



27 MAI 2025 | ICN - Paris La Défense - France

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

# Appel à communications

**FOCUS 2025**

## Leadership : Entre promesses et désillusions

### Calendrier

**17 mars 2025**

Soumission des résumés étendus  
(extended abstracts)

**27 avril 2025**

Retour du comité de sélection

**27 mai 2024**

La Journée de Recherche

### Soumission

Email :  
[soumission\\_jr2025@ripco-online.com](mailto:soumission_jr2025@ripco-online.com)

### Publications

Les meilleures communications abordant les thématiques en lien avec le focus de la journée seront présélectionnées en vue d'un numéro spécial de la RIPCO.

### Contact

Email :  
[info\\_jr2025@ripco-online.com](mailto:info_jr2025@ripco-online.com)

#### Thème général

Fort du succès de ses journées annuelles de recherche organisées depuis 2019, la RIPCO renouvelle sa manifestation le 27 mai 2025 dans les locaux de ICN à Paris, La Défense. Les chercheuses et chercheurs sont invités à soumettre dès maintenant le résumé étendu (extended abstract) de leurs travaux académiques (Cf. ci-dessous les normes de présentation à respecter). Toutes les thématiques sont les bienvenues dès l'instant qu'elles s'inscrivent dans le périmètre du comportement organisationnel, englobant les attitudes et les comportements individuels et/ou collectifs dans le cadre organisationnel. Nous nous intéressons notamment aux processus psychologiques qui contribuent, d'une façon ou d'une autre, à la vie et à la performance des équipes de travail ainsi que des organisations dans leur ensemble.

Les propositions d'intervention peuvent prendre de multiples formes : revues de littérature narratives, systématiques, méta-analytiques ou bibliométriques synthétisant les connaissances scientifiques disponibles sur un sujet, mais aussi analyses conceptuelles proposant de nouveaux cadres théoriques et, bien sûr, analyses empiriques menées soit par expérimentation, questionnaire ou étude de cas qualitative. Les phénomènes sociaux peuvent être étudiés en tant que tels ou bien en relation avec leurs antécédents et/ou leurs conséquences. Les approches mobilisées pour étayer les contributions relèvent quant à elles des sciences de gestion, et plus particulièrement du comportement organisationnel (Organizational Behavior) ou, le cas échéant, de disciplines telles que la psychologie (y compris la psychologie sociale), l'ethnologie, la sociologie, l'anthropologie, la



## Leadership : Entre promesses et désillusions

philosophie, les sciences politiques, les sciences économiques, les technologies de l'information, les théories de la décision, etc.

### Focus 2025

Cette année le focus de la Journée de Recherche sera plus particulièrement placé sur le leadership, ses antécédents, ses effets sur les individus, les groupes ou encore les organisations. En effet, il ne se passe pas un seul jour, ou presque, sans que la presse, les magazines ou les journaux scientifiques ne s'emparent de cette notion. Le leadership semble être la solution à tous les maux des individus au travail, ainsi que des organisations confrontées aux injonctions de productivité, d'innovations et d'agilité (Genoud, 2023). Nul doute que la thématique a pris de l'ampleur dès les années 1990, notamment du fait du développement des nouvelles techniques de management, principalement importées du monde anglo-saxon, dans nos organisations européennes (Emery & Giaouque, 2023). Le leadership est d'autant plus important que la gestion par objectifs et résultats, ainsi que l'évaluation tant qualitative et quantitative des prestations des salariés, sont devenues des activités de pilotage courantes. Ces nouveaux dispositifs de gestion nécessitent que les managers soient en mesure de piloter les collectifs de travail dont ils et elles ont la charge. Cela implique de fédérer les équipes autour de projets concrets, de maintenir un haut degré de motivation des salariés, ainsi que d'inspirer un certain respect et une bonne dose de confiance. D'où l'importance de ces nouvelles figures managériales, les leaders, dans les réalités organisationnelles contemporaines. Le leadership serait devenu encore plus important dans des contextes de crises, notamment en relation avec la COVID-19, nécessitant que les individus et les organisations fassent preuve de résilience, aidés en cela par des formes de leadership particulières (Eichenauer, Ryan, & Alanis, 2022; Kim, Lee, & Chung, 2024; Metselaar, Klijn, Den Dulk, & Vermeeren, 2023). Les crises sanitaires et économiques conduisent donc à se questionner sur les nouveaux besoins en matière de leadership. Les changements technologiques et les nouvelles manières de travailler semblent challenger eux aussi les compétences des managers qui sont amenés à adopter de nouvelles postures et à développer de nouvelles compétences, autrement dit à revoir leur leadership (Bartsch, Weber, Buttgen, & Huber, 2021; Gerards, Van Wetten, & Van Sambeek, 2021). Sans parler, évidemment, du nombre considérable d'articles scientifiques parus ces vingt dernières années et qui visent à identifier des styles de leadership particuliers tout en évaluant leurs effets concrets sur les individus, les groupes ou les organisations. Du leadership transactionnel au leadership transformationnel (Bass, 1990; Caillier, 2016; Hannah, Perez, Lester, & Quick, 2020; Lauritzen, Grøn, & Kjeldsen, 2021), à des formes de leadership plus « positives », comme le leadership « humble » (Kelemen, Matthews, Matthews, & Henry, 2022; Peng, Wang, Schaubroeck, & Gao, 2020), le leadership serviteur (Eva, Robin, Sendjaya, Van Dierendonck, & Liden, 2019; Vuong, 2022), le leadership authentique (Avolio & Gardner, 2005; Vogel, Vogel, & Reuber, 2022) ou encore le leadership éthique (Wright, Hassan, & Park, 2016). Le nombre de styles de leadership étudié semble quasiment sans fin. Mais, les distinguer de façon précise et en connaître leurs effets, possiblement similaires ou différenciés, reste une tâche bien ardue qu'il s'agit de poursuivre sous un angle scientifique. Le leadership est une préoccu-

