



APPEL À CONTRIBUTIONS

Du côté obscur de la force : leaders et leadership destructeurs dans les organisations.

Date limite de soumission : 31 décembre 2025

Coordinatrices

- **Valérie Petit**, ESSCA School of Management, valerie.petit@essca.fr
- **Lucie Gabriel**, IAE Nantes, lucieannagabriel@gmail.com

Appel

« *Si seulement tu connaissais le pouvoir du côté obscur de la Force* », cette réplique fameuse de Darth Vader à son fils, Luke Skywalker, pourrait aisément être adressée aux organisations et à leurs décideurs, comme à ceux et celles qui les étudient. Les leaders qui « déraillent » ou sont dépourvus d'éthique (Kellerman, 2004 ; Lippman-Blumen, 2005) sont, selon les cas, abusifs, toxiques, narcissiques, dysfonctionnels, machiavéliques, corrompus, tyranniques, harceleurs, contrôlants, violents, et/ou souffrent d'hubris (Schyns, & Hansbrough, 2010). Les organisations sont souvent conscientes des dangers associés à ces comportements tant pour elles-mêmes que pour leurs membres. Cependant, elles peinent encore à les comprendre, les prévenir, à agir ou à les sanctionner efficacement, tout comme elles ont du mal à reconnaître, protéger et accompagner leurs victimes ou encore à questionner leur propre responsabilité en tant qu'organisations.

Dans le champ des recherches sur le leadership et les comportements organisationnels, l'étude de ces individus qui tirent leur influence ou l'exercent depuis le côté obscur (Conger, 1990 ; Mackey *et al*, 2020) s'est bâtie sur une critique de l'approche héroïque du leadership (Manz & Sims, 1991). Traditionnellement, le leadership est défini comme un processus d'influence qui consiste à aligner les efforts individuels et collectifs vers un objectif commun (Yukl, 2013). Ce leadership peut être partagé entre plusieurs individus et n'est pas obligatoirement associé à une position de pouvoir ou à une relation hiérarchique, comme l' imagine le sens commun qui associe volontiers leader et dirigeant ou manager. Pour autant, dans la recherche comme dans la pratique, le leadership a souvent été incarné et étudié à travers la figure d'un individu

puissant, positif, capable d'exercer une influence considérable sur la vie des organisations (Crevani et al., 2021). La critique de cette « romance du leadership » (Meindl et al., 1985) et la révélation régulière et médiatisée des ravages de l'excès d'égo, de l'absence d'éthique ou des comportements dysfonctionnels, voire violents, de certains leaders ont suscité le développement d'un riche courant de recherche, aussi fascinant que fragmenté : celui du leadership destructeur (Einarsen, Aasland & Skogstad, 2007). En créant une brèche dans la vision positive et souvent normative du leadership, la littérature académique dédiée au côté obscur du leadership a permis l'essor d'un corpus important de recherches.

Ces travaux ont globalement pour ambition commune d'explorer « *le comportement volontaire d'un leader qui peut nuire ou a l'intention de nuire à l'organisation et/ou aux subordonnés* » (Krasikova et al., 2013) et, plus largement, « *le processus par lequel, sur une période prolongée, les activités, expériences et/ou relations d'un individu ou des membres d'un groupe sont influencées de manière répétée par leur superviseur de manière perçue comme hostile et/ou obstructive* » (Schyns & Schilling, 2013). Deux ensembles, relativement peu articulés entre eux, peuvent néanmoins être distingués :

- Dans le champ des comportements organisationnels, qui étudie l'ensemble des leaders, la majorité des recherches a commencé par décrire les traits (et troubles) de personnalité (Padilla, *et al*, 2007) et les styles comportementaux des leaders (Gandolfi & Stone, 2022), ainsi que la perception qu'en ont les followers et leurs conséquences sur la motivation au travail, la santé psychologique ou la performance des équipes (Schyns & Schilling, 2013).
- Dans le champ du leadership stratégique (Hayward, 2007 ; Bollaert & Petit, 2010), qui se concentre sur les dirigeants, ce sont les pathologies de l'égo (sur-confiance, orgueil, narcissisme) et l'hubris du pouvoir (Petit & Bollaert, 2012 ; Sadler-Smith *et al*, 2017) qui ont fait l'objet d'un volume important de travaux explorant notamment l'impact de ceux-ci sur la performance et la stratégie des entreprises.

