

## Towards emotional leadership in a military context

Esma BELGHITH<sup>1</sup>; Lobna BEN HARB<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Académie Militaire Foundouk Djedi, Tunisie

<sup>2</sup>Académie Militaire Foundouk Djedi, Tunisie

Email 1 : [benese2000@gmail.com](mailto:benese2000@gmail.com)

Email 2 : [lobna.benharb@gmail.com](mailto:lobna.benharb@gmail.com)

 1: 0009-0004-2783-9954

 2: 0000-0003-0598-2165

| Received   | Accepted   | Published  |
|------------|------------|------------|
| 06/01/2026 | 25/02/2026 | 31/03/2026 |

DOI: <https://doi.org/10.63939/JSMS.2025-Vol8.N30.287-310>

Esma BELGHITH; Lobna BEN HARB. (2026). Towards emotional leadership in a military context. *Journal of Strategic and Military Studies*, volume8 (issue30), pp-pp: 287- 310.

### Abstract

In operational environments marked by uncertainty and pressure, leaders' ability to mobilise emotional resources has proven to be an essential pillar for ensuring efficiency and cohesion within organizations. The military context doesn't represent an exception, as the success of military operations depends largely on the effective management of psychological dynamics within the military community. This article draws upon a range of leadership theories, with particular emphasis on emerging approaches. The empirical investigation, conducted on a sample of military officers, adopts a methodological triangulation combining documentary analysis, semi-structured interviews, and the application of the weighted voting method. This methodological approach enables the assessment of the importance of emotional competencies in leadership practice. The study further identifies the main characteristics forging the current conception of military leadership, highlighting the growing prominence of the emotional dimension. The results therefore invite military leaders to strengthen the development of such competencies in order to enhance human capital and, consequently, improve organizational performance.

**Keywords:** Leadership, military, emotional competencies.

© 2026, BELGHITH & BEN HARB, licensee Democratic Arab Center. This article is published under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), which permits non-commercial use of the material, appropriate credit, and indication if changes in the material were made. You can copy and redistribute the material in any medium or format as well as remix, transform, and build upon the material, provided the original work is properly cited.

## Vers un leadership émotionnel dans un contexte militaire

Esma BELGHITH<sup>1</sup>; Lobna BEN HARB<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Académie Militaire Foundouk Djedi, Tunisie

<sup>2</sup>Académie Militaire Foundouk Djedi, Tunisie

Email 1 : [benese2000@gmail.com](mailto:benese2000@gmail.com)

Email 2 : [lobna.benharb@gmail.com](mailto:lobna.benharb@gmail.com)

 1: 0009-0004-2783-9954

 2: 0000-0003-0598-2165

| Reçu le    | Accepté le | Publié le  |
|------------|------------|------------|
| 06/01/2026 | 25/02/2026 | 31/03/2026 |

DOI: <https://doi.org/10.63939/JSMS.2025-Vol8.N30.287-310>

Esma BELGHITH; Lobna BEN HARB. (2026). Vers un leadership émotionnel dans un contexte militaire. Journal of Strategic and Military Studies,, Volume 8 (Numéro 30), pp-pp: 287- 310.

### Résumé

Dans des environnements opérationnels marqués par l'incertitude et la pression, la capacité des leaders à mobiliser la dimension émotionnelle apparaît aujourd'hui comme un levier essentiel d'efficacité et de cohésion. Le contexte militaire n'échappe pas à cette évidence puisque la réussite des missions dépend autant des compétences techniques que de la gestion des dynamiques psychologiques au sein des équipes. Ce travail mobilise un ensemble de modèles théoriques du leadership, en accordant une attention particulière aux approches émergentes. L'investigation empirique menée auprès d'un échantillon d'officiers militaires, repose sur une triangulation méthodologique combinant une étude de sources documentaires, des entretiens semi-directifs et l'application de la méthode de vote pondéré. Cette approche méthodologique, met en lumière la perception des officiers quant à la contribution des habilités émotionnelles mobilisées dans la pratique du leadership. Cette étude permet, par ailleurs, de mettre en évidence les caractéristiques dominantes de la conception actuelle du leadership militaire révélant la place croissante de la dimension émotionnelle. Les résultats invitent ainsi les dirigeants militaires à renforcer le développement de telles compétences pour une mobilisation optimale du potentiel humain et par voies de conséquences, une plus grande performance organisationnelle.

**Mots clés :** Leadership, militaire, compétences émotionnelles.

© 2026, BELGHITH & BEN HARB, Licencié par: Centre Démocratique Arabe. Cet article est publié sous les termes de la licence Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0), qui autorise l'utilisation non commerciale du matériel, à condition de donner le crédit approprié et d'indiquer si des modifications ont été apportées au matériel. Vous pouvez copier et redistribuer le matériel dans n'importe quel support ou format, ainsi que le remixer, le transformer et le développer, à condition que le travail original soit correctement cité.

## 1- Introduction

Depuis son émergence, le concept de leadership a été étroitement lié à la performance organisationnelle, et les institutions militaires n'échappent pas à cette réalité. La littérature met en évidence que l'histoire militaire a largement reposé sur le leadership en tant que pierre angulaire du succès opérationnel (Boyce et al., 2010, p.585 ; Hargrove et Sitkin, 2011, p. 528 ; Harms et al., 2011, p. 495 ; Derue et al., 2012, p. 997). Dans cette perspective, l'intérêt porté au leadership militaire s'est considérablement accru. Traditionnellement, l'organisation militaire a longtemps privilégié des modèles de leadership fondés sur le commandement, la supervision directe et le contrôle, qui ont fait preuve d'efficacité dans des contextes allant des périodes de stabilité aux situations de crise. Cependant, l'évolution rapide du contexte militaire, l'émergence de menaces plus complexes et incertaines, l'intégration accrue des technologies ainsi que la diversification croissante des effectifs, mettent en lumière les limites de ces approches classiques du leadership. Ces transformations appellent à une réévaluation théorique et pratique du leadership militaire pour répondre aux exigences du paysage contemporain.

## 2- Cadre théorique

En l'absence d'un consensus quant aux compétences constructives du leader militaire, il en est de même pour la définition du concept du leadership, et plus spécialement le leadership militaire. A cet égard Bernard Bass (1990) souligne qu'il existe presque autant de définitions de leadership que de chercheurs ayant tenté de le définir.

L'abondance des définitions du leadership n'a pas empêché les chercheurs de converger vers un concept fondamental, celui de l'influence. Ainsi, le leadership peut être appréhendé comme la capacité à influencer les comportements d'autrui, dans l'intention d'orienter l'action collective vers des objectifs communs, soit par le biais d'un pouvoir formel, soit à travers des qualités personnelles. Dans une approche contemporaine, Jean-Michel Plane conçoit le leadership comme un processus par lequel une personne exerce une influence sur un groupe d'individus, en orientant ses efforts vers la mise en œuvre de choix stratégiques et l'atteinte résultats désirés.

L'examen des diverses définitions du leadership révèle deux sources essentielles de l'exercice de l'influence, il s'agit des attributs personnels et de l'autorité formelle. Dans le contexte militaire, cette dernière est profondément liée à la fonction du commandement et s'avère une partie intégrante de la hiérarchie.

Aujourd'hui, avec l'émergence des nouvelles approches de leadership, cette dimension formelle, bien qu'elle demeure valide dans le contexte militaire, voit son rôle s'atténuer et a connu une réticence partielle, cédant la place à d'autres qualités du leader. Afin d'analyser ce redimensionnement, nous proposons de revenir sur l'évolution de la pensée relative au concept du leadership .

