





**HEC MONTRÉAL**

**Étude de l'humour en organisation : proposition d'un modèle théorique  
par  
Isabelle Jetté**

Sciences de la gestion  
(Spécialisation Développement organisationnel)

*Mémoire présenté en vue de l'obtention  
du grade de maîtrise ès sciences en gestion  
(M. Sc.)*

Jean-François Harvey  
HEC Montréal  
Directeur de recherche

Décembre 2025  
© Isabelle Jetté, 2025

## **Résumé**

### **Objectif et méthodologie :**

Ce mémoire tente de répondre à la double question suivante : quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership et quelles en sont les répercussions sur les followers ?

Pour répondre à ces deux questions, nous avons développé un modèle théorique intégrant à la fois la réflexion extérieure (point de vue des followers) et intérieure (variables propres aux leaders) de l'humour. L'objectif de cette étude est donc d'examiner les variables favorisant l'utilisation de l'humour chez les leaders, ainsi que les mécanismes inhérents aux répercussions chez les followers, en proposant un modèle multidimensionnel, reconnaissant à la fois les conséquences positives et négatives de l'humour. Pour répondre à la première question, les variables d'antécédents sont la personnalité, le souci du maintien de la réputation, l'autosurveillance, l'intelligence émotionnelle et la distance de pouvoir. Pour répondre à la deuxième question, nous avons étudié ce qui survient lors d'un épisode humoristique entre le leader et le follower, pour ensuite traiter des répercussions (sécurité psychologique, intention de quitter et CCO). Cette analyse nous a permis d'élaborer deux mécanismes dans notre modèle : la boucle émotionnelle et l'évaluation de l'humour, reflétant le côté affectif et cognitif de l'humour.

### **Originalité :**

Ce mémoire apporte des connaissances nouvelles selon deux optiques : scientifique et pratique. L'humour comporte une part d'interprétation fondamentalement subjective. D'un point de vue scientifique, à notre connaissance, cette caractéristique n'a jamais été mise de l'avant dans les modèles théoriques traitant de l'humour en contexte organisationnel. Conséquemment, en ajoutant la dimension « Évaluation de l'humour » à notre modèle, nous explorons des variables qui sous-tendent cette interprétation, permettant de combler une lacune dans la littérature actuelle. De plus, notre revue de la littérature permet de relever quelques écarts : certaines variables, telles que la distance de pouvoir au niveau du leader, la réputation et l'intention de quitter, n'ont peu ou pas

été étudiées. Leur inclusion dans notre modèle apporte ainsi de nouvelles nuances aux cadres conceptuels existants.

Par ailleurs, d'un point de vue pratique, notre critique de même que notre proposition de modèle soulèvent que l'utilisation de l'humour en organisation n'aboutit pas systématiquement à des conséquences positives. L'humour comporte intrinsèquement une part d'incongruité, le rendant parfois difficile à décoder. Ainsi, même si l'humour peut sembler a priori bénéfique, il peut également entraîner des conséquences négatives chez le follower, et, ultimement, les organisations. Les leaders doivent donc demeurer attentifs à la manière dont leurs comportements peuvent être interprétés.

**Mots clés :** Humour, Contagion émotionnelle, Affect, Sécurité psychologique, Intention de quitter, Comportements de citoyenneté organisationnelle

## Table des matières

|                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| Résumé.....                                                                | iii  |
| Table des matières.....                                                    | v    |
| Liste des tableaux et des figures.....                                     | vii  |
| Liste des abréviations.....                                                | viii |
| Remerciements.....                                                         | ix   |
| Introduction.....                                                          | 1    |
| Chapitre 1 : La revue de la littérature.....                               | 6    |
| 1. Section 1 : Humour en gestion.....                                      | 6    |
| 1.1 Apparition et évolution de la recherche sur l'humour.....              | 7    |
| 1.2 Définition de l'humour.....                                            | 9    |
| 1.3 Fonctions de l'humour.....                                             | 13   |
| 1.4 Styles humour.....                                                     | 20   |
| 1.5 Humour en organisation.....                                            | 25   |
| 2. Section 2 : Variables propres aux leaders.....                          | 32   |
| 2.1 Variable 1 : Personnalité.....                                         | 33   |
| 2.2. Variable 2 : Souci du maintien de la réputation.....                  | 40   |
| 2.3 Variable 3 : Autosurveillance.....                                     | 43   |
| 2.4 Variable 4 : Intelligence émotionnelle (IÉ).....                       | 46   |
| 2.5 Variable 5 : Distance de pouvoir.....                                  | 50   |
| 2.6 Variable 6 : Expressivité émotionnelle.....                            | 54   |
| Section 3 : Variables propres aux followers.....                           | 56   |
| 3.1 Variable 1 : Sécurité psychologique.....                               | 57   |
| 3.2 Variable 2 : Intention de quitter.....                                 | 59   |
| 3.3 Variable 3 : Comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)..... | 64   |
| 3.4 Variable 1 : Affect déclenché par le leader.....                       | 68   |
| 3.5 Variable 2 : Disposition affective du follower.....                    | 71   |
| 3.6 Variable 3 : Susceptibilité à la contagion émotionnelle.....           | 73   |
| 4. Synthèse.....                                                           | 83   |
| Chapitre 2 : Critiques de modèles.....                                     | 85   |

|                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1 Critique des styles d’humour de Martin et al., (2003) .....                              | 85  |
| 2.2 Critique du modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012).....                             | 88  |
| Chapitre 3 : Proposition de modèle théorique.....                                            | 100 |
| 3.1 Besoins en matière de modèle théorique.....                                              | 100 |
| 3.2 Démarche pour la construction du modèle.....                                             | 101 |
| 3.3 Proposition de modèle.....                                                               | 106 |
| Chapitre 4 : Limites et avenues de recherche futures .....                                   | 130 |
| 4.1 Tester les relations discutées dans notre proposition de modèle .....                    | 130 |
| 4.2 Étudier davantage le lien entre l’humour et la contagion émotionnelle.....               | 134 |
| 4.3 Explorer d’autres variables pouvant être ajoutées à notre proposition de modèle<br>..... | 136 |
| Conclusion.....                                                                              | 139 |
| Références .....                                                                             | 141 |
| Annexes.....                                                                                 | 168 |

## Liste des tableaux et des figures

### Liste des tableaux

|                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tableau 1.</b> Définitions de l'humour dans la littérature scientifique.....                                        | 11  |
| <b>Tableau 2.</b> Tableau récapitulatif des différentes théories de l'humour.....                                      | 16  |
| <b>Tableau 3.</b> Principales perspectives de recherche sur l'humour .....                                             | 17  |
| <b>Tableau 4.</b> Les cinq grandes dimensions provenant des études des traits de personnalité, de 1949 à 1989 .....    | 34  |
| <b>Tableau 5.</b> Récapitulatif des différentes caractéristiques des dimensions.....                                   | 37  |
| <b>Tableau 6.</b> Résumé des mécanismes de la théorie de Elfenbein (2014).....                                         | 79  |
| <b>Tableau 7.</b> Tableau comparatif des types de mécanismes .....                                                     | 99  |
| <b>Tableau 8.</b> Mots clés utilisés dans les bases de données .....                                                   | 103 |
| <b>Tableau 9.</b> Critères d'inclusion et d'exclusion des articles .....                                               | 105 |
| <b>Tableau 10.</b> Dénombrement des articles selon les variables et les différents moteurs de recherche utilisés ..... | 106 |