pation constante dans nos organisations, il nous fait presque oublier qu'il faut des suiveurs pour qu'un ou une leader se révèle et puisse travailler convenablement (Krishnan, 2005; Wang, Law, Hackett, Wang, & Chen, 2005). Mais, se préoccuper de leadership, des chefs aujourd'hui, est-ce bien légitime ? Oui, dans la mesure où des études récentes démontreraient que des liens de corrélation existent entre les caractéristiques des chefs, leurs compétences, leurs habiletés, leur posture et les performances organisationnelles. Ainsi, une étude de Quigley et Hambrick (2015) souligne que le choix d'un dirigeant ou d'une dirigeante expliquerait près de 20% des résultats d'une organisation aujourd'hui, contre 10% dans les années 1970. Cet « effet leadership » est-il toujours important, dans n'importe quel contexte, peu importe la posture ou le style ? En conséquence, il est intéressant et légitime de nous pencher sur cette question, « quelle chef fe pour les organisations contemporaines ? », sous plusieurs angles.

### THEME I

#### La face sombre du leadership

Les chiffres concernant le mal-être dans les organisations productives sont inquiétants. Les maladies professionnelles sont en progression et le nombre de burn-out, d'absences ou de congés en lien avec des maladies professionnelles est devenu préoccupant. Il est donc important que les employeurs prennent des mesures pour prévenir ces problèmes de santé et favoriser le bien-être de leurs employés. Cependant, plusieurs ouvrages et articles pointent la responsabilité du leadership dans ces phénomènes de mal-être au travail (Brière, 2021; Hetrick, 2023; Mackey, Parker Ellen, McAllister, & Alexander, 2021; Pfeffer, 2018; Sandel, 2014; Schyns, Wisse, & Sanders, 2019). Le leadership toxique semble être un facteur non négligeable dans le développement d'une culture organisationnelle problématique. Or, cette forme spécifique de leadership, plutôt négative notamment en ce qui a trait à ses effets sur les salariés et les collectifs de travail, a fait encore peu l'objet d'études scientifiques. Sa définition est encore peu stabilisée, ses caractéristiques mal identifiées, ses effets et impacts directs peu mesurés.

- La toxicité managériale se réduit-elle à des comportements managériaux isolés et individualisés, ou ses racines sont-elles plus largement implantées dans les missions, la culture, les outils de gestion, les valeurs de l'organisation ?
- Comment le leadership toxique peut-il être mesuré et diagnostiqué dans les organisations ?
- Quels sont les liens entre vision, missions, valeurs organisationnelles et leadership toxiques ?
- Quelles sont les variables facilitant le développement et la diffusion du management toxique dans les organisations ?
- Peut-on identifier un effet « trickle-down » ou « trickle-up » en termes de leadership toxique ?
- Comment réagissent les salariés au leadership toxique ?
- Le leadership toxique est-il toujours associé à des effets négatifs ou celui-ci génère-t-il aussi des réponses individuelles ou collectives potentiellement positives ?