L'abondance ainsi que la diversité des approches conceptuelles du leadership ouvrent la possibilité au chercheur d'opter pour la conception qu'il juge la plus appropriée au regard du contexte de l'étude. Le caractère multidimensionnel du concept du leadership requière l'analyse simultanée de plusieurs modèles. Dans la présente recherche, nous allons nous focaliser principalement sur l'analyse des perspectives contemporaines et émergentes du leadership, en commençant par la théorie des traits de personnalité, suivie des approches comportementales et contingentes du leadership. L'étude mettra en évidence les compétences nécessaires à l'exercice du leadership dans le contexte considéré.

Sans converger vers un consensus, les approches théoriques en matière de leadership ont donné des conceptions différentes du leadership en se basant sur divers facteurs. Le début était avec les approches par les traits de personnalité (Stogdill, 1974 ; Lock et Kirkpatrick, 1991 ; Digman, 1990 ; Costa et McCrae, 1990, p. 362 ; Judge, Bono, Ilies et Gerhardt, 2002, p. 765) qui considèrent comme leader toute personne ayant des surcapacités en leur attribuant un caractère héroïque. Ainsi, selon cette théorie, le leadership est lié aux traits personnels et la qualité du leadership demeure étroitement associée au développement des attributs propres au leader (Day, 2000, p. 581). Toutefois, certaines limites ont émergé, puisque cette approche a permis d'expliquer seulement une partie du concept du leadership, celle relative à la nature innée des traits de personnalité de la personne, tout en négligeant les facteurs contribuant au développement du leadership. En outre, les théories de traits se sont focalisées sur un nombre restreint de ces derniers (Exemple la théorie des Big Five) sans pouvoir délimiter une liste exhaustive des traits de leadership, surtout que ces derniers peuvent varier d'un contexte à un autre (Northouse, 2016). De plus, cette approche est restée focalisée sur la personne susceptible d'être leader sans considérer son groupe d'appartenance (Wirba, 2017).

Afin de distinguer entre les leaders et les non-leaders, les partisans de l'approche comportementale ont analysé les comportements spécifiques de ces premiers. Parmi les pionniers de cette approche, nous citons McGregor (1960) avec sa Théorie X-Y, Blake et Mouton (1964, 1985, p. 18,) avec leur grille managériale .

Cette perspective a été prolongée par l'approche contingente, notamment à travers la théorie de Fiedler (1967), qui souligne l'importance des facteurs situationnels dans le choix du style de leadership. De leur côté, Hersey et Blanchard (1995) ont mis évidence un lien de causalité entre le style de leadership adopté et le niveau de maturité des subordonnés. Ils soutiennent l'idée que le leader peut moduler son comportement en prenant en considération les dimensions de la maturité du personnel, à savoir : le degré de liberté accordé aux subordonnés, le niveau de compétence et de motivation des collaborateurs ; ce qui constitue un facteur déterminant de l'efficacité managériale.

L'approche contingente a été enrichie par le modèle de la participation du leader de Vroom (Vroom et Yetton, 1973 ; Vroom et Jago, 1988, p. 32 ; Vroom, 2003, p. 968). La

théorie LMX stipule que le leader ajuste son style en tenant compte des relations établies avec ses collaborateurs. Ainsi, le leader répartit ses collaborateurs en deux groupes : le premier représente son cercle fermé avec qui il va entretenir des relations étroites, basées sur des interactions continues et confiance mutuelle, le second groupe rassemble les autres membres de l'organisation, inscrits dans une relation formelle avec le leader (Dienesch et Liden, 1986, p. 618 ; Graen et Uhl-Bien, 1995, p. 219).

Malgré leurs apports considérables dans la conception du leadership, les approches traditionnelles ont fait preuve de plusieurs limites, essentiellement liés aux révolutions des différentes conjonctures (économiques, technologique, socioculturelle...) qui entourent l'organisation. Cette dernière s'est trouvée contrainte de revoir ses pratiques managériales et ses modes d'empowerment, pour prioriser, l'approche participative, la collaboration et la transversalité. Il s'en suit le développement de nouvelles approches contemporaines et émergentes du concept du leadership.

Inspirée de la théorie des traits, l'approche par les compétences s'est focalisée sur le leader en analysant ses habilités. Toutefois, cette approche s'aligne avec les théories qui considèrent que le leadership est un concept acquis. Selon Northouse (2016), le leadership peut émerger en développant certaines compétences et aptitudes chez la personne ; ce développement est généralement un processus continu. Le début de cette approche était avec les travaux de Katz (1974) qui a montré une corrélation positive entre l'efficacité du leadership et trois grandes catégories de compétences individuelles, il s'agit des compétences techniques, humaines et conceptuelles. D'autres études : Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs et Fleishman (2000, p.11) ; Rowe et Guerrero (2013) ; ont approfondi ce modèle en donnant une conception du leadership en cinq dimensions et dont les compétences personnelles de la personne viennent en deuxième position après les attributs individuels. L'intérêt se concentrait sur les compétences mobilisées dans la résolution des problèmes, les aptitudes relevant de l'évaluation sociale (ou jugement social) et le niveau de connaissances.

Les approches contemporaines sont venues reprendre le modèle charismatique, comme vecteur d'influence et de changement, selon la théorie « néo-charismatique » (Bryman, Cramer, 1992). Vers les années 80, les pionniers de cette approche : Bass et Stogdill (1990), Rafferty et Griffin, (2004, p. 329) ont mis en avant deux modèles de leadership qui diffèrent par leur efficacité et leur engagement : Le leadership transactionnel ou transactionnel. Le leader transactionnel dirige par un système de récompenses pour motiver les membres de son équipe. Quant au leader transformationnel, il dirige en inspirant la confiance auprès de ses collaborateurs et en instaurant un climat convivial basé sur le respect mutuel et l'incitation. Northouse (2016) définit le leadership transformationnel comme une dynamique de changement visant à transformer les individus, en accordant une attention particulière aux dimensions émotionnelles et en

s'appuyant notamment sur les valeurs, l'éthique et les normes, dans le but d'atteindre les finalités organisationnelles de long terme.

Quel que soit la conception du leader transformationnel, les auteurs en la matière se rejoignent sur les attributs majeurs comprenant : le charisme, l'inspiration, la stimulation intellectuelle et la considération individuelle.

Une dernière théorie qui a émergé parmi les approches contemporaines est celle relative au leadership Pseudo-transformationnel. Ce modèle est inspiré de celui du leadership transformationnel, en termes de composantes, sauf que les chercheurs ont associé d'autres caractéristiques à ce leader. En effet le leader pseudo-transformationnel combine des attributs qui semblent être contradictoires. D'une part, il inclut la considération individualisée, d'autres parts, il va privilégier ses intérêts personnels au détriment de ceux de ses collaborateurs. En outre, ce leader fait preuve d'égoïsme malgré qu'il inspire la motivation auprès de son entourage. Il stimule l'émergence de l'intelligence collective tout en contraignant la pensée indépendante chez ses collaborateurs (Christie, Barling et Turner, 2011, p. 2943 ; Bass et Steidlmeier, 2006 ; Bass et Riggio, 1999, p. 181).

Malgré l'importance accordée aux subordonnés dans la plupart des approches contemporaines du leadership, le modèle du leadership pseudo-transformationnel a suscité des interrogations quant à la moralité et à l'éthique des leaders. Cette remise en question a favorisé l'émergence de nouvelles approches centrées sur la dimension humaine du leadership. Ces approches mettent en évidence l'importance d'intégrer les valeurs, les dimensions émotionnelles et le bien-être des membres de l'organisation, ce qui a conduit à la mise en évidence des caractéristiques et des comportements renouvelés attendus des leaders. C'est dans ce contexte que se sont développées différentes formes de leadership émergent.