### Liste des figures

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figure 1.</b> Évolution du nombre de publications sur le sujet de l'humour en organisation8      |     |
| <b>Figure 2.</b> Théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996).....                | 19  |
| <b>Figure 3.</b> Les quatre styles d'humour de Martin et al., (2003).....                           | 21  |
| <b>Figure 4.</b> Modèle relationnel de Cooper (2008) .....                                          | 27  |
| <b>Figure 5.</b> Modèle d'efficacité de l'humour en groupe de Romero et Pescosolido (2008)<br>..... | 28  |
| <b>Figure 6.</b> Modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012) .....                                  | 32  |
| <b>Figure 7.</b> Modèle général de génération et d'expression des émotions.....                     | 55  |
| <b>Figure 8.</b> Modèle d'intention de quitter Mobley (1977) .....                                  | 62  |
| <b>Figure 9.</b> Modèle circulaire de Moon et al, 2005 .....                                        | 66  |
| <b>Figure 10.</b> Processus de contagion émotionnelle, adapté de Hatfield et al., 2014 .....        | 75  |
| <b>Figure 11.</b> Variables repérées lors de la recherche exploratoire .....                        | 102 |
| <b>Figure 12.</b> Captures écrans des mots clés utilisés sur PsyNet.....                            | 104 |
| <b>Figure 13.</b> Capture écran illustrant les disciplines associées au terme « humor ».....        | 104 |
| <b>Figure 14.</b> Proposition de modèle théorique .....                                             | 106 |

## Liste des abréviations

AP : Affect positif

AN : Affect négatif

CCO : Comportements de citoyenneté organisationnelle

IÉ : Intelligence émotionnelle

SET : Théorie de l'échange social (*social exchange theory*)

SVP : Point de vue partagé (*same vantage point*)

ToM : Théorie de l'Esprit (*Theory of Mind*)

## Remerciements

Ce mémoire marque la réalisation de ma maîtrise et représente le fruit de plusieurs mois d'efforts. À l'heure de clore ce parcours, je tiens à remercier plusieurs personnes.

J'aimerais remercier tout particulièrement mon directeur de recherche, M. Jean-François Harvey, pour ton soutien, tes encouragements et ta bienveillance. Merci d'avoir cru en moi et de m'avoir poussé à persévérer. Ton expertise, tes précieux conseils et ta disponibilité ont été déterminants dans la qualité et l'aboutissement de ce travail.

À mes parents, Yvan et Jacqueline, j'aimerais exprimer toute ma gratitude pour votre soutien, votre amour et vos encouragements tout au long de mon parcours scolaire. Vous m'avez toujours encouragée à poursuivre des études universitaires et m'avez transmis combien l'éducation est importante. C'est grâce à vous que j'ai pu mener mes études et compléter ma maîtrise. À ma grande sœur, Roxane, merci également pour ton soutien. Ton amour pour les mots m'a inspiré tout au long de mes études.

À Christian, merci de m'avoir accompagnée tout au long de ce processus. J'aimerais te remercier pour ta compréhension, ton appui, et pour avoir été toujours présent autant dans les hauts que dans les bas. Merci également de m'avoir aidé à m'organiser et avoir veillé à ce que je suive (autant que possible) mes délais. *Love you!*

À Audrey, comme je suis contente d'avoir fait ta connaissance ! J'aimerais d'abord te remercier pour nos séances d'études. Celles-ci m'ont permis d'échanger sur mon mémoire, recevoir des conseils et m'aider à me structurer. J'aimerais aussi te remercier pour ton écoute, ta bienveillance et tes encouragements.

À mes proches, et tout particulièrement à Daphné, Ariane, Daniella et Marie-Pier, merci pour votre écoute et votre soutien. J'ai parfois été un peu absente lors de la rédaction de ce mémoire, et je vous suis reconnaissante d'avoir été compréhensives et d'avoir été là malgré tout.

## Introduction

L'humour dans les organisations peut souvent paraître comme un élément secondaire, voire futile (Cooper et Schweitzer, 2025). Pourtant, une enquête mondiale récente sur le leadership a révélé que l'humour est utilisé pour connecter avec les employés par 84,5% des leaders<sup>1</sup> (Bennett, 2022 cité dans Yang et al., 2025). L'étude de l'humour en contexte organisationnel gagne en intérêt. Des recherches démontrent que l'humour au travail a des effets bénéfiques, notamment dans la dynamique de leadership (Romero et Cruthirds, 2006), la performance (Robert et Yan, 2007) et la satisfaction au travail (Robert, 2023). L'humour constitue donc un levier important en milieu organisationnel. Il peut influencer à la fois les relations verticales et horizontales et forme un aspect important des interactions entre leader et followers (Cooper, 2008). Bien que la littérature scientifique a établi des relations entre l'humour et la qualité des relations interpersonnelles (Cooper et al., 2018), la théorie et la recherche actuelles ne permettent pas d'expliquer clairement ces liens (Cooper, 2008 ; Cooper et Schweitzer, 2025). À cet effet, deux préoccupations émergent, suggérant que ces bénéfices sont incomplets. D'une part, les études modernes ne font pas de distinction claire entre l'expression d'humour du leader et ses effets positifs associés (Hu et al., 2024 et voir la critique de Cooper et al., 2025 présentée dans ce mémoire). Elles ne séparent pas non plus la qualité de l'humour de sa quantité. Ceci fait en sorte que les bénéfices de l'humour du leader sont possiblement surévalués ou mal évalués dans la littérature actuelle. D'autre part, les études modernes ont souvent négligé une perspective théorique critique : la perception de l'humour du point de vue du follower. Bien que l'humour puisse générer des réactions émotionnelles, il peut aussi entraîner une régulation des émotions (Elfenbein, 2007, citée dans Hu et al., 2024), poussant le follower à « masquer, simuler ou supprimer ce qu'il ressent intérieurement », nuisant ainsi à son bien-être (Hu et al., 2024).

---

<sup>1</sup> Les répondants devaient mentionner leurs méthodes utilisées pour interagir avec leurs employés. Le 84,5% inclut l'humour et le *storytelling*.

Ce manque de connaissances est problématique, car les relations professionnelles ont des implications importantes à la fois pour les individus et les organisations (Cooper, 2008). Les leaders ont un rôle déterminant dans la création des attitudes et comportements de leurs followers (Kong et al., 2019). Pour les organisations, les relations internes peuvent influencer l'avantage organisationnel puisqu'elles sont essentielles à la création de capital intellectuel (Nahapiet et Ghoshal, 1998, cités dans Cooper, 2008). De plus, un leadership efficace est essentiel au bon fonctionnement des organisations (Kong et al., 2019). Afin d'atteindre les objectifs organisationnels, les leaders doivent notamment encourager la motivation et coordonner les efforts de leur équipe (Fleishman et al., 1991). Cela passe par une communication efficace, l'établissement d'un climat adéquat et la promotion de la coopération (Fleishman et al., 1991), tous des facettes où l'humour peut avoir une incidence (par exemple, voir les travaux de Gockel, 2017 et de Romero et Cruthirds, 2006). L'humour peut donc être un outil de leadership efficace (Avolio et al., 1999 ; Kong et al., 2019). Cependant, à l'heure actuelle, les déterminants qui incitent les leaders à s'exprimer avec humour auprès de leurs followers sont encore relativement méconnus (Hu, 2023).

Malgré ces nombreux effets positifs, l'humour peut être qualifié de couteau à double tranchant (Hu, 2023), engendrant des résultats à la fois bénéfiques et néfastes sur les followers et les organisations. L'humour comporte intrinsèquement une part d'incongruité, le rendant parfois difficile à décoder (Yang et al., 2025). De plus, la compréhension des répercussions de l'humour est compliquée par la variabilité des interprétations qu'il suscite (Cooper et Schweitzer, 2025). Un même événement humoristique peut être perçu de façon très différente selon les individus (Cooper et Schweitzer, 2025). Ainsi, même si le leadership destructeur est habituellement associé au côté sombre de la personnalité et à des comportements dysfonctionnels (Cullen et al., 2015), les comportements à priori positifs des leaders, comme l'utilisation de l'humour, peuvent tout de même avoir des effets négatifs sur les followers (Yang et al., 2025). Conséquemment, puisque les leaders mobilisent divers comportements pour influencer les followers dans le cadre de leur leadership, il est fondamental qu'ils soient attentifs à la manière dont ces comportements sont interprétés par ces derniers (Yang et al., 2025).

