840. Récupéré sur <https://doi.org/10.5465/19416520.2016.1160515>
- Van Rooy, L. D., & Viswesvaran, C. (2004). Emotional intelligence: A meta-analytic investigation of predicitive validity and nomological net. *Journal of Vocationnal Behavior*, pp. 71-95. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103000769>

- Vancamp, .: B. (1992). L'historicité de la Maïeutique Socratique : Réflexions critiques . *L'Antiquité Classique*, 111-118. Récupéré sur L'Antiquité Classique: <https://www.jstor.org/stable/41654957>
- Wallimbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T., & Suzanne, P. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, pp. 89-126. Récupéré sur <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Watson, D., Clark, A. L., & Carey, G. (1988). Positive and negative affectivity and their relation to anxiety and depressive disorders. *Journal of Abnormal Psychology*, pp. 346–353. Récupéré sur *Journal of Abnormal Psychology*: <https://doi.org/10.1037/0021-843X.97.3.346>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1998). Affective Events theory : a théoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective expeiences at work. *Research in organizational behavior*, pp. 1-74. Récupéré sur https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Affect/AffectiveEventsTheory_WeissCropanzano.pdf
- Zaccaro, S. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 6–16. Récupéré sur <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>

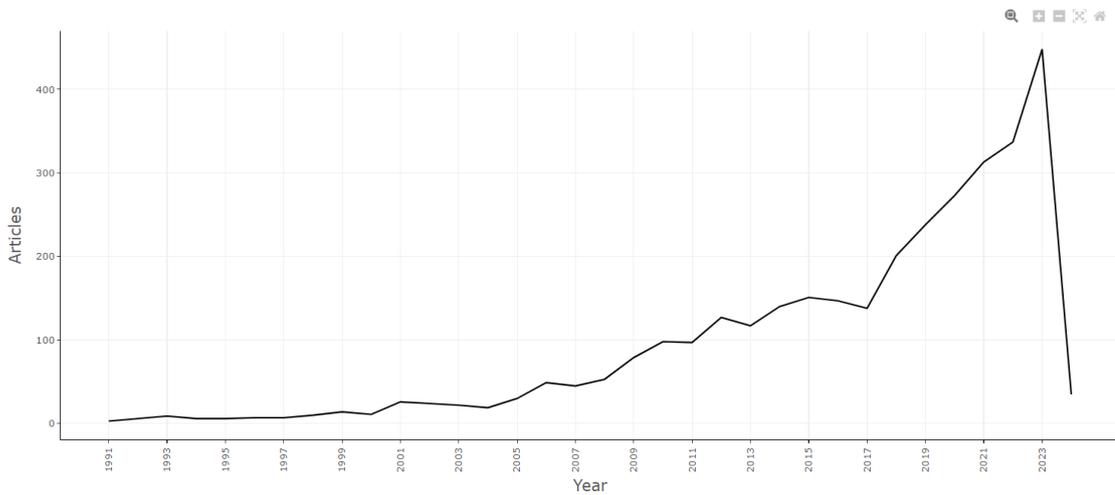
VI. Annexes

VI.1. Analyse bibliométrique et résultats (échantillon = 3286 articles)

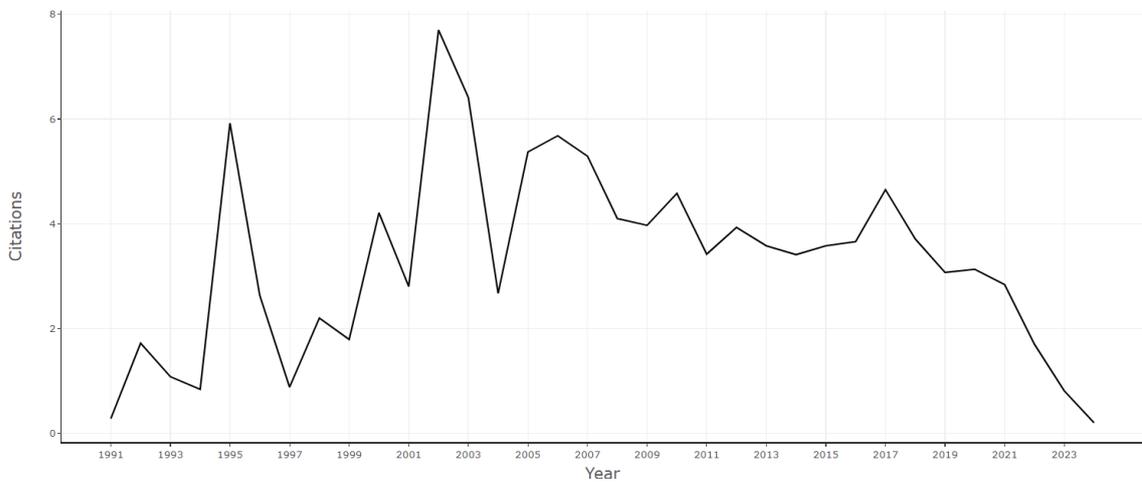
2. Analyse de performance :