Dans un premier temps, les chercheurs ont considéré « l'authenticité » comme la qualité déterminante dans le développement du leadership (Hoy et Henderson, 1983, p. 123 ; George. B, 2003 ; Avolio et al., 2004, p. 801, p. 951 ; Avolio et Gardner, 2005, p. 315) ; c'est ainsi que le leadership authentique a pris sa place. Ces auteurs ont associé au leader authentique plusieurs caractéristiques qui sont reflétées dans sa vision, sa communication et ses comportements. En effet, le leader authentique fait preuve d'une forte conscience de soi et d'une moralité accentuée qui contribuent à l'instauration d'un environnement professionnel marqué par la confiance mutuelle et la convivialité. Il se distingue par son intégrité et transparence et manifeste continuellement son empathie .

Dans le cadre de cette même approche, un second modèle de leadership a été développé, c'est celui du leadership partagé. Loin d'être un concept individuel, le leadership partagé se base sur la notion de partage du pouvoir d'influence. Selon les tenants de ce courant, le phénomène du leadership fait appel à la collectivité relative à l'organisation. En effet, le leadership partagé dépasse la sphère individuelle axée sur les « top leaders », dans une

logique visant à inscrire l'exercice du leadership dans une démarche collective impliquant l'ensemble des membres de l'organisation, en stimulant l'intelligence collective. L'objectif derrière cette approche étant le développement d'une confiance collective envers les divers acteurs de l'organisation. A ce titre, Plane (2015, p. 47) met l'accent sur les préalables nécessaires à l'instauration de ce modèle, notamment l'existence d'une culture de dialogue et l'émergence d'un leadership individuel assumé (Luc, 2004, p. 43, 2017, p. 126 ; Plane, 2015, p. 47).

Parmi les approches émergentes, le modèle du leadership serviteur s'est particulièrement développé. Il peut être appréhendé comme une approche comportementale s'appuyant sur l'entraide, la solidarité et des principes éthiques. Le leader servant se met au service de ses collaborateurs en accordant une attention particulière à leurs besoins et attentes afin de pouvoir les satisfaire. Il adopte une écoute active, mobilise une empathie, à la fois, cognitive et affective, ainsi qu'une attitude marquée par l'humilité. Ce modèle repose sur la primauté accordée aux intérêts des collaborateurs, le leader intervient en soutien de leurs besoins et attentes. (Yukl et al, 2013, p. 38 ; Northouse, 2016 ; Belet, 2011, p. 112 ; 2013, p. 11).

Le leadership spirituel constitue le quatrième modèle élaboré dans le cadre des approches émergentes et propose une nouvelle manière d'appréhender la conception du leadership. Sa particularité émane du fait que la spiritualité est considérée comme facteur de contingence relatif aux mode managérial et à l'exercice du leadership. Dans ce sens, la spiritualité est exploitée par le leader pour faire fédérer ses collaborateurs pour qu'ils se donnent au maximum afin de concourir activement au renforcement de la performance globale de l'organisation. Ce processus est rendu possible grâce à la fédération des membres de l'organisation autour d'une vision inspirante (Fry, 2003, p. 693 ; Fry et Altman, 2013). Le leader spirituel, à travers ses capacités d'intégration, se montre digne d'accepter les différences, et de faire interagir positivement ses collaborateurs afin de contribuer à la réussite de toute l'organisation. Les travaux de Plane (2015, p. 47) en la matière ont confirmé une corrélation entre la compassion et la spiritualité d'une part et un effet de causalité entre cette dernière et le bien-être et l'épanouissement au travail. A cet effet, il s'avère évident que le leadership spirituel s'impose comme un levier susceptible d'influencer le climat du travail .

Les recherches portant sur les approches émergentes ont enchainé avec un modèle de leadership basé essentiellement sur l'aspect affectif. Selon ce modèle, la capacité d'influence du leader émane de la mobilisation de ses propres émotions et celles de ses collaborateurs. En effet, le leader émotionnel est muni d'une certaine conscience personnelle lui permettant de comprendre ses propres émotions et de pouvoir les gérer, en outre, il est doté d'une capacité à identifier et comprendre les émotions de ses subordonnés en vue de les influencer. Il s'ensuit que le leader devient émotionnellement intelligent, de telle sorte qu'il va exploiter ses aptitudes émotionnelles dans la dynamique d'influence et

la démarche décisionnelle (Adnane Chader, 2019). En conclusion, le modèle du leadership émotionnel a permis de souligner l'effet déterminant du concept de l'intelligence émotionnelle sur la pratique du leadership et par voie de conséquences sur le mode de management des organisations (Goleman et al., 2002 ; Goleman, Boyatzis et McKee, 2013).

L'école évolutionniste traduit une extension de la théorie des traits en mettant en œuvre une approche comparative intergénérationnelle. Cette dernière s'inscrit dans une logique visant à examiner les divergences observées auprès des personnes ayant un potentiel d'exercer le leadership et leurs antécédents. Elle met en avant le concept de « l'héritabilité » (Ilies et al., 2004, p. 207 ; Arvey et al., 2006, p. 1). Une autre piste de recherche a vu le jour à travers ce modèle, en reprenant le charisme comme déterminant du leadership. Ce dernier étant lié essentiellement à l'apparence physique et est considéré comme l'élément fédérateur des qualités des leaders (Spisak et al., 2012, p. 273 ; 2014, p. 792 ; Boggild et Laustsen, 2016, p. 820 ; Antonakis et Eubanks, 2017, p. 270).

À la lumière de l'examen théorique précédemment présenté, cette étude ambitionne de contribuer au débat continu sur le leadership au sein de l'institution militaire. Elle vise, ce faisant, à fournir des éléments d'analyse susceptibles d'éclairer les responsables militaires dans leurs efforts pour exercer un commandement efficace dans un environnement opérationnel dynamique et exigeant.

### 3- Méthodologie

#### 3.1- Démarche de collecte des données

Dans un objectif d'identifier la conception théorique du leadership prédominante dans le contexte militaire tunisien, nous avons adopté un cadre méthodologique hybride. À cet égard, une démarche mixte (Creswell, 2013), fondée sur la combinaison de deux méthodes qualitatives, a été privilégiée.

#### *A- Recherche documentaire*

La première étape de la recherche a consisté en une analyse documentaire, considérée comme une méthode de référence pour explorer les différentes approches théoriques du leadership et également identifier les caractéristiques associées aux divers types de leaders, particulièrement développés dans le cadre des approches émergentes. Nous avons ainsi examiné des articles scientifiques ainsi que des ouvrages spécialisés. Ces différentes consultations ont permis de générer les thématiques suivantes qui seront abordées au cours des entretiens à réaliser :

- 1- Le contexte militaire
- 2- Le leadership et style de leadership
- 3- Les types de leaders

#### 4- Les compétences requises pour faire émerger le leadership militaire

##### *B- L'entretien semi-structuré*

Cette recherche s'est appuyée sur la réalisation d'entretiens semi-structurés, auprès d'un échantillon d'officiers militaires occupant des fonctions de responsabilité, retenus sur la base de leur expérience professionnelle et de leur aptitude à éclairer la problématique de l'étude. Nous rappelons à cet égard que l'entretien semi-directif constitue une approche de recherche qualitative qui vise à collecter des informations sous forme de verbatims, qui fournissent des éclaircissements ou des preuves pour un projet de recherche. Cette méthode se distingue par sa capacité à encourager la libre expression des participants et à saisir les conceptions, qu'ils formulent au cours de l'entretien, des notions abordées. (Monchet et al., 2011, p. 85).