L'étude des effets de l'humour des leaders implique donc une compréhension de la manière dont celui-ci est perçu par les followers. Ainsi, une théorisation plus fine de ce phénomène a le potentiel de changer la compréhension que nous avons de l'humour en gestion et de réviser la pratique des leaders. À cet effet, cette recherche tente de répondre à la double question suivante : **quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership et quelles en sont les répercussions sur les followers ?**

Pour ce faire, nous avons développé un modèle théorique intégrant à la fois la réflexion extérieure (point de vue des followers) et intérieure (variables propres aux leaders) de l'humour. L'objectif de cette étude est donc d'examiner les variables favorisant l'utilisation de l'humour chez les leaders, ainsi que les mécanismes expliquant les effets produits chez les followers, en proposant un modèle multidimensionnel qui reconnaît à la fois les conséquences positives et négatives de l'humour.

#### Aperçu de notre modèle

Plus spécifiquement, notre modèle est divisé en trois parties : la première portant sur les antécédents des leaders, la deuxième sur l'épisode humoristique et la troisième sur les répercussions chez le follower. D'abord, les variables d'antécédents sélectionnées à la suite d'une revue approfondie de la littérature sont la personnalité, le souci du maintien de la réputation, l'autosurveillance, l'intelligence émotionnelle et la distance de pouvoir. Puis, nous examinons ce qui survient lors d'un épisode humoristique entre le leader et le follower, pour ensuite discuter des répercussions. Cette analyse permet d'intégrer à notre modèle la perception du follower à l'aide de deux mécanismes : la boucle émotionnelle et l'évaluation de l'humour, reflétant le côté affectif et cognitif de l'humour. De plus, cette analyse joue un rôle fondateur dans la compréhension des répercussions.

La boucle émotionnelle comprend certains facteurs psychologiques propres au follower : l'affectivité, la susceptibilité à la contagion émotionnelle et l'émotion déclenchée par le leader. Elle inclut également l'expressivité émotionnelle du leader. Ces variables agissent en tant que facteurs favorisant la transmission de l'émotion du leader au follower, ainsi que l'émotion finale vécue par le follower. En raison de la capacité de

l'humour à susciter des émotions (Cooper et al., 2018), nous partageons la position de Robert et Wilbanks (2012), voulant que l'humour constitue un événement affectif au travail. Toutefois, nous soutenons que cet événement peut entraîner autant un affect positif que négatif, produisant un lien convergent, divergent ou complémentaire entre le leader et le follower.

Finalement, l'évaluation de l'humour, quant à elle, inclut des variables communes au leader et au follower, telles que l'adéquation de leur humour et le point de vue partagé. Elle comprend également une variable propre au follower : la capacité à inférer les intentions du leader. Ces deux mécanismes (boucle émotionnelle et l'évaluation) auront une incidence sur les répercussions du follower, lesquelles seront présentées en dernier. Ces répercussions sont la sécurité psychologique, l'intention de quitter et les CCO.

#### Contributions de notre modèle

Les contributions de notre modèle sont multiples. D'abord, comme soulevée récemment par Cooper et Schweitzer (2025), l'interprétation de l'humour est variable. Nous avons souhaité tenir compte de ce constat en incluant la dimension « Évaluation de l'humour » dans notre modèle. Comme son nom l'indique, cette dimension traite de variables qui sous-tendent l'interprétation de l'humour. À notre connaissance, aucun modèle conceptuel de l'humour en contexte organisationnel n'intègre l'évaluation de l'humour en tant que mécanisme explicatif des effets qu'il produit. Notre modèle permettrait donc de combler cette absence de conceptualisation.

De plus, à la suite de notre revue de la littérature, nous avons remarqué quelques écarts. Des variables comme la distance de pouvoir au niveau du leader, la réputation et l'intention de quitter n'ont pas (ou presque pas) été étudiées. Nous pensons toutefois que ces variables sont pertinentes dans l'étude de l'humour. Elles sont donc incluses dans notre modèle, apportant de nouvelles nuances aux modèles déjà existants.

Par ailleurs, en cohérence avec la critique de Cooper et al., (2025) exposant certaines lacunes à la conceptualisation de l'humour en tant que styles, nous avons mis de l'avant cette observation en proposant un modèle aligné à leur critique.

Enfin, notre proposition de modèle se veut en réponse à l'appel à l'action de Cooper et Schweitzer (2025), appelant à l'examen des antécédents et modérateurs à l'humour, de même que celui de Hu (2023), invitant à explorer les déterminants de l'humour. Comme mentionné précédemment, certains antécédents sont absents de la littérature scientifique pour le moment. Nous souhaitons ainsi avancer un nouveau cadre d'interprétation de l'humour en contexte organisationnel, tenant compte à la fois de la réflexion intérieure (leader) et extérieure (follower) de l'humour.

#### Aperçu des chapitres

Le premier chapitre comprend la revue de la littérature, fragmentée en trois sections : d'abord, l'humour, ensuite les variables propres au leader, et enfin, celles spécifiques au follower. Puis, le second chapitre introduit des critiques à des études sur l'humour. Premièrement, nous allons présenter l'analyse de Cooper et al., (2025), laquelle met en évidence des lacunes quant à la conceptualisation des styles d'humour en 2 x 2 de Martin et al., (2003). Les observations de Cooper et al., (2025) seront utilisées dans la conceptualisation de notre modèle. Deuxièmement, nous offrirons une critique au modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012), notamment en lien avec leur conceptualisation de la contagion émotionnelle. Cette critique, appuyée par la théorie de Elfenbein (2014), sera reprise pour justifier la boucle émotionnelle de notre proposition de modèle. Ensuite, le troisième chapitre présente notre proposition de modèle. Nous débuterons par développer les besoins en termes de modèle théorique, pour ensuite détailler notre démarche. La fin de ce chapitre sera consacrée à la proposition de modèle. Finalement, le dernier traite des limites et avenues futures à notre proposition de modèle. Il sera notamment question des difficultés quant à la conceptualisation de l'humour et de l'absence de littérature scientifique.

## Chapitre 1 : La revue de la littérature

Dans ce premier chapitre, nous aborderons l'état de la littérature relative à l'humour ainsi qu'à nos différentes variables qui formeront notre modèle. Bien que l'étude de l'humour gagne de l'intérêt, une récente recension des écrits ne dénombre que 17 articles portant sur ce thème depuis les années 1980, provenant de sept revues de gestion de premier plan, telle que détaillée en annexe 1 (Cooper et Schweitzer, 2025). À titre de comparaison, une revue de la littérature portant sur l'apprentissage en équipe recense de plus de 500 articles pour la période 2007 à 2021 (Harvey, Bresman, Edmondson et Pisano, 2022). Les recherches sur l'humour demeurent donc peu présentes dans les revues de gestion, ce qui complique l'élaboration d'un cadre théorique et la structuration d'une recension des écrits exhaustive. Nous avons dès lors élargi notre champ d'analyse à des disciplines connexes, comme la psychologie, ainsi qu'à des travaux indirectement liés à l'humour.

Ce chapitre sera donc divisé en trois sections. La première traitera du sujet principal, l'humour, et présentera l'état de la littérature à ce propos. La deuxième partie explorera les variables liées aux leaders : la personnalité, l'autosurveillance, l'intelligence émotionnelle, la distance de pouvoir et l'expressivité émotionnelle. La troisième partie s'intéressera aux variables propres aux followers. Nous examinerons d'abord les effets possibles de l'humour sur ces derniers : sécurité psychologique, intention de quitter et comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO). Ensuite, nous présenterons des variables de modération : l'affect déclenché par le leader, l'affectivité du follower et la susceptibilité à la contagion émotionnelle.