## Leadership : Entre promesses et désillusions

- L'œuf ou la poule ? La toxicité, un phénomène d'abord collectif ou individuel ?
- Les mythes, les rites et l'ordre du discours qui instituent ou destituent le leader.

### THEME II

#### Le leadership, dispositions individuelles ou compétences acquises

Une seconde question qui taraude encore fortement les spécialistes de leadership est celle qui a trait à l'épineuse question des antécédents du leadership. Le leadership est-il inné, sorte de traits individuels propres à certaines personnes et qui feraient défaut à d'autres ? Nous serions dès lors ici plus proches de la définition du pouvoir charismatique cher à Max Weber (Weber, 1956). Ou, au contraire, le leadership constituerait-il une posture managériale qu'il serait possible d'acquérir, au même titre que d'autres compétences ? Autorisant dès lors à penser le leadership comme une forme plus « démocratique », voire distribuée ou partagée au sein des organisations (Coun, Gelderman, & Perez-Arendsen, 2015; Nayani, Nielsen, Daniels, Donaldson-Feilder, & Lewis, 2018; Ospina, 2017). Ceci nous conduit à proposer plusieurs angles d'approche de ce premier thème, de manière non exhaustive :

- Quelles dispositions individuelles pour quelles formes de leadership ?
- Quelles caractéristiques socio-démographiques des leaders aujourd'hui ? Origines sociales, parcours scolaire et académique, etc. ?
- L'image du leader et la matérialisation de son emprise et de son hubris
- Les portraits et les effigies matérielles qui associent l'entreprise à son leader
- Leadership comme compétences individuelles ou collectives ?
- Caractéristiques individuelles et formes de leadership, des liens à révéler ?
- Existe-t-il des lieux de création ou de socialisation spécifiques aux leaders d'aujourd'hui ? Lieux académiques ? Associations ? Réseaux sociaux ?
- Comment former les cadres au leadership ?
- Les formations au leadership des cadres, voire des salariés, sont-elles porteuses ou efficaces ?
- Le leadership est-il attaché à des individus ou peut-on penser le leadership de façon partagée et distribuée ?

### THEME III

#### Le leadership, ses styles et ses formes

Un troisième thème, assez logique dans le cadre d'une telle thématique, est lié à la définition des styles de leadership, à la mise en exergue de leurs différences éventuelles, ainsi qu'à l'identification de leurs impacts et effets, possiblement similaires ou différenciés. En particulier, les articles s'intéressant à des typologies de leadership et à leurs conséquences seraient tout particulièrement les bienvenus. De

même que les papiers qui seront en mesure de présenter des résultats empiriques en lien avec les conséquences humaines et organisationnelles de ces différents styles. Ou encore des travaux portant sur des styles de leadership plus collectifs, partagés ou distribués, qui commencent à se diffuser dans la littérature. Les problématiques méthodologiques peuvent aussi être développées, notamment concernant les différentes stratégies permettant de mesurer ces styles de leadership, que ce soit sous un angle qualitatif ou quantitatif. Sachant que des critiques ont émergé récemment pour souligner que bien souvent les échelles quantitatives utilisées pour mesurer certains styles de leadership mélangent des items de perceptions (subjectifs) et des items (objectifs) de comportements, ce qui conduit à des impasses méthodologiques (Fischer, Dietz, & Antonakis, 2024).

- Quelle(s) typologie(s) des styles de leadership ?
- Difficultés conceptuelles et théoriques à différencier les styles de leadership ?
- Quelles sont les différences définitionnelles des styles de leadership et quelles en sont leurs conséquences en termes d'approches théoriques ?
- Quels styles de leadership orientés sur les attributs individuels, versus les styles de leadership plus orientés « compétences » à acquérir ?
- Comment mesurer, concrètement, le leadership, les différentes formes et styles ?
- Possibilités et limites des formes de leadership collectives, distribuées ou partagées et leurs effets et conséquences ?
- Le portrait du leader (image et discours, leader en majesté ou leader collectif)