Les entretiens ont été menés en face-à-face, dans le but de favoriser l'octroi d'un regard éclairé et expérimenté sur les particularités du concept de leadership dans le contexte militaire, souvent différent de la sphère civile. Lors de ces entretiens, plusieurs thèmes, essentiellement liés aux approches émergentes du leadership dans le milieu militaire, ont été abordés.

En amont de la conduite des entretiens, un instrument de collecte, à savoir le guide d'entretien a été élaboré, en tant qu'outil de recueil des données (voir annexe). Ce dernier a été conçu comme un dispositif d'orientation structuré, à partir des axes thématiques issues de la recherche documentaire.

La collecte des données a été poursuivie jusqu'à l'atteinte de la saturation théorique : c'est le seuil à partir duquel les entretiens n'apportent plus de nouvelles informations pertinentes, en référence aux approches proposées par Evrard et al. (2003) et Thiétart et al. (2014).

La saturation théorique a été atteinte après la conduite de dix entretiens, menés majoritairement par convenance en avril 2024, d'une durée moyenne d'une heure par participant. Il est également à noter que les répondants présentaient une familiarité préalable avec les quatre thématiques de l'entretien.

**Table N°1. Structure de l'échantillon**

| Nombre des répondants | Catégorie | Genre    | Spécialité                             |    |
|-----------------------|-----------|----------|--|----|
| 10                    | Officier  | 7 Hommes | Informatique                           | 02 |
|                       |           |          | Matériel                               | 02 |
|                       |           |          | Mécanique                              | 01 |
|                       |           |          | Infanterie                             | 02 |
|                       |           | 3 Femmes | Matériel                               | 01 |
|                       |           |          | Administration et technique de gestion | 02 |

Source : Fait par nous-même.

### 3.2- Méthodes d'analyse des données

Une fois les entrevues réalisées, une transcription rigoureuse, de type mot à mot, des verbatims collectés, a été menée, afin de garantir la fiabilité des données (Auerbach et Silverstein, 2003).

Les données qualitatives collectées ont fait l'objet d'une analyse thématique de contenu, telle que définie par Gavard-Perret et Helme-Guizon (2012, p. 275). Cette méthode présente l'avantage de permettre de synthétiser les données collectées afin d'interpréter le contenu. Elle répond la finalité de mettre en relief « les thèmes récurrents » (Mucchielli 1996), suite à un processus de découpages des données recueillies, puis codage pour finir avec une classification des unités élémentaires en différentes catégories (Alami et al., 2013).

A l'issue de la phase d'analyse des données, des allers et des retours avec la littérature, ont été opérés. En parallèle, nous avons opté pour une triangulation pluridimensionnelle théorique, en mobilisant plusieurs champs conceptuels pour dresser notre revue de littérature, il s'agit des approches théoriques qui révèlent des sciences sociales. Au terme de cette démarche rigoureuse, nous avons pu identifier les types de leaders, révélant des approches émergentes du leadership, les plus prépondérantes dans le contexte militaire. Finalement, nous avons pu dresser les caractéristiques les plus éminentes par rapport à chaque type de leadership.

Les participants étaient ensuite sollicités, afin de classer les caractéristiques et les qualités requises chez un leader militaire, par ordre décroissant de 1 à 15. Afin d'assurer une analyse rigoureuse des réponses obtenues lors de la deuxième étape de notre démarche empirique, la méthode du vote pondéré a été privilégiée comme instrument d'évaluation, permettant une analyse différenciée des contributions. Les attributs associés aux divers types de leadership font l'objet d'un classement hiérarchisé, accompagné d'un coefficient de pondération reflétant leur niveau de priorité. Les répondants ont été invités à identifier les attributs qu'il considère comme les plus pertinents et procèdent à leur classement par ordre d'importance, en leur assignant des pondérations décroissantes (15 pour 'attribut jugé la plus important, 14 pour le suivant, etc.).

La somme des points attribués par l'ensemble des participants permet d'établir un classement des attributs selon leur niveau d'importance relative.

### 3.3- Validité et fiabilité

Il convient de rappeler que notre étude révèle des sciences sociales et mobilise des concepts essentiellement abstraits (Drucker-Godard et al., 2014, p. 297). Il importe de vérifier la validité et la fiabilité des construits théoriques retenus de notre étude. En effet, la validité du construit (ou l'opérationnalisation du concept) permet de traduire sa capacité à mesurer le concept théorique. Pour ce qui est de la fiabilité de l'outil de mesure utilisé,

elle permet de vérifier à quel degré les données collectées reflètent la réalité du concept étudié. Dans le cadre de la présente étude, et afin d'apporter des éléments de réponse à ces impératifs, nous avons en premier lieu mis l'accent sur l'état de l'art associé pour approfondir la compréhension des notions étudiées, à savoir le leadership, les approches théoriques et les types de leaders. A terme de cette étape, nous avons pu borner le périmètre de notre cadre conceptuel et préciser les données pertinentes à collecter. Dans un second temps, notre instrument de collecte des données (le guide d'entretien) a été conçu avec rigueur, puis il a été soumis à un examen auprès de deux experts relevant de l'institution militaire afin d'en garantir la fiabilité et la validité. Ensuite, nous avons été méticuleux dans l'élaboration de notre instrument de mesure (le guide d'entretien) qui a été soumis à un test auprès de deux experts appartenant à l'organisation militaire. Une fois la pertinence de notre instrument de mesure vérifiée, ce dernier est utilisé en transversal auprès de tous les répondants, tout en respectant les mêmes conditions du déroulement des entretiens et dépouillement des données collectées. Dans un souci de garantir la pertinence de notre échantillon, nous avons visé un groupe pluridisciplinaire, représentant toutes les spécialités présente dans l'organisation militaire, occupant diverses fonctions et appartenant à des structures différentes.

#### 4- Résultats

Table N°2. Types de leadership et caractéristiques

| TYPES DE LEADERSHIP    | CARACTERISTIQUES  |
|------------------------|---|
| Leadership authentique | Intégrité   |
|                        | Transparence  |
|                        | Empathie  |
|                        | Cohérence   |
| Leadership serviteur   | Empathie  |
|                        | Compétences d'écoute  |
|                        | Humilité  |
| Leadership partagé     | Vision claire et partagée   |
|                        | Compétences en communication efficace                               |
|                        | Capacité à inspirer et motiver les autres                           |
| Leadership émotionnel  | Intelligence émotionnelle   |
|                        | Régulation émotionnelle   |
|                        | Expressivité émotionnelle   |
|                        | Empathie.   |
| Leadership spirituel   | Intégrité   |
|                        | Compassion  |
|                        | Vision inspirante   |
|                        | Capacité à influencer positivement les autres sur un plan spirituel |

Source : Fait par nous-même.