### 1. Section 1 : Humour en gestion

Dans cette première section, il sera question de l'état de la recherche sur l'humour en gestion. Nous débuterons par un aperçu de l'apparition et de l'évolution de la recherche sur l'humour, puis nous présenterons les définitions proposées dans la littérature scientifique. Par la suite, nous aborderons les fonctions de l'humour ainsi que les principales théories visant à l'expliquer. Nous présenterons ensuite la classification des

styles d'humour de Martin et al., (2003), qui sera reprise dans la critique au chapitre suivant. Enfin, nous nous terminerons ce chapitre en discutant des particularités de l'humour en organisation, puis en présentant trois modèles théoriques, dont le modèle de Robert et Wilbanks (2012), qui fera l'objet de notre critique au prochain chapitre.

### **1.1 Apparition et évolution de la recherche sur l'humour**

L'humour a été étudié sous divers angles et dans plusieurs disciplines, notamment la psychologie, la philosophie, la sociologie et la communication (Robert et Yan, 2007 ; Wijewardena et al., 2017). Pour mieux comprendre ce phénomène, il est intéressant de revenir à l'origine du terme. Le mot « humour », dérivé du mot « humeur », désignait à l'origine un fluide. Au Moyen Âge, on croyait à l'existence de quatre types distincts de fluides, appelés humeurs, et que l'équilibre entre eux était signe de bonne santé ou de bonne humeur (Lyttle, 2007). Selon Kong et al. (2019), les premières études portant sur l'humour remontent au milieu du 20<sup>e</sup> siècle, époque où il était souvent conceptualisé comme l'humeur dominante d'un individu dans différentes situations.

Il faudra toutefois attendre aux années 1980, avec les travaux de Malone en 1980 et de Duncan en 1982, pour voir émerger les premières études sur l'humour en gestion. L'étude de Malone (1980) se penchait sur l'humour en tant qu'outil de gestion potentiel, en illustrant ses avantages et ses risques. Quant à Duncan (1982), il a effectué une revue des études disponibles sur l'humour et a formulé plusieurs propositions de recherche pour approfondir la compréhension de l'utilisation de l'humour au sein des organisations. Nous détaillerons à présent leurs principales découvertes.

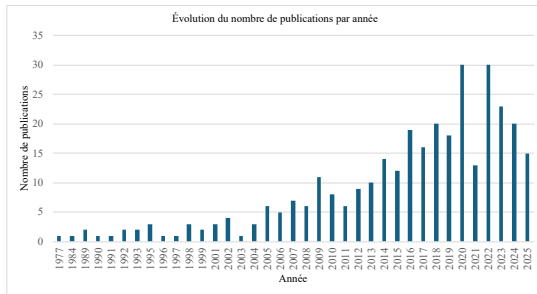
Malone affirmait que l'humour est une ressource précieuse, mais encore sous-exploitée, accessible à tous les gestionnaires : « Cet outil existe depuis longtemps, mais il est utilisé comme un simple divertissement, faute de n'avoir jamais été doté d'un mode d'emploi » (Malone, 1980). Le manque de compréhension et de connaissances sur la nature et les fonctions de l'humour expliquerait pourquoi il est souvent mal utilisé ou négligé en milieu de travail (Malone, 1980), une perspective également partagée par Duncan (1982). L'humour pourrait toutefois servir de levier pour améliorer la

satisfaction et la productivité des employés et favoriser ainsi l'atteinte des objectifs organisationnels, en désamorçant les situations tendues et pour accompagner les employés en difficulté (Malone, 1980).

Duncan (1982), pour sa part, a fait ressortir que l'humour ne se limite pas aux réactions individuelles, influençant également les dynamiques interpersonnelles ou de groupe. Cet auteur s'est intéressé à trois aspects de la dynamique de groupe : la cohésion, les relations de statut et de pouvoir et la communication (1982). À cet effet, il mentionne que les employés de statut élevé sont souvent ceux qui initient l'humour, visant généralement les employés de statut inférieur. En même temps, l'humour peut jouer un rôle dans la réduction des tensions et des frustrations. Le paradoxe réside néanmoins dans ce que l'auteur nomme « le déséquilibre humoristique », généré par les différences de pouvoir (Duncan, 1982). Étant donné que les gestionnaires de statut supérieur ont plus de liberté pour faire des blagues sur les employés de statut inférieur, cet humour peut en fait accentuer la distance sociale.

À la suite des travaux de Duncan et Malone, un nombre croissant de publications ont vu le jour dans les domaines de la gestion, du leadership et de la psychologie organisationnelle, comme en témoigne le graphique ci-dessous. Ces études se sont surtout penchées sur l'impact positif de l'humour sur divers aspects souhaitables en organisation, tels que l'*empowerment* psychologique (par exemple : Gkorezis et al., 2011 ; Kim et al., 2016) ; la créativité (par exemple : Deogro Lee, 2015 ; Siddiquei et al., 2024), le climat de travail et la cohésion des équipes (par exemple : Robert et Wilbanks, 2012b ; Romero et Pescosolido, 2008). L'humour a été étudié dans tout de sorte de contextes professionnels, notamment : les réunions (Consalvo, 1989 ; Lehmann-Willenbrock et Allen, 2014), les messages des dirigeants (Valikangas et Tienari, 2018), les interactions leader-follower (Avolio et al., 1999 ; Gkorezis et al., 2011 ; Xu et al., 2025) ; les échanges entre gestionnaires (Consalvo, 1989) et les négociations (Vuorela, 2005).

**Figure 1.** Évolution du nombre de publications sur le sujet de l'humour en organisation



*Source : Web of Science, en utilisant les mots clés workplace humor et en filtrant pour les disciplines appropriées*

Néanmoins, les effets bénéfiques de l'humour ne sont pas constants (Dyck et Holtzman, 2013). Par exemple, les travaux de Chen et Ayoun (2019) dans l'industrie hôtelière ont démontré que l'usage de l'humour agressif par les employés a des effets bénéfiques sur les interactions sociales, opposant les résultats de Romero et Arendt (2011). L'absence de convergence scientifique vers une définition commune de l'humour (Cooper et Schweitzer, 2025) pourrait expliquer ces contradictions. Les différentes définitions utilisées dans la littérature scientifique seront examinées dans le chapitre suivant.

## 1.2 Définition de l'humour

D'entrée de jeu, il n'existe pas de définition claire de ce qui constitue de l'humour, et encore moins de l'humour en milieu de travail. De nombreux chercheurs ont souligné que les définitions actuelles de l'humour pourraient ne pas être entièrement adaptées à certaines recherches, en particulier lorsqu'il s'agit d'analyser son usage dans des contextes spécifiques, comme les milieux professionnels (Cooper et Schweitzer, 2025 ; Hu et al., 2024; Martin et al., 2003). En effet, l'humour a souvent été étudié comme un trait de personnalité, mettant de l'avant une tendance à plaisanter ou à utiliser l'humour de façon régulière (Hu et al., 2024; Kong et al., 2019). Également, la plupart des études portant sur l'humour l'ont abordé comme un phénomène essentiellement positif (Hu et al., 2024). Autrement dit, il est souvent perçu comme un outil social favorisant les interactions et générant des effets bénéfiques, en faisant rire (par exemple, Carnevale, Huang, Yam et Wang, 2022, cité par Hu et al., 2024), en générant des réponses positives (par exemple, Robert et Wilbanks, 2012) ou en diminuant les tensions et les conflits (par exemple, Avolio et al., 1999). Parallèlement, les termes « humour » et « sens de

l'humour » sont parfois utilisés de façon interchangeable, alors qu'ils représentent deux construits différents (Mesmer-Magnus et al., 2012).