Niveau 1 : Vue synthétique de l'échantillon

▪ La production scientifique annuelle



▪ La moyenne de citation par an



Niveau 2 : Analyse des sources.

▪ Les sources les plus pertinentes (top10)

Sources	Articles
Frontier in Psychology	136
Leadership Quarterly	111
Leadership & Organization development Journal	85
Journal of Business ethics	55

International journal of environmental research and public health	48
Sustainability	46
Journal of Nursing Management	45
Educational Management Administration & leadership	41
Leadership	34
Journal of applied psychology	33

▪ *Les sources les plus citées (top 10)*

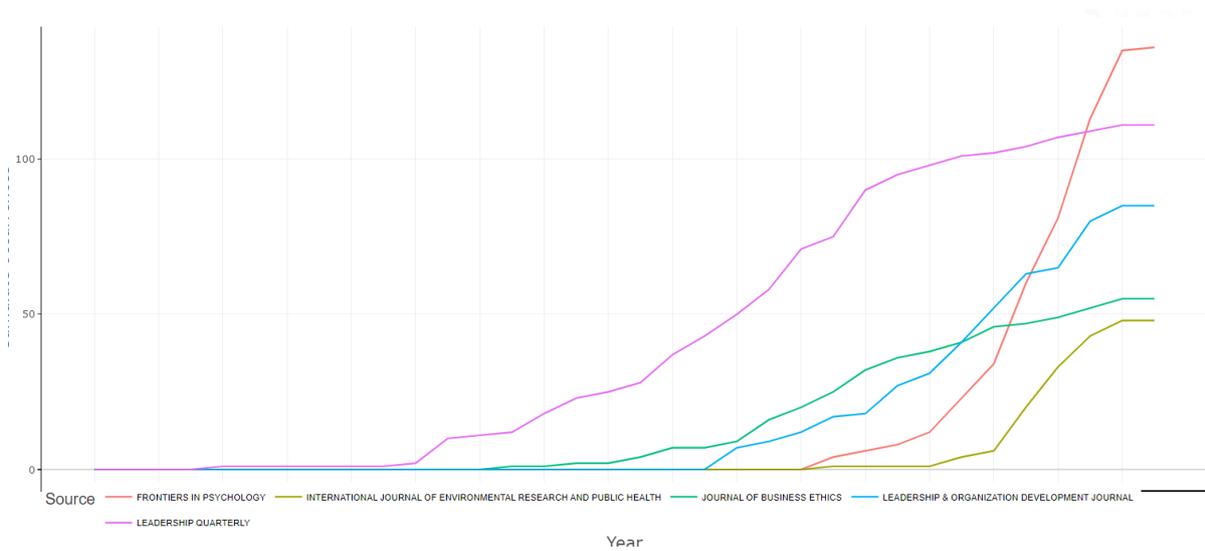
Sources	Articles
J APPL PSYCHOL	9674
LEADERSHIP QUART	7566
ACAD MANAGE J	4320
J PERS SOC PSYCHOL	3686
J ORGAN BEHAV	3337
J MANAGE	2978
ACAD MANAGE REV	2473
J BUS ETHICS	2059
PSYCHOL BULL	1596
PERS PSYCHOL	1528

▪ *L'impact local des sources (top 10)*

Sources	h_index	g_index	m_index	TC	NP	PY_start
LEADERSHIP QUARTLY	58	109	1.933	11967	111	1995
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	32	55	1.524	3704	55	2004
JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY						
LEADERSHIP & ORGANIZATION DEVELOPEMENT JOURNAL	24	33	1.000	4622	33	2001
HUMAN RELATIONS	23	32	1.643	1423	85	2011
JOURNAL OF NURSING MANAGEMENT	21	27	0.618	2178	27	1991
FRONTIERS IN PSYCHOLOGY	20	34	1.176	1236	45	2008
JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR	19	32	1.727	1444	136	2014
EDUCATIONAL MANAGEMENT ADMINISTRATION & LEADERSHIP	17	27	0.586	2260	27	1996
EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND	16	24	1.067	644	41	2010

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY						
------------------------------	--	--	--	--	--	--

▪ La dynamique des sources



○ Niveau 3 : Analyse des auteurs/affiliations et pays.