À ces deux courants s'ajoutent :

- Les approches éthiques du leadership qui posent la question de l'inclusion ou de l'exclusion des leaders destructeurs dans la catégorie même de leader (Ciulla, 1995) et soulignent l'ambivalence de certains styles de leaders (charismatiques ou authentiques notamment) sur le plan éthique (Hogan, Raskin & Fazzini, 1990).
- Les approches critiques du leadership, qui déconstruisent les représentations normatives du leader-héros et ouvrent des perspectives plus distribuées, relationnelles ou post-humanistes (Crevani et al., 2010 ; Raelin, 2016), soulignant l'ambivalence, voire la destructivité, d'un leadership normativement construit comme « positif » (Hogan et al., 1990 ; House & Howell, 1992.) ou encore la dimension productive de certains comportements destructeurs (Maccoby, 2018).
- Les approches sensibles, enfin, qui examinent les enjeux épistémologiques et les difficultés méthodologiques liés à l'étude de ces figures destructrices, ainsi que les risques de cette exposition sur les chercheurs eux-mêmes (Deckers, 2021).

Aujourd'hui, alors même que la demande sociale, économique et sanitaire apparaît forte pour comprendre et prévenir le leadership destructeur dans les organisations et la société, la recherche à ce sujet dans le champ du comportement organisationnel reste à bien des égards en devenir et encore très fragmentée. Elle s'inspire encore imparfaitement des travaux menés dans les champs de la psychologie de la violence (criminelle, organisationnelle, conjugale) et explore peu le rôle du genre dans les comportements de contrôle et de coercition notamment (Stark, 2007). Très concentrée sur les individus, elle laisse également souvent de côté la dimension

situationnelle, organisationnelle, culturelle et plus largement contingente des comportements destructeurs, alors que nombre de comportements de pouvoir sont encastrés dans des rapports sociaux et organisationnels de pouvoir, et modelés par ces derniers (Petit & Langlois, 2025 ; Eagly & Carli, 2003).

Dans ce numéro spécial, nous valoriserons tout type de contributions théoriques, empiriques ou méthodologiques, issues des champs et courants précédemment évoqués, visant à éclairer la compréhension des conditions, des manifestations et des conséquences du leadership destructeur, en particulier celles proposant une plus grande intégration théorique, discussion épistémologique, innovation méthodologique ou analyse de pratiques et recommandations pour l'action. Dans cette perspective, les propositions en réponse à cet appel pourront privilégier les thématiques et questions associées suivantes :

Qu'est-ce que le leadership destructeur et qui sont les leaders destructeurs ?

Dans la poursuite des travaux actuels sur le côté obscur du leadership, et plus largement sur la supervision abusive (Fischer et al., 2021), les violences au travail (Costas & Grey, 2019) ou encore le harcèlement, les contributions théoriques proposeront des concepts et des cadres théoriques nouveaux ou intégrateurs, permettant d'approfondir l'étude du leadership destructeur. Les contributions empiriques offriront des résultats nouveaux, paradoxaux ou contre-intuitifs sur les traits/troubles de la personnalité et les comportements de ces leaders. Elles en exploreront des antécédents et des conséquences, des contextes, des rôles et des configurations inédits. Les contributions méthodologiques proposeront de nouvelles mesures ou de nouvelles méthodes d'étude de ces leaders particuliers.

Comment l'organisation fabrique-t-elle du leadership destructeur ?

Parce que les travaux actuels se sont souvent concentrés sur le seul leader destructeur et sa relation avec ses équipes (Thoroughgood, et al, 2018), les contributions pourront, de façon complémentaire, explorer le rôle du contexte social, culturel et organisationnel dans le déclenchement et le développement du leadership destructeur. Elles pourront également, dans une perspective critique, interroger le rôle des perceptions et des stéréotypes associées au leadership et au leader dans la production et la pérennité des comportements destructeurs. A ce titre, la manière dont l'accès au pouvoir est susceptible de corrompre celui qui en dispose pourra être interrogée.

Déconstruire et repenser le leadership.

Parce que les théories du leadership sont encore largement normatives, genrées et pseudo-positives, les contributions pourront également remettre en question nos théories et nos pratiques de leadership. En proposant un point de vue critique, les travaux dans cet axe s'intéresseront à la façon dont certaines pratiques d'affirmation et de développement du leadership dites positives peuvent s'avérer toxiques pour les followers. Elles pourraient repenser plus généralement la relation de leadership pour proposer de nouvelles façons de faire. Enfin, les contributions pourront également documenter les pratiques concrètes de protection et de reconstruction des victimes de ces leaders destructeurs.

Compte tenu du caractère sensible de nombreuses recherches empiriques sur le leadership destructeur, nous porterons une attention particulière aux contributions mobilisant des méthodologies – qualitatives et quantitatives – originales permettant de mieux comprendre ou mesurer le leadership destructeur. Nous accueillerons également les démarches comparatives ou interdisciplinaires, mobilisant notamment les travaux issus de disciplines et champs tels que la psychopathologie, la psychologie et la sociologie de la violence, la criminologie, la gestion des risques ou les sciences de la sécurité par exemple.