L'humour est pourtant désormais compris comme un phénomène multidimensionnel, évalué à travers des facettes à la fois cognitives, comportementales et émotionnelles (Lau et al., 2023 ; Martin et al., 2003). Ces différentes facettes peuvent notamment refléter une fonction spécifique, telles qu'une vision prosociale ou des besoins personnels, comme la recherche d'amitié (Lau et al., 2023). Au niveau cognitif, l'humour peut également révéler l'état mental d'une personne à un moment précis, une caractéristique étant davantage temporaire. Il peut aussi démontrer un comportement habituel, qui est une caractéristique plus permanente, lorsqu'une personne interagit, réagit ou crée de l'humour (Lau et al., 2023).

À cet égard, pour Martin et ses collègues (2003), l'humour ne se résume pas à une seule dimension, mais englobe plutôt un ensemble de traits distincts et liés entre eux. Ces auteurs (2003) proposent ainsi plusieurs façons de définir l'humour : 1) une aptitude cognitive (par exemple, la capacité à concevoir, comprendre et mémoriser des blagues) ; 2) une réponse esthétique (par exemple, l'appréciation et le plaisir éprouvé à certains types d'humour), 3) un comportement récurrent (par exemple, une tendance à rire fréquemment, à raconter des blagues ou amuser les autres ; 4) un trait de tempérament lié aux émotions (par exemple, être joviale) ; 5) une attitude générale (par exemple, une vision humoristique de la vie) ; 6) un mécanisme de gestion du stress ou de défense psychologique (par exemple, utiliser l'humour pour faire face aux difficultés). Ces différentes facettes de l'humour nécessitent donc des méthodes de mesure variées. Plus spécifiquement, des évaluations de performance maximale pour évaluer l'humour en tant que capacité cognitive, ou des évaluations comportementales pour mesurer les comportements humoristiques (Martin et al., 2003).

Afin de résumer les différentes définitions de l'humour, nous avons développé un tableau reprenant les principales études de l'humour.

**Tableau 1. Définitions de l'humour dans la littérature scientifique**

| Auteur(s)                   | Définition de l'humour                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Martineau (1972)            | « toute instance de communication perçue comme humoristique »                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Duncan (1982)               | « L'humour est un type de communication unique en ce sens qu'il établit une relation ou un sens incohérent et est présenté de manière à provoquer le rire. »                                                                                                                                                                                                              |
| Martin et Lefcourt          | « la probabilité qu'un individu éprouve ou exprime un état humoristique »                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Crawford (1994)             | « une communication verbale et non verbale qui produit une "réponse cognitive ou affective positive de la part des auditeurs" »                                                                                                                                                                                                                                           |
| Romero et Cruthirds (2006)  | « des communications amusantes qui produisent des émotions et des cognitions positives chez l'individu, le groupe ou l'organisation »                                                                                                                                                                                                                                     |
| Lynch (2002)                | « l'humour est fondamentalement "une activité communicative" »                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Martin et al. (2003)        | « Le "sens de l'humour" fait référence à l'humour en tant que trait de personnalité stable ou variable de différence individuelle »                                                                                                                                                                                                                                       |
| Cooper (2005)               | « une communication ou action partagée par un acteur principal avec un public, perçue comme amusante, soit par son intention, soit par son interprétation »                                                                                                                                                                                                               |
| Cooper (2005)               | « Tout événement partagé par un agent (par exemple, un employé) avec une autre personne (c'est-à-dire une cible) et destiné à être amusant »                                                                                                                                                                                                                              |
| Holmes et Marra (2006)      | « une ressource stratégique précieuse dans le discours sur le lieu de travail que les dirigeants peuvent utiliser lorsque cela est approprié »                                                                                                                                                                                                                            |
| Robert et Yan Martin (2007) | L'humour est une "forme intentionnelle de communication sociale" délivrée par un "producteur" à un "public". »<br>« Une réaction essentiellement émotionnelle de gaieté dans un contexte social, suscitée par une perception d'incongruité ludique et exprimée par le sourire et le rire. »                                                                               |
| Cooper (2008)               | « la création et le partage d'humour entre les individus au travail »                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Mesmer-Magnus et al. (2012) | « Un trait de personnalité qui permet à une personne de reconnaître et d'utiliser l'humour comme mécanisme d'adaptation pour la communication ou les interactions sociales. »                                                                                                                                                                                             |
| Robert et Wilbanks (2012)   | « Comportements sociaux discrets qu'un producteur crée intentionnellement pour un public et qui influencent positivement ce dernier. »                                                                                                                                                                                                                                    |
| Wijewardena et al. (2017)   | « Toute forme de communication intentionnelle et amusante, formelle ou informelle, créée par le manager pour l'employé. »                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Cooper (2018)               | « L'humour du leader se produit lorsque l'agent occupe une position de leader et exprime son humour à un subordonné. »                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Cooper et al. (2018)        | « Comportement adopté par un leader envers un subordonné, destiné à le divertir et perçu par ce dernier comme un acte intentionnel. »                                                                                                                                                                                                                                     |
| Cooper et Schweitzer (2025) | « L'humour est toute communication ou tout acte partagé par un acteur central (par exemple, un individu, un groupe ou une organisation) avec un public (c'est-à-dire un autre individu ou groupe) que l'acteur central avait l'intention d'amuser ou qu'au moins un membre du public perçoit que l'acteur central a peut-être voulu que sa communication soit amusante. » |

Bien qu'il existe plusieurs définitions de l'humour dans la littérature, certaines d'entre elles comprennent des conditions susceptibles de restreindre le concept d'humour en milieu organisationnel et dans le leadership. Plus particulièrement, la définition de Romero et Cruthirds (2006) traite uniquement de l'humour conduisant à des émotions et cognitions positives (Rosenberg et al., 2021). Celle présentée par Wijewardena et al., (2017) exclut l'humour involontaire et celle de Robert et Wilbanks (2012) écarte l'humour apportant des effets négatifs et involontaires (Rosenberg et al., 2021). Ces restrictions pourraient être problématiques, en menant à des résultats involontairement faussés, et donc à des conclusions biaisées et aggravant potentiellement la crise de la reproductibilité (Lurquin et Miyake, 2017, cités dans Rosenberg et al., 2021). Par conséquent, les définitions trop restrictives seront naturellement écartées de notre conceptualisation de l'humour.

Compte tenu de la complexité de l'humour en contexte organisationnel, une définition qui se distingue particulièrement est celle de Cooper et Schweitzer (2025) qui le définit comme :

Toute communication ou tout acte partagé par un acteur central (par exemple, un individu, un groupe ou une organisation) avec un public (c'est-à-dire un autre individu ou groupe) que l'acteur central avait l'intention d'amuser ou qu'au moins un membre du public perçoit que l'acteur central a peut-être voulu que sa communication soit amusante » (Cooper et Schweitzer, 2025).

Cette définition sera retenue dans le cadre de ce mémoire pour son caractère englobant et polyvalent, permettant d'inclure une grande variété d'expressions humoristiques en milieu organisationnel, autant positives que négatives. De plus, cette définition met de l'avant l'intentionnalité de l'acteur principal (le leader) et la perception subjective des membres du public en ce qui concerne l'intention du leader (Cooper et al., 2025), deux éléments nécessaires à la conception de notre modèle théorique. Aussi, cette définition se veut en cohérence avec la suggestion de Rosenberg et ses collègues (2021), où :

Une définition de l'humour dans les études sur le leadership en milieu de travail devrait tenir compte du contexte professionnel spécifique et des relations entre le leader et ses membres. La définition doit également être suffisamment large pour englober l'ensemble des types, styles et répercussions, afin que ses effets, autant positifs et négatifs, puissent être examinés dans le contexte du leadership en milieu de travail.