### THEME IV

#### Le leadership et la contingence

Les formes de leadership sont-elles universelles ou dépendent-elles de l'environnement sectoriel, organisationnel, professionnel dans le cadre duquel elles se développent ? Tendanciellement, les styles de leadership sont toujours considérés sous l'angle de leur mérite intrinsèque. Mais la réflexion peut être inversée et considérer que différents types d'organisation nécessitent des styles de leadership adaptés et donc différenciés. Aussi, la question de la compatibilité des styles de leadership en lien avec l'appartenance sectorielle des organisations (secteurs privé, public ou parapublic) paraît légitime. De même, les spécificités culturelles des organisations ont été peu étudiées, notamment en relation avec les styles de leadership. Des cultures organisationnelles particulières appellent-elles des styles de leadership spécifique ? Les situations de crise, économique, sanitaire, organisationnelle, etc., constituent également des moments intéressants à saisir sous l'angle du leadership. Questionner les styles de leadership, ainsi que leurs évolutions, en regard des périodes de crise fait donc particulièrement sens. De même, les changements technologiques récents, les nouvelles manières de travailler, les innovations structurelles profondes (holocratie, organisations agiles, libérées), sont-elles en mesure de challenger profondément ou durablement les formes de leadership. Finalement, la

## Leadership : Entre promesses et désillusions

question des identités professionnelles se pose aussi en rapport avec les styles de leadership. Est-il ainsi possible de gérer des salariés d'horizons professionnels divers et variés avec les mêmes techniques ou postures, pour de mêmes résultats ?

- Quels styles de leadership pour quels types d'organisation ?
- Quelles formes de leadership appropriées pour les organisations privées, publiques et parapubliques ?
- Quels styles de leadership pour créer des cultures organisationnelles, sources de cohésion et d'efficience organisationnelle ?
- Quelle adaptation des styles de leadership aux périodes de crises économiques, sociales, sanitaires, ou technologiques ?
- Les nouvelles générations sont-elles demandeuses de nouvelles formes de leadership ?
- Holocratie et organisations agiles en quête d'un leadership distribué ou partagé ?
- Uniformiser ou différencier les styles de leadership dans les organisations pour gérer des identités professionnelles multiples ?
- Comment les salariés perçoivent-ils les postures de leadership et quelles conséquences de ces perceptions, bien souvent différenciées ?
- Quelle image le leader cherche-t-il à diffuser en lien avec son évolution et la culture de l'organisation dans laquelle il se trouve ?

## Bibliographie indicative

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Bartsch, S., Weber, E., Buttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*, 32(1), 71-85.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.

Brière, T. (2021). *Toxic management. La manipulation en entreprise*. Paris: Editions Robert Laffont.

Caillier, J. G. (2016). Do Transformational Leaders Affect Turnover Intentions and Extra-Role Behaviors Through Mission Valence? *The American Review of Public Administration*, 46(2), 226-242.

Coun, M. J. H., Gelderman, C. J., & Perez-Arendsen, J. (2015). Shared leadership and proactivity in the New Ways of Working. *Gedrag & Organisatie*, 28(4), 356-379.

Eichenauer, C. J., Ryan, A. M., & Alanis, J. M. (2022). Leadership During Crisis: An Examination of Supervisory Leadership Behavior and Gender During COVID-19. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(2), 190-207.

Emery, Y., & Giauque, D. (2023). Leadership. In N. Soguel, P. Bundi, T. Mettler, & S. Weerts (Eds.), *Comprendre et concevoir l'administration publique. Le modèle IDHEAP* (pp. 133-142). Lausanne: EPFL Press.

Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.

Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2024). A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, 101771.

Genoud, C. (2023). *Leadership, agilité, bonheur au travail. Bullshit! En finir avec les idées à la mode et revaloriser (enfin) l'art du management*. Paris: Vuibert.

Gerards, R., Van Wetten, S., & Van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110.

Hannah, S. T., Perez, A. L. U., Lester, P. B., & Quick, J. C. (2020). Bolstering Workplace Psychological Well-Being Through Transactional and Transformational Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(3), 222-240.

Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership. How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. New York: Routledge.

Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2022). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.

Kim, J., Lee, H. W., & Chung, G. H. (2024). Organizational resilience: leadership, operational and individual responses to the COVID-19 pandemic. *Journal of Organizational Change Management*, 37(1), 92-115.

Krishnan, V. R. (2005). Leader-Member Exchange, Transformational Leadership, and Value System. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10(1), 14-21.

Lauritzen, H. H., Grøn, C. H., & Kjeldsen, A. M. (2021). Leadership Matters, But So Do Co-Workers: A Study of the Relative Importance of Transformational Leadership and Team Relations for Employee Outcomes and User Satisfaction. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 614-640.

Mackey, J. D., Parker Ellen, B., McAllister, C. P., & Alexander, K. C. (2021). The dark side of leadership: A systematic literature review and meta-analysis of destructive leadership research. *Journal of Business Research*, 132, 705-718.