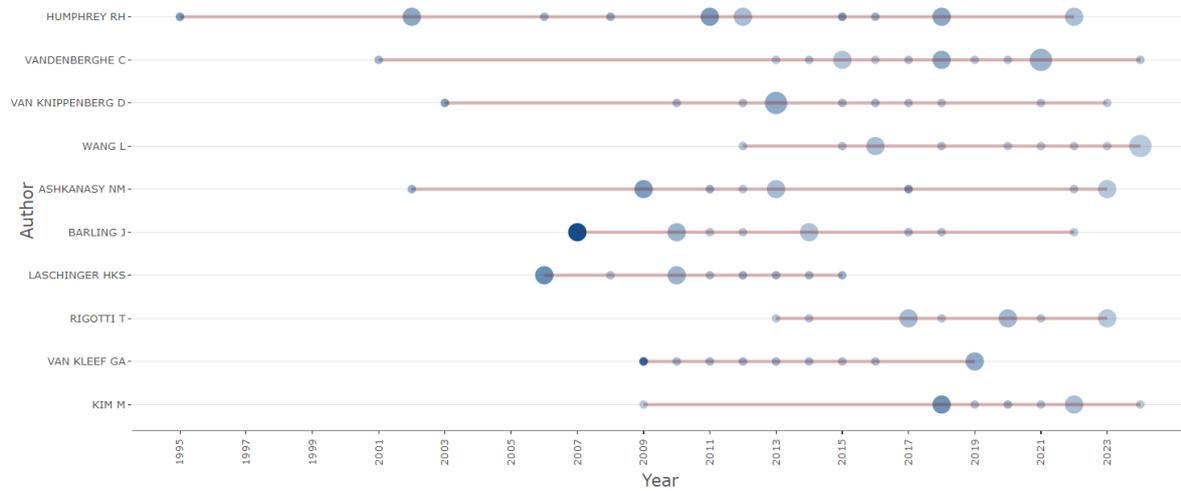
▪ Top 10 de l'impact local des auteurs

Auteur	h_index	g_index	m_index	TC	NP	PY_start
HUMPHREY RH	13	15	0.433	2417	15	1995
VANKNIPPENBERG D	11	12	0.500	1009	12	2003
VANDEBERGHE C	11	15	0.458	584	15	2001
BARLING J	10	11	0.556	1519	11	2007
LASCHINGER HKS	10	10	0.526	1414	10	2006
VAN KLEEF GA	10	10	0.625	1596	10	2009
ASHKHANASY NM	9	11	0.391	1221	11	2002
LORDS RG	9	9	0.300	806	9	1995
MIAO Q	8	9	0.615	602	9	2012
BORG V	7	7	0.304	823	7	2002

▪ Top 10 des auteurs les plus cités

Auteur	Citations
HUMPHREY RH	411
DASBOROUGH MT	226
ASHKANASY NM	215
BONO JE	201
ILIES R	198
VAN KLEEF GA	172
VAN KNIPPENBERG D	125
WONG CS	105
LAW KS	104
PESCOSOLIDO AT	102

▪ Leurs productions à travers le temps (top10)



▪ L'impact des pays dans la production scientifique (top10)

Pays	Articles
USA	2419
Chine	959
UK	712
Australie	564
Canada	473
Allemagne	293
Espagne	240
Pays-Bas	233
Israël	130
Corée du Sud	127

○ Niveau 4 : Analyse des documents et des citations.

▪ Les documents les plus cités au global (top10)

Documents	Total citations (TC)	TC par An	Normalisé TC
Wong CS,2002, Leadership Quart	1547	67.26	8.74
Maunder R,2003,Canmed assoc J	1009	45.86	7.15
Kurtessis JN,2017,J manage	880	110.00	23.68
Van Kleeff GA,2009,Curr Dir Psychol SCI	836	52.25	13.15
Ashfroth Be,1995,	707	23.57	3.98
Yee N,2006,Presence Virtual Aug	666	35.05	6.17

- Tendances des sujets d'études



I.1. Résumé et interprétation des résultats

3. Analyse de performance

- Niveau 1 : La vue synthétique de l'échantillon.

- On apprend que les premières études sur la relation entre émotions et leadership dateraient de 1991 mais que ce n'est que à partir de 2001/2003 que le monde scientifique se serait réellement pris d'intérêt pour le sujet.
- L'augmentation de productions écrites sur le sujet aurait amené à une diversification des sources à citer. (Possible explication de la décroissance de la moyenne des citations.)