Calendrier prévisionnel

- **Date limite soumissions : 31 décembre 2025**

⇒ Soumission en ligne via : www.manuscriptmanager.net/ripco

- Avis aux auteurs : mars 2026
- Soumission des manuscrits révisés : juin 2026
- Avis définitif : septembre 2026
- Soumission de la version finale : octobre 2026

Références

- Bollaert, H. & Petit, V. (2010) Beyond the Dark Side of Executive Psychology: Current Research and New Directions, *European Management Journal*, Volume 28, Issue 5, 362-373
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90070-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90070-6)
- Crevani, L., Lindgren, M., & Packendorff, J. (2010). Leadership, not leaders : On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2009.12.003>
- Crevani, L., Uhl-Bien, M., Clegg, S., & By, R. T. (2021). Changing Leadership in Changing Times II. *Journal of Change Management*, 21(2), 133-143. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1917489>
- Ciulla, J. B. (1995). Leadership ethics: Mapping the territory. *Business ethics quarterly*, 5-28.
- Costas, J., & Grey, C. (2019). Violence and organization studies. *Organization Studies*, 40(10), 1573-1586.
- Deckers, J. (2021). The value of autoethnography in leadership studies, and its pitfalls. *Philosophy of Management*, 20(1), 75-91.
- Eagly, A.H & Carli, L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution, *The Leadership Quarterly*, 14 (6), 851-859.
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (2007). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The leadership quarterly*, 18(3), 207-216.
- Fischer, T., Tian, A. W., Lee, A., & Hughes, D. J. (2021). Abusive supervision: A systematic review and fundamental rethink. *The Leadership Quarterly*, 32(6), 101540.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2022). Toxic leadership: Behaviors, characteristics, and consequences. *Journal of Management Research*, 22(1), 19-27.
- Hammond, M. M., Schyns, B., Lester, G. V., Clapp-Smith, R., & Thomas, J. S. (2023). The romance of leadership: Rekindling the fire through replication of Meindl and Ehrlich. *The Leadership Quarterly*, 34(4), 101538.
- Hayward, M. (2007). Ego check: Why executive hubris is wrecking companies and careers and how to avoid the trap.
- Hogan, R., Raskin, R., & Fazzini, D. (1990). The dark side of charisma. In K. E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 343–354). Leadership Library of America.

- House, R. J., & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81-108. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(92\)90028-E](https://doi.org/10.1016/1048-9843(92)90028-E)
- Kellerman, B. (2004). *Bad leadership: What it is, how it happens, why it matters*. Harvard Business Press.
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive leadership: A theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of management*, 39(5), 1308-1338.
- Lipman-Blumen, J. (2005). Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to leader*, 2005(36), 29-36.
- Mackey, J. D., Ellen III, B. P., 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.
- Maccoby, M. (2018). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. In *Contemporary Issues in Leadership* (pp. 199-214). Routledge.
- Manz, C., & Sims, H. (1991). SuperLeadership : Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(91\)90051-A](https://doi.org/10.1016/0090-2616(91)90051-A)
- Meindl, J. R., Ehrlich, S. B., & Dukerich, J. M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30(1), 78-102. <https://doi.org/10.2307/2392813>
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18(3), 176-194.
- Pearce, C. L., & Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: *Organizational Dynamics*, 34(2), 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>
- Petit, V., & Bollaert, H. (2012). Flying too close to the sun? Hubris among CEOs and how to prevent it. *Journal of business ethics*, 108(3), 265-283.
- Raelin, J. A. (2016). Imagine there are no leaders: Reframing leadership as collaborative agency. *Leadership*, 12(2), 131-158. <https://doi.org/10.1177/1742715014558076>
- Sadler-Smith, E., Akstinaite, V., Robinson, G., & Wray, T. (2017). Hubristic leadership: A review. *Leadership*, 13(5), 525-548.
- Schyns, B., & Hansbrough, T. (Eds.). (2010). *When leadership goes wrong: Destructive leadership, mistakes, and ethical failures*. IAP.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analysis of destructive leadership and its outcomes. *The leadership quarterly*, 24(1), 138-158.
- Stark, E. (2007). *Coercive control: How men entrap women in personal life*. Oxford University Press.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of business ethics*, 151(3), 627-649.
- Van Knippenberg, D., & Sitkin, S. B. (2013). A Critical Assessment of Charismatic—Transformational Leadership Research : Back to the Drawing Board? *Academy of Management Annals*, 7(1), 1-60. <https://doi.org/10.5465/19416520.2013.759433>
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.