À présent, même si nous avons défini l'humour, nous tenons aussi à discuter de ce qui n'est pas considéré comme de l'humour dans la littérature scientifique. Plus particulièrement, il s'agit du rire et du plaisir. D'abord, l'utilisation de la mesure du rire dans les études pose problème, car il est conceptuellement différent de l'humour (Rosenberg et al., 2021). Le rire peut subvenir en réponse à la gêne, au malaise ou à la nervosité, qui sont des réponses différentes que face à l'humour (Rosenberg et al., 2021). Quant au plaisir, celui-ci est souvent confondu avec l'humour, bien qu'il s'agisse d'un concept distinct (Plester et Hutchinson, 2016). Les définitions du plaisir concernent habituellement des éléments « d'activité, de contentement, de frivolité, de spontanéité, de surprise, d'informalité et même de jeu (Plester et Hutchinson, 2016). Ainsi, il peut être considéré comme « toute activité sociale, interpersonnelle ou professionnelle, de nature ludique ou humoristique, qui procure à un individu de l'amusement, du plaisir, ou

de l'agrément » (Fluegge, 2008, cité dans Plester et Hutchinson, 2016). Par conséquent, l'humour peut être une facette du plaisir, mais il s'agit bel et bien d'un concept à part. Nous allons donc écarter les études évaluant le rire et le plaisir.

Après avoir défini l'humour, nous allons à présent nous pencher sur ses fonctions dans la section suivante.

### **1.3 Fonctions de l'humour**

Les fonctions de l'humour fascinent les philosophes et chercheurs au point où diverses théories ont été proposées pour expliquer l'humour, et ce, depuis l'époque de Platon et Aristote (Cooper, 2008). Bien que des chercheurs contemporains aient tenté d'élaborer une théorie globale qui unifierait toutes les approches, aucun n'a réussi à formuler une explication universelle, selon Cooper (2008). Néanmoins, plusieurs théories permettent tout de même de comprendre ce qui pousse les individus à ressentir ou à exprimer l'humour, de même que les mécanismes qui les amènent à juger si une situation humoristique est plaisante ou non. Celles-ci seront présentées ci-dessous. Nous débuterons par les théories propres à l'humour, pour ensuite discuter de théories plus larges pouvant s'appliquer à l'étude de l'humour. Un tableau récapitulatif des théories propres à l'humour est présenté à la fin de cette section, de même qu'une réflexion par rapport aux perspectives des études portant sur l'humour.

#### ***1.3.1 Théories propres à l'humour***

Dans cette section, nous traiterons de théories propres à l'humour. Il sera question de la théorie de l'incongruité, la théorie du stress et de la conservation des ressources, la théorie de la supériorité et la théorie de la compréhension-élaboration. Comme mentionné plus tôt, ces théories touchent à des caractéristiques spécifiques à l'humour. Elles seront décrites ci-dessous.

##### ***A. Théorie de l'incongruité***

La théorie de l'incongruité vise à définir ce qui caractérise un objet humoristique, à identifier les éléments qui le rendent comique et à comprendre ce qui pousse les

individus à apprécier ou à ressentir l'humour (Cooper, 2008). Elle suggère que l'humour découle de la perception d'une incohérence et de sa reconnaissance ou de sa résolution (Robert et Wilbanks, 2012). L'incongruité résulte des divergences entre les systèmes d'attentes mentales formées à travers les expériences et la réalité présentée. La résolution de l'incongruité se fait par le *punchline*, qui vient établir le lien entre les deux systèmes d'attentes. Ce processus génère normalement du plaisir, en particulier lorsqu'une connexion inattendue survient (Robert et Wilbanks, 2012). L'incongruité et sa reconnaissance ne se limitent pas uniquement aux blagues. L'humour peut se retrouver dans « des commentaires, de répliques, les jeux de mots (*puns*) ou tout autre comportement qui suscitent un sentiment d'incongruité » (Robert et Wilbanks, 2012).

Cette théorie offre une explication de l'humour qui est avant tout cognitive, et permet de comprendre trois éléments : 1) pourquoi certaines personnes créent de l'humour plus efficacement, 2) pourquoi d'autres l'apprécient davantage et 3) quelles sont les conditions essentielles pour qu'il soit efficace, lesquels seront détaillés ci-dessous.

Quelques éléments doivent être soulevés en raison de la complexité de l'humour basé sur l'incongruité. D'abord, les individus qui sont meilleurs à identifier des liens nouveaux entre des concepts différents pourraient être avoir une plus grande capacité à produire de l'humour. Cette compétence est influencée à la fois par la maîtrise des domaines concernés et par la capacité à identifier ces liens (Feingold, 1983). En ce sens, en appliquant cette théorie au milieu organisationnel, les leaders capables de repérer davantage de liens originaux se trouvent dans une meilleure position pour recourir plus souvent à l'humour.

### ***B. Théorie du stress et conservation des ressources***

L'idée voulant que l'humour puisse diminuer le stress a d'abord été introduite par Freud (Cooper et al., 2018). Ce dernier considérait l'humour comme étant un mécanisme de défense de l'égo et du surmoi, permettant de nier la réalité et d'atténuer la souffrance. Il illustre cette idée par l'exemple d'un criminel lançant une plaisanterie juste avant son exécution (Cooper et al., 2018).

Dans le contexte du travail, où le stress est omniprésent, l'humour peut ainsi offrir un moyen de le reconsidérer ou d'en atténuer directement les effets (Cooper et al., 2018). De plus, selon la théorie de la conservation de ressources, le stress survient lorsqu'un individu anticipe une perte ou une diminution de ressources ou lorsqu'il ne parvient pas à obtenir un retour suffisant après avoir investi ses ressources (Hobfoll, 1989). Par conséquent, en milieu organisationnel, les employés cherchent à acquérir, conserver et sécuriser leurs ressources personnelles afin de mieux gérer le stress. Les personnes disposant de ressources adéquates seront moins exposées aux effets liés au stress sur leur santé mentale et physique. Elles seront également mieux protégées contre l'épuisement et plus aptes à faire face aux défis stressants (Cooper et al., 2018). L'humour du leader, étant une ressource interpersonnelle et socioémotionnelle, contribuerait donc à diminuer le stress du follower, lorsqu'utilisé à bon escient (Cooper et al., 2018).

### *C. Théorie de la supériorité*

La théorie de la supériorité provient des travaux de Hobbes, qui postulait que l'humour provient du sentiment de triomphe découlant de la victoire sur un adversaire, et donc de la supériorité (Warren et al., 2021). Hobbes affirmait que « la passion du rire n'est rien d'autre qu'une gloire soudaine, née d'une conception soudaine d'une certaine éminence en nous-mêmes, comparée à l'infirmité des autres ou à notre propre ancienneté » (Hobbes, 1640, cité dans Warren et al., 2021). L'humour et le rire seraient donc développés par la sélection naturelle, exprimant la victoire dans le jeu évolutif de la domination (Alexander, 1986 ; Gruner, 1997, cités dans Warren et al., 2021). Dans une perspective plus contemporaine, la théorie de la supériorité envisage l'humour comme le résultat d'un sentiment de supériorité sur les autres ou sur sa propre position antérieure (Cooper, 2008). L'humour n'a pas besoin d'être agressif envers l'autre pour être intégré à cette théorie. Toutefois, en utilisant l'humour, un individu se sent supérieur à une autre personne ou elle-même (Cooper, 2008).

#### ***D. Théorie de la compréhension-élaboration***

La théorie de la compréhension-élaboration de Wyer et Collins (1992) propose deux conditions pour qu'une personne apprécie une tentative d'humour : la difficulté de compréhension de l'humour et l'élaboration cognitive faite après avoir compris la blague (Cooper, 2008 ; Wyer et Collins, 1992). Même si une personne peut initialement trouver un événement humoristique amusant, elle peut toutefois mettre en œuvre des « activités cognitives post-compréhension » (Wyer, 2004, cité dans Cooper, 2008), en réfléchissant davantage à la blague ou à des aspects extérieurs, tels que les motivations de la personne, la pertinence et l'atteinte de l'humour (Wyer, 2004 cité dans Cooper, 2008). En ce qui concerne le processus d'élaboration, lorsque l'humour est particulièrement approprié ou pertinent à la situation, l'amusement sera plus fort (Cooper, 2008 ; Wyer et Collins, 1992).