- Niveau 2 : L'analyse des sources.

- On découvre que les principales sources de l'échantillon seraient des magazines scientifiques dans le domaine de la psychologie et du management mais avec une légère dominance de la psychologie. (Possible influence d'un domaine sur l'autre)
- On découvre que les sources sur le leadership sembleraient plus anciennes que celle sur la psychologie dans l'échantillon.
- On découvre également que les sources les plus pertinentes sur le sujet seraient issues de magazines spécialisés en leadership.

- Niveau 3 : L'analyse des auteurs/affiliations et pays.

- On découvre l'apparition de quatre auteurs que l'on pourrait définir de « pionniers » dans la discipline à savoir (HUMPHREY RH, VANKNIPPENBERG D, VANDENBERGHE C et ASHKANASY NM)
- On découvre que les auteurs les plus prolifiques en termes de production ne sont pas toujours les plus cités.
- On découvre que les pays novateurs dans l'étude de cette discipline seraient majoritairement des pays anglophones (NB : la Chine est cependant deuxième dans le classement des six premiers)

- Niveau 4 : L'analyse des documents et des citations.

- On découvre que les documents qui seraient les références dans le domaine ne sont pas forcément rédigés par les auteurs les plus prolifiques.

- On découvre qu'il y aurait effectivement une véritable escalade de la production scientifique à partir des années 1980 avec un pic en 2010.
- On découvre que les mots clés souvent les plus associés à la relation entre émotions et leadership seraient : performance, travail, leadership transformationnel, model, impact et comportement.

VI.2. L'usage de l'intelligence artificielle dans mon travail.

Après discussion avec mon promoteur Mr Parmentier, j'ai été autorisé à utiliser l'intelligence artificielle dans le cadre de mon travail.

Cependant, l'usage de celle-ci s'est réalisé dans le strict respect de la charte de l'université de Liège dont voici le lien : https://www.student.uliege.be/cms/c_19230399/fr/faq-student-charte-uliege-d-utilisation-des-intelligences-artificielles-generatives-dans-les-travaux-universitaires

Lors de mon mémoire, j'ai été assisté par l'IA dans les tâches suivantes :

- L'assistance linguistique : afin d'améliorer ma compréhension des ouvrages scientifiques en anglais.
- La reformulation de certains concepts théorique : afin de les rendre plus abordables à la compréhension.
- L'assistance à la recherche d'informations : afin de faciliter mon accès aux connaissances sur le sujet.
- Comblent mes lacunes en psychologie organisationnelle : afin de m'aider à mieux comprendre les concepts théoriques.

L'ensemble des analyses et discussions réalisées dans ce travail sont le fruit de ma seule et unique réflexion.

VI.3. Executive Summary⁸

In this dissertation, we will discuss about the relation between the leadership and the emotion through the literature.

To meet this challenge, we will use the bibliometric analysis tool to identify the leading authors and works in the field. This sufficiently powerful tool will enable us to process a fairly large number of scientific works. Once the mapping has been completed, we will be able to give an opinion on the literature. We will be able to discuss potential future developments.

We have discovered that:

- The study of emotions in leadership has been carried out through several models born at different times. Based on traits, the situation or even the new school, emotions are a source of reflection at several levels when it comes to the application of different leadership models. Emotional intelligence (EI), which appears to be a pioneer in its field, has a special place. In this way, EI can gradually be brought into line with the so-called 'more traditional' literature.
- Organisational psychology must have split into several branches at the beginning of our century. Thus, as emotions took their place in a new environment, they were able to flourish in different innovative or existing theories of leadership. Depending on the period or the author's affinity with certain schools of thought, emotions can be used to refute or confirm various scientific hypotheses.

We can assume that future research could focus on:

- Integrating emotions into the authentic leadership model. Researchers could focus more on understanding how leaders 'emotions could influence their own perception and ultimately optimise their teams' strengths and weaknesses.
- An in-depth study of the implications of emotions in the ethical leadership model, which also seems to be relatively little described in the current literature.
- The role of emotional intelligence in leader-follower relationships. But it would also be interesting to take a closer look at subjects such as the role of EI in creativity and involvement at work.
- The implications of transformational leadership and the role of emotions in the process of transforming (adhering to) the values of followers into those of the leader.

Key concepts: emotion*, positive affect*, negative affect*, affect*, mood* et leader*

⁸ Word count : 19,985