Metselaar, S. A., Klijn, E. H., Den Dulk, L., & Vermeeren, B. (2023). Did Leadership Become More Important During COVID-19? A Longitudinal Analysis of the Impact of Servant Leadership on Performance and Work-Life Balance Satisfaction in a Public Organization. *Review of Public Personnel Administration*.

Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work and Stress*, 32(2), 124-146.

## Leadership : Entre promesses et désillusions

Ospina, S. M. (2017). Collective Leadership and Context in Public Administration: Bridging Public Leadership Research and Leadership Studies. *Public Administration Review*, 77(2), 275-286.

Peng, A. C., Wang, B., Schaubroeck, J. M., & Gao, R. (2020). Can Humble Leaders Get Results? The Indirect and Contextual Influences of Skip-Level Leaders. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 1548051820952402.

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a Paycheck*. New York: Harper-Collins Publishers.

Quigley, T. J., & Hambrick, D. C. (2015). Has the "CEO effect" increased in recent decades? A new explanation for the great rise in America's attention to corporate leaders. *Strategic Management Journal*, 36(6), 821-830.

Sandel, M. J. (2014). *Ce que l'argent ne saurait acheter*. Paris: Editions du Seuil.

Schyns, B., Wisse, B., & Sanders, S. (2019). Shady strategic behavior: Recognizing strategic followership of Dark Triad followers. *Academy of Management Perspectives*, 33(2), 234-249.

Vogel, R., Vogel, D., & Reuber, A. (2022). Finding a mission in bureaucracies: How authentic leadership and red tape interact. *Public Administration*, n/a(n/a).

Vuong, B. N. (2022). The influence of servant leadership on job performance through innovative work behavior: does public service motivation matter? *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 1-21.

Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Weber, M. (1956). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen: Mohr.

Wright, B. E., Hassan, S., & Park, J. (2016). Does a Public Service Ethic Encourage Ethical Behaviour? Public Service Motivation, Ethical Leadership and the Willingness to Report Ethical Problems. *Public Administration*, 94(3), 647-663.

## Frais de participation

La participation à la Journée de Recherche RIPC0 2025 est gratuite et accessible à tous, professionnels et académiques, sous réserve d'inscription préalable et dans la limite des places disponibles.



## Procédure et normes de soumission

Les résumés étendus doivent être rédigés en français ou en anglais et être d'une longueur comprise entre 2000 mots minimum et 4000 maximum, interligne simple et police Times New Roman 12 pt. Le résumé doit impérativement contenir les informations suivantes : le titre, la thématique, les noms des auteurs, leur(s) affiliation(s) et leurs coordonnées, le contexte de l'étude, la problématique, l'instrumentation méthodologique (le cas échéant), les principaux résultats, les conclusions principales, les limites et les références présentées selon les normes APA. Les propositions de communications doivent être originales, c'est-à-dire non publiées par une revue à la date de la soumission.

Il sera également demandé aux auteurs de fournir une courte biographie ainsi que leurs coordonnées pour faciliter la mise en réseau.

La soumission se fait uniquement par email à l'adresse suivante: [soumission\\_jr2025@ripco-online.com](mailto:soumission_jr2025@ripco-online.com)

## Calendrier

La journée de recherche aura lieu le **27 mai 2025**. Elle se déroulera en présentiel cette année afin de favoriser les interactions et les échanges scientifiques.

- Date butoir de soumission du résumé étendu :  
**17 mai 2025**
- Retour du comité scientifique de la RIPCO:  
**27 avril 2025**
- Date de la journée de recherche :  
**27 mai 2025**

## Numéro spécial de la RIPCO

Les meilleures communications abordant les thématiques en lien avec le focus de la journée seront présélectionnées en vue d'un numéro spécial de la RIPCO. La présélection d'une communication ne constitue en aucun cas une acceptation définitive pour publication dans le numéro spécial. Les auteurs de ces communications disposeront de trois mois après la journée de recherche pour soumettre les textes intégraux sur le site de la revue : [ripco.manuscriptmanager.net/ripco](http://ripco.manuscriptmanager.net/ripco).

Les manuscrits doivent respecter les consignes pour la préparation et la soumission des manuscrits : [ripco-online.com/FR/soumission.asp](http://ripco-online.com/FR/soumission.asp). Elles suivront le processus éditorial habituel en double aveugle.

Les communications portant sur un autre thème seront invitées à être soumises pour une publication dans des numéros réguliers de la revue.