Les réponses des officiers interrogés ont permis de donner la classification suivante des différentes caractéristiques du leadership :

**Table N°3. Classification des caractéristiques du leadership**

| CARACTERISTIQUES   | R1 <sup>1</sup> | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 |
|--|-----------------|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Intégrité  | 10              | 10 | 10 | 13 | 7  | 5  | 13 | 2  | 7  | 1   |
| Transparence   | 1               | 9  | 6  | 9  | 8  | 10 | 9  | 12 | 10 | 3   |
| Empathie   | 2               | 8  | 5  | 8  | 10 | 2  | 1  | 1  | 2  | 4   |
| Cohérence  | 9               | 6  | 7  | 5  | 5  | 13 | 2  | 3  | 8  | 9   |
| Compétences d'écoute   | 11              | 11 | 13 | 15 | 14 | 9  | 8  | 10 | 12 | 15  |
| Humilité   | 5               | 13 | 12 | 14 | 15 | 8  | 11 | 13 | 13 | 14  |
| Vision claire et partagée  | 6               | 1  | 4  | 11 | 13 | 6  | 12 | 14 | 9  | 7   |
| Compétences en communication efficace                                | 8               | 12 | 11 | 10 | 12 | 11 | 14 | 9  | 11 | 6   |
| Capacité à inspirer et motiver les autres                            | 7               | 14 | 14 | 7  | 11 | 14 | 15 | 6  | 14 | 5   |
| Intelligence émotionnelle  | 12              | 4  | 8  | 6  | 6  | 1  | 7  | 5  | 6  | 2   |
| Régulation émotionnelle  | 13              | 3  | 3  | 3  | 4  | 3  | 4  | 7  | 1  | 11  |
| Expressivité émotionnelle  | 4               | 2  | 1  | 2  | 2  | 4  | 3  | 4  | 3  | 12  |
| Compassion   | 3               | 5  | 2  | 1  | 1  | 12 | 6  | 8  | 4  | 13  |
| Vision inspirante  | 14              | 7  | 9  | 4  | 3  | 7  | 5  | 11 | 15 | 10  |
| Capacité à influencer positivement les autres sur un plan spirituel. | 15              | 15 | 15 | 12 | 9  | 15 | 10 | 15 | 5  | 8   |

Source : Fait par nous-même.

Suite à cette classification, nous avons élaboré le tableau de notation suivant :

**Tableau N°4 : Tableau de notation**

| CARACTERISTIQUES                          | R1 | R2 | R3 | R4 | R5 | R6 | R7 | R8 | R9 | R10 | TOTAL |
|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-------|
| Intégrité                                 | 6  | 6  | 6  | 3  | 9  | 11 | 3  | 14 | 9  | 15  | 82    |
| Transparence                              | 15 | 7  | 10 | 7  | 8  | 6  | 7  | 4  | 6  | 13  | 83    |
| Empathie                                  | 14 | 8  | 11 | 8  | 6  | 14 | 15 | 15 | 14 | 12  | 117   |
| Cohérence                                 | 7  | 10 | 9  | 11 | 11 | 3  | 14 | 13 | 8  | 7   | 93    |
| Compétences d'écoute                      | 5  | 5  | 3  | 1  | 2  | 7  | 8  | 6  | 4  | 1   | 42    |
| Humilité                                  | 11 | 3  | 4  | 2  | 1  | 8  | 5  | 3  | 3  | 2   | 42    |
| Vision claire et partagée                 | 10 | 15 | 12 | 5  | 3  | 10 | 4  | 2  | 7  | 9   | 77    |
| Compétences en communication efficace     | 8  | 4  | 5  | 6  | 4  | 5  | 2  | 7  | 5  | 10  | 56    |
| Capacité à inspirer et motiver les autres | 9  | 2  | 2  | 9  | 5  | 2  | 1  | 10 | 2  | 11  | 53    |

<sup>1</sup> R1 : Correspond au répondant numéro 1 et ainsi de suite.

|  |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |            |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|
| Intelligence émotionnelle  | 4  | 12 | 8  | 10 | 10 | 15 | 9  | 11 | 10 | 14 | <b>103</b> |
| Régulation émotionnelle  | 3  | 13 | 13 | 13 | 12 | 13 | 12 | 9  | 15 | 5  | <b>108</b> |
| Expressivité émotionnelle  | 12 | 14 | 15 | 14 | 14 | 12 | 13 | 12 | 13 | 4  | <b>123</b> |
| Compassion   | 13 | 11 | 14 | 15 | 15 | 4  | 10 | 8  | 12 | 3  | <b>105</b> |
| Vision inspirante  | 2  | 9  | 7  | 12 | 13 | 9  | 11 | 5  | 1  | 6  | <b>75</b>  |
| Capacité à influencer positivement les autres sur un plan spirituel. | 1  | 1  | 1  | 4  | 7  | 1  | 6  | 1  | 11 | 8  | <b>41</b>  |

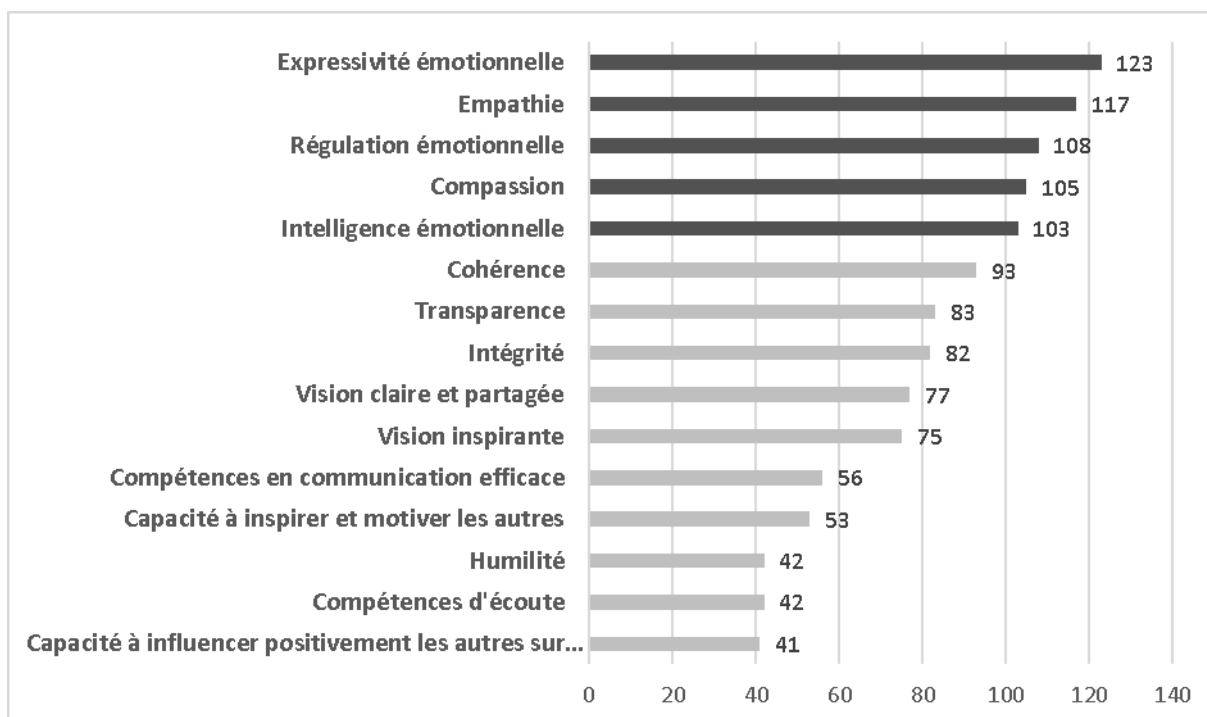
Source : Fait par nous-même

Les résultats du tableau précédent révèlent que les cinq caractéristiques prédominantes chez le leader militaire sont les suivantes :

- 1- Expressivité émotionnelle (123)
- 2- Empathie (117)
- 3- Régulation émotionnelle (108)
- 4- Compassion (105)
- 5- Intelligence émotionnelle (103)

Les résultats compilés dans le tableau n°4 ont ensuite été visualisés à travers la figure ci-après :

Figure n° 1 : Graphique des caractéristiques du leadership militaire



Source : Fait par nous-même

Cette figure met en évidence une forte prédominance des compétences émotionnelles dans la conception du leadership militaire, notamment l'expressivité, l'empathie et la régulation émotionnelle, ayant obtenu les scores les plus importants. Les dimensions plus stratégiques et communicationnelles apparaissent en retrait, bien qu'elles demeurent importantes.