Le tableau ci-dessous illustre les différentes théories de l'humour, selon leur objectif spécifique et leur finalité dans l'étude de l'humour.

**Tableau 2.** Tableau récapitulatif des différentes théories de l'humour

| <b>Théorie</b>                             | <b>Objectif spécifique</b>                                 | <b>Variable indépendante</b>                 | <b>Finalité de la théorie</b>                 |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Théorie de l'incongruité                   | Décrire l'objet d'humour                                   | Incongruité entre les attentes et la réalité | Expliquer ce qui est amusant                  |
| Théorie du stress ( <i>relief theory</i> ) | Expliquer l'humour en raison d'un mécanisme face au stress | Situation indésirable                        | Expliquer les motivations à utiliser l'humour |
| Théorie de la supériorité                  | Expliquer l'humour en raison d'un sentiment de supériorité | Supériorité envers un autre ou soi-même      | Expliquer les motivations à utiliser l'humour |
| Théorie de la compréhension-élaboration    | Expliquer l'évaluation faite de l'humour                   | Humour exprimé                               | Expliquer comment la cible évalue l'humour    |

Inspiré des constats de Cooper (2008)

En somme, diverses théories existent pour tenter d'expliquer les fonctions de l'humour, bien qu'aucune ne soit prévalente. En fait, chacune sert un objectif différent. Par conséquent, les études de l'humour peuvent être classées selon trois perspectives ou objectifs de recherche, lesquelles sont détaillées ci-dessous.

**Tableau 3.** Principales perspectives de recherche sur l’humour

| Perspective de recherche                | Objectifs                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Théorie de l’incongruité                | 1. Définir l’objet humoristique lui-même ;<br>2. Étudier les attributs de l’humour ;<br>3. Expliquer ce qui motive les gens à ressentir l’humour |
| Sens de l’humour                        | 1. Perçu comme un trait individuel ;<br>2. Étudier la propension individuelle à créer et à apprécier l’humour                                    |
| Phénomène social/outil de communication | 1. Perçu comme étant un phénomène social ou un moyen de communication ;<br>2. Recherches empiriques sur les aspects sociaux de l’humour          |

Inspiré des constats de Cooper (2008)

À présent, nous allons présenter des théories générales appropriées à l’étude de l’humour.

### ***1.3.2 Théories générales applicables à l’humour***

Quelques théories générales pouvant s’appliquer à l’humour ont également été répertoriées lors de la revue de la littérature. Elles seront nommées et expliquées brièvement ci-dessous.

#### ***A. Théorie de l’échange social***

D’après la théorie de l’échange social (SET) (Blau, 1964), la relation entre un leader et un follower se construit à travers une série d’échanges de ressources, influençant la qualité de leur relation leader-follower. Selon la SET, ces échanges peuvent favoriser une relation de haute qualité en fonction des ressources impliquées, qui se divisent en deux catégories : économiques et socioémotionnelles (Cooper et al., 2018). Les ressources économiques englobent tout élément ayant une valeur financière, comme les biens et la richesse. Dans un contexte professionnel, les ressources économiques échangées entre un leader et un follower correspondent aux obligations définies par un contrat de travail, où l’exécution des tâches conformément au rôle et la performance sont directement liées aux récompenses matérielles du leader comme les compensations, avantages, promotions (Liden et al., 1997). Les ressources socioémotionnelles, quant à elles, se différencient des ressources économiques sur trois points (Blau, 1964). Tout d’abord, elles reposent sur un échange volontaire, sans obligation formelle. Ensuite, leur valeur ne peut être objectivement déterminée, puisqu’elles ne sont pas associées à un

prix précis. D'ailleurs, lorsqu'une ressource émotionnelle est accordée, une certaine réciprocité est attendue, bien que les modalités ne soient généralement pas spécifiées. Enfin, ces ressources sont généralement perçues comme des manifestations de support ou de bienveillance (Cooper et al., 2018).

Appliquée à l'humour, la théorie de l'échange sociale considère l'humour du leader comme une « ressource socio-émotionnelle d'échange social favorisant une relation leader-follower de qualité » (Cooper et al., 2018). Plus particulièrement, cela signifie que lorsque le leader utilise l'humour, il témoigne de sa volonté de nouer une relation avec le follower (Cooper, 2008). Cela reflète son soutien ou sa bienveillance (Kong et al., 2019). Ainsi, plus un leader utilise l'humour, plus le follower accumule des ressources socioémotionnelles, lesquelles lui permettent de disposer de ressources pour une meilleure performance (Kong et al., 2019). Puisque la relation leader-follower est construite au fil du temps, cela motive le follower à rendre la pareille au leader « en assumant ses responsabilités et en adoptant des comportements extrarôles » (Kong et al., 2019).

### ***B. Théorie du Broaden-and-build***

La théorie du *broaden-and-build* rapporte que certaines émotions positives discrètes, telles que la joie, l'intérêt, le contentement et l'amour, sont essentielles à un fonctionnement optimal (Fredrickson, 2001). Plus particulièrement, ces émotions favorisent l'élargissement du répertoire de pensées et d'actions momentanées des individus. Elles permettent ainsi la construction de ressources personnelles durables, allant des « ressources physiques et intellectuelles aux ressources sociales et psychologiques » (Fredrickson, 2001).

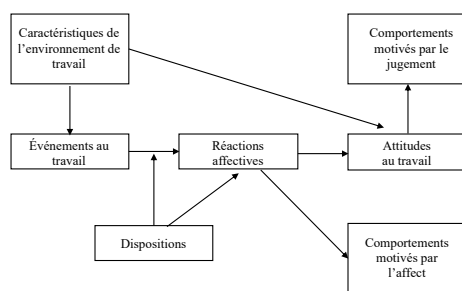
En apposant cette théorie à l'humour, il est attendu que les émotions positives déclenchées par l'humour élargissent les capacités de pensée et d'action. Elles contribuent également à renforcer les ressources personnelles, facilitant ainsi la performance et la croissance vers un fonctionnement optimal (Kong et al., 2019). Les

émotions positives peuvent également favoriser l'adoption de stratégies d'adaptation et à surmonter le stress (Cooper et al., 2018).

### ***C. Théorie des événements affectifs***

La théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996) peut être appliquée à l'humour. Cette théorie explique comment les événements au travail causent des réactions émotionnelles, lesquelles, ensuite, affectent les comportements et attitudes des employés (Weiss et Cropanzano, 1996). Nous allons désormais expliquer les relations plus en profondeur. Pour Weiss et Cropanzano (1996), des événements arrivent aux individus dans leurs milieux de travail et ceux-ci réagissent émotionnellement à ces événements. Les comportements et attitudes sont ensuite influencés par ces expériences affectives (Weiss et Cropanzano, 1996). La disposition de la personne peut agir sur la façon dont les événements produisent des réactions affectives. De plus, la satisfaction au travail est directement affectée par ces expériences affectives, représentée par l'aspect affectif des attitudes (Weiss et Cropanzano, 1996). Les comportements peuvent être soit motivés par le jugement, à travers la satisfaction (les attitudes), ou par l'affect, selon les expériences affectives (Weiss et Cropanzano, 1996). Le graphique ci-dessous résume les relations entre les dimensions de leur modèle.

**Figure 2.** Théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996)



Traduit de Weiss et Cropanzano, (1996)

En ce qui concerne l'humour, celui-ci représenterait un événement positif au travail (Robert et Wilbanks, 2012), déclenchant ensuite des réactions affectives positives. Ainsi, les émotions ressenties par une personne exposée à l'humour d'un leader ont un impact

sur ses perceptions et comportements (Cooper et al., 2018). Cette logique affective est fondamentale (Kong et al., 2019) et est reprise dans le modèle en roue (Robert et Wilbanks, 2012) et le modèle relationnel (Cooper, 2008), lesquels seront expliqués davantage plus tard.