Ces résultats laissent apparaître que, pour les officiers enquêtés, la réussite du leader s'appuie essentiellement sur sa compétence à gérer et activer les dynamiques émotionnelles. Ainsi, le leadership émotionnel s'impose comme un référent central dans la représentation actuelle du profil du leader militaire.

## 5- Discussion

Les résultats obtenus indiquent que le leadership militaire s'appuie, dans une large mesure, sur la capacité des officiers à mobiliser des compétences émotionnelles, essentielles à la gestion des relations, à la prise de décision et au maintien de la cohésion opérationnelle. Parmi celles-ci, l'expressivité émotionnelle et l'empathie se distinguent par leur influence particulièrement significative sur l'émergence du leadership. La régulation et l'intelligence émotionnelles ainsi que la compassion jouent également un rôle substantiel dans son développement. Dès lors, il apparaît que la dimension affective constitue l'un des fondements majeurs de la conception actuelle du leadership militaire dans un contexte tunisien.

La mise en relief de cette dimension affective contribue à l'instauration d'un climat de confiance mutuelle, dans un contexte émergé par une panoplie de risques. Ainsi, le militaire accordera une plus grande attention aux éléments constituant cette dimension en vue de pouvoir mieux impliquer ses collaborateurs et incarner un plus grand attachement émotionnel à l'organisation. A cet effet, le climat social de l'organisation militaire en question se trouvera nettement amendée, générant ainsi, des comportements et des attitudes plus propices au travail collaboratif, accompagnées d'un niveau accru d'engagement et de motivation au sein des membres. Plus précisément, ce dernier manifesterà une meilleure adaptation par rapport aux changements des diverses conjonctures nationales et internationales permettant de mieux apprécier les aléas pour pouvoir y remédier et formuler donc une attitude davantage positive à l'égard du métier. Ceci induira un impact positif sur l'intention d'accéder à l'organisation militaire qui fera preuve d'une meilleure attractivité, et de la recommander à d'autres personnes.

Ces constats vont dans le même sens des propos de certains chercheurs en la matière (Brief et Weiss, 2002, p. 279). Par ailleurs, un autre résultat digne d'intérêt, mérite d'être discuté, il renvoie à l'effet du volet émotionnel dans l'exercice du leadership militaire considéré comme prédicteur pertinent de la performance organisationnelle. Il apparaît que l'exercice du leadership n'est pas uniforme d'un individu à l'autre, et que

l'importance accordée à sa dimension émotionnelle est influencée par son vécu antérieur et varie en fonction des facteurs personnels et contextuels. (Scherer, 2001, p.92).

De manière concordante, les résultats de notre recherche s'alignent avec les propos de plusieurs chercheurs (Goleman et al, 2002) dans le sens où l'aspect émotionnel du leadership militaire agit positivement sur l'efficacité de ce dernier. En plus des compétences techniques et cognitives, les habiletés émotionnelles, comme l'intelligence émotionnelle, la régulation émotionnelle..., contribuent à la performance organisationnelle via plusieurs composantes. De ce fait, les compétences émotionnelles des leaders militaires agissent positivement sur le bien-être au travail, sur la réduction des risques psychosociaux, l'émergence des talents et le climat social

A terme de cette recherche, nos recommandations s'adressent aux dirigeants militaires, désireux de renforcer leur leadership. En effet, nos résultats plaident en faveur de la valorisation de la dimension émotionnelle du leadership militaire à travers le renforcement de certaines compétences dont essentiellement :

- **L'auto-évaluation émotionnelle** : Savoir identifier et comprendre ses propres émotions et leurs impacts sur les autres.
- **La gestion des émotions** : renvoie à la capacité de mettre en place des stratégies d'autorégulation émotionnelle et réagir de manière constructive face aux situations difficiles.
- **La communication émotionnelle** : Exprimer ses émotions de manière claire, concise et respectueuse, tout en étant à l'écoute attentive des autres.
- **L'influence émotionnelle** : Savoir motiver et inspirer les collaborateurs en utilisant des leviers émotionnels positifs.

Ceci permettra au leader militaire d'inspirer une motivation accrue auprès de ses subordonnés, avec une meilleure satisfaction au travail. Cela contribuera également à consolider leur sentiment d'appartenance et à accroître leur engagement envers l'institution militaire. Ces effets se traduiront par une implication plus forte du personnel, une adhésion accrue à la culture militaire et l'émergence d'un véritable esprit d'équipe. Il en découle un renforcement des capacités organisationnelles, une réduction du stress au travail, une meilleure collaboration, une communication plus fluide et un renforcement du bien-être des membres de l'organisation.

Le développement du leadership émotionnel requiert toutefois un engagement personnel et des efforts soutenus, afin de mettre en œuvre plusieurs stratégies clés, telles que :

- **La formation et développement personnel** : Participer à des formations et des ateliers pour améliorer sa connaissance des émotions et des techniques de leadership émotionnel.
- **Le coaching et mentorat** : Travailler avec un coach ou un mentor expérimenté pour obtenir des conseils et un soutien personnalisé.

- **La pratique de la gestion émotionnelle** : Déployer des techniques de régulation des émotions et du stress, telles que la pleine conscience et la méditation.
- **Le feedback et reconnaissance** : Solliciter régulièrement du feedback sur son comportement émotionnel et célébrer ses progrès.

## 6- Conclusion

Depuis sa formalisation théorique, la notion de leadership militaire a connu un essor notable, s'affirmant comme une thématique majeure dans les travaux académiques. Elle s'est inscrit, aussi, au cœur des préoccupations dans les sphères professionnelles militaires, traduisant une reconnaissance croissante de son impact opérationnel et organisationnel. La prise de conscience accrue des rôles et des enjeux stratégiques du leadership militaire se matérialise à travers l'intégration de ce concept comme étant une composante de premier ordre dans le développement des capacités opérationnelles des troupes, notamment auprès des dirigeants militaires. L'intérêt de la présente recherche était d'identifier à quel degré les approches émergentes en matière du leadership militaire témoignent leur présence dans le contexte militaire caractérisé par sa formalisation accrue et sa rigidité. Dans ce sens, une investigation empirique a été menée en mobilisant une triangulation composée d'une étude documentaire et d'entretiens semi-structurés, associée à l'application de la méthode de vote pondéré. Cette démarche a permis d'identifier le profil du leader privilégié par les militaires et d'en déterminer les principales qualités.

Les résultats de notre étude laissent entrevoir que cinq caractéristiques (Expressivité émotionnelle, Empathie, Régulation émotionnelle, Compassion et Intelligence émotionnelle) prédominent le profil du leader recherché par les jeunes militaires. Ces résultats font preuve d'un accent mis sur le modèle du leadership émotionnel, comme étant l'approche privilégiée dans la conception du leader militaire.

A l'issue de ce travail, certaines contributions d'ordre théorique sont à mentionner. En effet, cet essai s'ajoute à l'édifice des recherches en leadership appliquées plus précisément au contexte militaire, en explorant un concept clé du commandement militaire. De même, cette recherche tire son intérêt théorique du fait qu'elle intègre les diverses approches du leadership, surtout émergentes, qui sont très peu étudiées dans la sphère militaire, à savoir, le leadership authentique, partagé, serviteur, spirituel et émotionnel. D'où, nous souhaitons à travers cet essai apporter un élargissement au champ du paradigme scientifique en considérant la présence des théories émergentes en leadership comme un levier fondamental structurant du développement et de l'opérationnalisation du leadership dans le contexte militaire ; et surtout comme un pilier sur lequel les organisations militaires doivent s'appuyer afin d'assurer, plus de motivation, implication, attachement affectif, une rétention et fidélisation des officiers. Sur le plan empirique, notre recherche a fait preuve d'une triangulation en optant simultanément pour plusieurs

méthodes d'investigation qualitative, permettant une meilleure fiabilité des résultats et une exploitation rigoureuse des données collectées.

Ceci dit, un ensemble de recommandations managériales méritent d'être mentionnées. En effet, développer et exercer le leadership militaire, semble aujourd'hui le leitmotiv de nombreuses organisations militaires voulant impliquer davantage ses membres, affrontés à une panoplie de risques. C'est dans cette perspective que la présence d'un leader doté de compétences émotionnelles constitue aujourd'hui une variable d'intérêt pour les militaires appartenant aux différents niveaux hiérarchiques.

Cette étude ambitionne de substituer les hypothèses théoriques des résultats empiriques, permettant de générer des connaissances fondées sur des faits, portant sur les répercussions du leadership émotionnel, en termes d'engagement motivationnel et du bien-être au travail au sein des militaires. Plus précisément, les structures militaires adoptant les approches émergentes de leadership doivent probablement être considérées comme étant des structures pilotes assurant un partage de pratiques à travers le retour d'expérience afin de rendre le métier militaire plus humain et plus convivial. Toutefois, notre travail n'échappe pas à certaines limites, puisque nous n'avons pas pris en considération toutes les théories émergentes s'avérant probablement pertinentes dans l'explication de l'exercice du leadership comme par exemple le modèle cognitif, qui repose sur le processus de la gestion des informations, sur le plan mental, par les leaders. Finalement, cette étude peut être améliorée en mobilisant d'autres méthodes notamment, celle des équations structurelles, généralement utilisée pour répondre aux problématiques faisant appel à une modélisation conceptuelle (Roussel et al, 2002). Cette méthode est suggérée dans les recherches futures visant à approfondir notre investigation empirique en proposant un modèle conceptuel expliquant l'adoption des approches émergentes du leadership. Plus particulièrement, il serait opportun de comparer les séries de résultats, issus de diverses méthodes d'analyse des données.

## Liste Bibliographique

### ➤ Ouvrages

- Alami, S., Desjeux, D., & Garabuau-Moussaoui, I. (2013). *L'approche qualitative* (Coll. Que sais-je ?). Presses Universitaires de France.
- Auerbach, C. F., & Silverstein, L. B. (2003). *Qualitative data: An introduction to coding and analysis*. New York University Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Gulf Publishing.
- Bryman, A., & Cramer, D. (1992). *Quantitative data analysis for social scientists*. Routledge.
- Digman, L. A. (1990). *Strategic management: Concepts, decisions, cases*. Business Publications.
- Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). *Market : Études et recherches en marketing* (2e éd.). Dunod.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.
- Fry, L. W., & Altman, Y. (2013). *Spiritual leadership in action: The CEL story achieving extraordinary results through ordinary people*. Information Age Publishing.
- George, B. (2003). *Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value*. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (2014). *L'intelligence émotionnelle*. J'ai lu.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results*. Harvard Business School Press.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2013). *Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence*. Harvard Business Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1995). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources* (7th ed.). Prentice Hall.
- Katz, R. (1974). *The effects of group balance on leadership style* (Unpublished doctoral dissertation). University of Pennsylvania.
- Locke, E. A., & Kirkpatrick, S. (1991). *The essence of leadership: The four keys to leading successfully*. Lexington Books.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- Mouchet, A. (2022). *L'entretien composite*. In *Traité de méthodologie de la recherche en sciences de l'éducation et de la formation*.
- Mucchielli, A. (1996a). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage.
- Plane, J.-M. (2017). *Théorie des organisations* (5e éd.). Dunod.
- Roupnel, S., Rinfre, N., & Grenier, J. (2019). *Leadership development: Three programs*.



- Roussel, P., Durrieu, F., Campoy, É., & El Akremi, A. (2002). *Méthodes d'équations structurelles : Recherche et applications en gestion*. Économica.
- Rowe, W. G., & Guerrero, L. (2013). *Cases in leadership* (3rd ed.). Sage.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- Thiétart, R. A. (Ed.). (2014). *Méthodes de recherche en management*. Dunod.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision-making*. University of Pittsburgh Press.
- Wirba, A. V. (2017). *Leadership from an Islamic and Western perspective*. Chartridge Books Oxford.

### ➤ Articles /Chapitre dans un ouvrage

- Antonakis, J., & Eubanks, D. L. (2017). Looking leadership in the face. *Current Directions in Psychological Science*, 26(3), 270–275. <https://doi.org/10.1177/0963721417705881>
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., & McGue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.10.009>
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801–823. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003>
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of psychological empowerment and the moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951–968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Belet, D. (2011). Le servant leadership, modèle radicalement innovant. *L'Expansion Management Review*, 141(2), 112–123.
- Belet, D. (2013). Un paradigme innovant et puissant pour remédier à la crise du management : Le servant leadership. *Innovations*, 40(1), 11–31. <https://doi.org/10.3917/inno.040.0011>

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). Presidential styles. *Training and Development Journal*, Summer, 18–24.
- Blanc, A., Drucker-Godard, C., & Ehlinger, S. (2014). Exploitation des données textuelles. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, pp. 551–573). Dunod.
- Bøggild, T., & Laustsen, L. (2016). An intra-group perspective on leader preferences. *The Leadership Quarterly*, 27(6), 820–837. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.09.003>
- Boyce, L. A., Jackson, R. J., & Neal, L. J. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279–307. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>
- Christian, V. L., & Trefry, M. G. (2024). Three popes: Lessons in leadership—The powerful learnings of predecessors in developing one’s leadership style and approach. *Management Teaching Review*, 9(2), 186–211. <https://doi.org/10.1177/23792981221107357>
- Christie, A., Barling, J., & Turner, N. (2011). Pseudo-transformational leadership: Model specification and outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(12), 2943–2984. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00884.x>
- Costa, P. T., Jr., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 4(4), 362–371.
- Dahlvig, J., & Dahlvig, C. A. (2024). Resource review: Using the chair to teach organizational leadership. *Management Teaching Review*, 10(1), 85–105. <https://doi.org/10.1177/23792981231220544>
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Hollenbeck, J. R., & Workman, K. (2012). A quasi-experimental study of after-event reviews and leadership development. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 997–1015. <https://doi.org/10.1037/a0028244>
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader–member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618–634. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306242>
- Dixon, D. P., Wales, A. M., Pennington, J. R., & Calega, S. (2018). Social Change Model of Leadership Development: A four-year program. *Management Teaching Review*, 4(2), 138–147. <https://doi.org/10.1177/2379298118810845>

- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., & Grenier, C. (2014). Validité et fiabilité de la recherche. In R. A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, pp. 297–331). Dunod.
- Fry, L. W. (2003). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 693–727. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.001>
- Gallagher, E. N., & Vella-Brodrick, D. A. (2008). Social support and emotional intelligence as predictors of subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1551–1561. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.01.011>
- Gavard-Perret, M.-L., & Helme-Guizon, A. (2012). Choisir parmi les techniques spécifiques d'analyse qualitative. In M.-L. Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon, & A. Jolibert (Eds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion* (2e éd., pp. 275–308). Pearson Education France.
- Gilles, I., Lesage, S., Cathieni, F., & Bridel, L. (2020). Enquêtes de satisfaction professionnelle en milieu hospitalier : L'apport des méthodes mixtes. In *Les méthodes mixtes en psychologie* (pp. 163–180). Dunod.
- Goleman, D. (2017). Leadership that gets results. In *Leadership perspectives* (pp. 85–96). Routledge.
- Goleman, D., & Cherniss, C. (2024). Optimal leadership and emotional intelligence. *Leader to Leader*, 113, 7–12. <https://doi.org/10.1002/ltl.20641>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory over 25 years. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Hallinger, P., & Hosseingholizadeh, R. (2020). Exploring instructional leadership in Iran: A mixed methods study of high- and low-performing principals. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(4), 595–616. <https://doi.org/10.1177/1741143218792913>
- Hargrove, D., & Sitkin, S. B. (2011). Next generation leadership development in a changing and complex environment: An interview with General Martin E. Dempsey. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 528–533. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0003>
- Harms, P. D., Spain, S. M., & Hannah, S. T. (2011). Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495–509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Hassan, S., Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. E. (2013). Ethical and empowering leadership and leader effectiveness. *Journal of Managerial Psychology*, 28(2), 133–146. <https://doi.org/10.1108/02683941311300252>

- Hoy, W. K., & Henderson, J. E. (1983). Principal authenticity, school climate, and pupil-control orientation. *Alberta Journal of Educational Research*, 29(2), 123–132.
- Ilies, R., Gerhardt, M. W., & Le, H. (2004). Individual differences in leadership emergence: Integrating meta-analytic findings and behavioral genetics estimates. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 207–219. <https://doi.org/10.1111/j.0965-075X.2004.00275.x>
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765–780. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.765>
- Luc, É. (2004a). L'apprentissage du leadership ou comment actualiser son capital de leadership. *Revue internationale de gestion*, 29(4), 43–50.
- Luc, S. (2017). Le mythe du leadership et les approches fonctionnalistes : Au-delà de l'impératif héroïque. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 126–143. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8>
- Mikolajczak, M., Menil, C., & Luminet, O. (2007). Explaining the protective effect of trait emotional intelligence regarding occupational stress. *Journal of Research in Personality*, 41(5), 1107–1117. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.01.003>
- Mouchet, A., Vermersch, P., & Bouthier, D. (2011). Méthodologie d'accès à l'expérience subjective : Entretien composite et vidéo. *Savoirs*, 27(3), 85–105. <https://doi.org/10.3917/savo.027.0085>
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F.
- Nkakleu, R., & Plane, J.-M. (2020). Comprendre le « leadership africain » ? Quelques clés de lecture possibles conceptualisées à partir d'expérimentations au Cameroun. In *Africa Positive Impact* (pp. 140–150). EMS Éditions.
- Northouse, P. G., & Lee, M. (2019). Leadership case studies in education. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (189), 1–6.
- Pellitteri, J. (2021). Emotional intelligence and leadership styles in education. *Psychology & Its Contexts / Psychologie a Její Kontexty*, 12(2), 1–15.
- Phillips, A. S., & Phillips, C. R. (2016). Behavioral styles of path-goal theory: An exercise for developing leadership skills. *Management Teaching Review*, 1(3), 148–154. <https://doi.org/10.1177/2379298116639725>
- Plane, J.-M. (2015). Les théories comportementales du leadership. In *Management Sup* (pp. 47–71).
- Quijada, M. A., Peterson, T. O., & Peterson, C. (2024). Leadership in the eye of the beholder. *Management Teaching Review*, 9(2), 106–128. <https://doi.org/10.1177/23792981231182326>

- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rosing, F., Boer, D., & Buengeler, C. (2022). When timing is key: How autocratic and democratic leadership relate to follower trust in emergency contexts. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 904605. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904605>
- Roux, U. (2019). Compte rendu d'Enquêter dans les organisations. *Comprendre pour agir* de Hinault, Osty & Servel. *Communication et organisation*, (56), 157–158.
- Scherer, K. R. (2001). Appraisal considered as a process of multi-level sequential checking. In K. R. Scherer, A. Schorr, & T. Johnstone (Eds.), *Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research* (pp. 92–120). Oxford University Press.
- Schutte, N. S., Malouff, J. M., Simunek, M., McKenley, J., & Hollander, S. (2002). Characteristic emotional intelligence and emotional well-being. *Cognition & Emotion*, 16(6), 769–785. <https://doi.org/10.1080/02699930143000482>
- Spisak, B. R., Blaker, N. M., Lefevre, C. E., Moore, F. R., & Krebbers, K. F. (2014). A face for all seasons: Searching for context-specific leadership traits and discovering a general preference for perceived health. *Frontiers in Human Neuroscience*, 8, Article 792. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2014.00792>
- Spisak, B. R., Homan, A. C., Grabo, A., & Van Vugt, M. (2012). Facing the situation: Testing a biosocial contingency model of leadership in intergroup relations using masculine and feminine faces. *The Leadership Quarterly*, 23(2), 273–280. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.08.006>
- Squires, V. (2018). Compte rendu de *Leadership: Theory and practice* (7th ed.) de P. G. Northouse. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (185), 1–4.
- Urick, M. J., & Sprinkle, T. A. (2018). Teaching leadership: Using Wonder Woman to highlight the importance of gender diversity. *Management Teaching Review*, 4(2), 173–181. <https://doi.org/10.1177/2379298118769254>
- Uyar, S. (2019). Spiritual leadership. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, (1), 22–26.
- Vroom, V. H. (2003). Educating managers for decision-making and leadership. *Management Decision*, 41(10), 968–978. <https://doi.org/10.1108/00251740310509500>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). Managing participation: A critical dimension of leadership. *Journal of Management Development*, 7(5), 32–42. <https://doi.org/10.1108/eb051609>

- Yukl, G., Mahsud, R., Hassan, S., & Prussia, G. E. (2013). An improved measure of ethical leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 38–48. <https://doi.org/10.1177/1548051811429352>

### ➤ Thèses et mémoires

- Adnane Chader. (2019). *Le leadership émotionnel : Les compétences émotionnelles au service du leadership* (Thèse de doctorat en sciences de gestion). Université Paul Valéry – Montpellier III. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-02517432>

## Annexe

### Guide d'entretien

| THEMES                      | SOUS-THEMES  | QUESTIONS   |
|-----------------------------|--|---|
| <b>Introduction</b>         |  | - Présentation de l'objectif de la recherche.<br>- Rappel de la confidentialité éventuelle de l'entretien.  |
| <b>Leadership Militaire</b> | <b>Le contexte militaire</b>   | - Comment caractérisez- vous le contexte militaire actuel ?<br>- Quels sont, selon vous, les points forts de cette organisation ?   |
|                             | <b>Le leadership et style de leadership</b>                                | - Quelle est votre conception du leadership dans le contexte militaire actuel ?<br>- Quels sont selon vous les modes d'exercice du leadership dans le contexte militaire ?<br>- Quels sont les styles du leadership préférés dans le contexte militaire ?<br>- Selon vous quel est le style de leadership le plus efficace pour mieux commander les troupes ? |
|                             | <b>Les types de leaders</b>  | - Quels sont les types de leaders que vous percevez dans votre organisation ?<br>- Ces types de leadership vous paraissent-ils efficaces ? Pourquoi ?<br>- Quel types de leaders préférez-vous voir émerger dans votre organisation ?   |
|                             | <b>Les compétences requises pour faire émerger le leadership militaire</b> | - Quelle sont les compétences requises pour faire émerger le leadership militaire ?<br>- Quelles sont les compétences les plus importantes ?<br>- Veuillez identifier ces compétences.<br>- Auriez-vous des recommandations pour optimiser l'efficacité de leadership militaire ?   |
| <b>Conclusion</b>           |  | - Avez-vous d'autres éléments importants à partager concernant le leadership dans le contexte militaire ?<br>- Remercier et clôturer l'entretien.   |

Source : Fait par nous