À présent, pour mieux comprendre comment l'humour est évalué, nous allons nous pencher sur les différents styles d'humour et leurs classifications.

#### **1.4 Styles humour**

Dans cette section, nous traiterons des différents styles d'humour et plus particulièrement du modèle de Martin et al., (2003), vastement utilisé dans la littérature scientifique. Cette typologie sera également reprise dans le chapitre suivant où nous discuterons d'une critique. Nous proposerons enfin une alternative dans notre modèle quant à la conceptualisation de l'humour.

D'emblée, alors que le sens de l'humour renvoie à un trait de personnalité associé à l'humour, les styles d'humour désignent plutôt l'inclinaison comportementale relativement stable d'un individu à recourir à l'humour (Kong et al., 2019), dans ses interactions sociales, de manière positive ou négative (Yip et Martin, 2006). À cet égard, plusieurs chercheurs ont tenté de définir les différents styles d'humour, notamment Martin et al. (2003) et Craik et al. (1993, 1996, cité par Kong et al., 2019). Pour les besoins de cette étude, notre analyse se penchera uniquement sur la classification de Martin et al. (2003) puisqu'elle est vastement reprise dans la littérature scientifique. À cet effet, on dénombre plus de 100 études portant sur l'humour en contexte organisationnel utilisant l'ensemble ou en partie leurs échelles (Cooper et al., 2025).

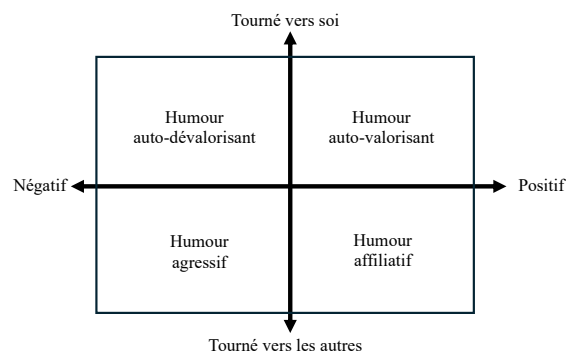
Martin et al. (2003) ont suggéré une classification des styles d'humour en 2x2, selon l'utilisation positive ou négative de l'humour et selon l'objet de l'humour (tourné vers soi ou vers autrui). Le premier axe distingue l'humour en fonction de son caractère bienveillant (positif) ou malveillant (négatif). Le deuxième axe se rapporte à son orientation, qu'elle soit interpersonnelle ou intrapersonnelle.

Par humour positif, Martin et ses collègues (2003) désignent un style d'humour bénéfique pour les relations et le bien-être émotionnel tandis que l'humour négatif est jugé comme étant nuisible pour soi ou pour autrui (Martin et al., 2003a ; Yip et Martin, 2006).

L'aspect intrapersonnel désigne un type d'humour centré sur soi-même. En s'inscrivant dans la théorie freudienne, il est lié à l'amusement et inclut également la capacité à gérer le stress en utilisant l'humour comme mécanisme de défense (Martin et al., 2003). Il s'agirait donc d'un humour ayant une fonction de protection psychologique (Mendiburo-Seguel et al., 2015). Quant à l'aspect interpersonnel, celui-ci concerne le renforcement des relations sociales et vise le bien-être collectif, la résolution de conflits, l'amélioration de son image ou la solidification des liens avec les autres (Mendiburo-Seguel et al., 2015).

En croisant les deux axes, quatre styles d'humour sont distingués : agressif (interpersonnel négatif), affiliatif (interpersonnel positif), auto-dévalorisant (intrapersonnel négatif) et auto-valorisant (intrapersonnel positif). Ces axes ne représentent pas des opposés absolus, mais plutôt des continuums. Ainsi, un humour visant à favoriser des liens sociaux peut aussi inclure des composantes agressives envers autrui (Mendiburo-Seguel et al., 2015).

**Figure 3.** Les quatre styles d'humour de Martin et al., (2003)



(adapté de Besser et Zeigler-Hill, 2011)

Ces différents types d'humour seront détaillés ci-dessous.

#### ***1.4.1 Style d'humour : Humour affiliatif***

Les individus ayant un niveau élevé d'humour affiliatif ont tendance à « dire des choses drôles, à raconter des blagues et à s'engager des échanges loufoques spontanés pour amuser les autres, faciliter les relations et réduire les tensions interpersonnelles » (Martin et al., 2003). En ne se prenant pas trop au sérieux, ils utilisent l'autodérision, partagent des faits amusants sur eux-mêmes afin de mettre les autres à l'aise. Pour Martin et al. (2003), il s'agit d'une forme d'humour principalement bienveillante et tolérante, qui valorise aussi bien soi-même que les autres. L'humour affiliatif est centré sur le renforcement des liens sociaux et des interactions interpersonnelles. Il contribue à créer un climat harmonieux au sein d'un groupe en favorisant la cohésion, en renforçant l'identité collective et le bien-être des autres (Kuiper et al., 2004).

Dyck et Holtzman (2013) affirment que les personnes ayant un style d'humour affiliatif ont tendance à rapporter une plus grande proximité relationnelle et une satisfaction accrue en matière de soutien. Le style affiliatif favorise un impact positif sur l'affect individuel et collectif, car il repose sur l'amusement, la tolérance et la valorisation de soi et des autres, ce qui encourage la diffusion des émotions positives (Robert et Wilbanks, 2012). Bien qu'il soit moins corrélé avec le bien-être émotionnel, l'humour affiliatif est étroitement lié à des éléments positifs dans les relations tels que l'intimité, la satisfaction relationnelle, le soutien social, les compétences interpersonnelles, un attachement sécurisant et l'extraversion. Il présente également une relation négative avec la solitude et l'anxiété sociale (Vernon et al., 2009). En résumé, les personnes ayant un style d'humour affiliatif utilisent l'humour pour faciliter les relations interpersonnelles, de façon positive et inclusive.

#### ***1.4.2 Style d'humour : Humour auto-valorisant***

Les personnes faisant usage de l'humour auto-valorisant sont davantage portées à être « amusées par les incongruités de la vie et à maintenir une perspective humoristique même face au stress ou à l'adversité » (Martin et al., 2003). De même, contrairement à l'humour affiliatif, qui se concentre davantage sur les interactions sociales, l'humour auto-valorisant se distingue par son focus intrapsychique (Martin et al., 2003). Ce style d'humour peut servir de stratégie d'adaptation pour réduire l'impact des émotions négatives, tout en gardant une vision réaliste des événements. Cet usage de l'humour contribue à la résilience et au bien-être, sans pour autant se faire au détriment des autres (Kuiper et al., 2004). Il s'agirait du style d'humour le plus près d'une forme de mécanisme d'adaptation, car il permet de se distancier des stimuli stressants (Mendiburo-Seguel et al., 2015). Pour Dyck et Holtzman (2013), les individus ayant un style auto-valorisant déclarent généralement ressentir des liens plus étroits avec leur entourage et bénéficier d'un soutien social plus satisfaisant. En somme, l'humour auto-valorisant cherche à voir le côté drôle des tracas de la vie, tout en profitant à soi-même.

#### ***1.4.3 Style d'humour : Humour agressif***

Ce type d'humour se rapporte à « l'utilisation du sarcasme, des taquineries, du ridicule, de la dérision, de l'humour dévalorisant ou de remarques méprisantes » (Martin et al., 2003). Le recours à l'humour pour manipuler les autres en fait également partie, tout comme les expressions compulsives d'humour, où il est difficile de résister à l'envie de dire des choses drôles susceptibles de blesser les autres. L'humour agressif est de loin le style d'humour le moins relié au bien-être, de nombreuses études n'y trouvant aucun effet significatif (Dyck et Holtzman, 2013). En parallèle, les effets de l'humour agressif, dans le cadre des relations sociales, varient en fonction du genre (Dyck et Holtzman, 2013). Notamment, les résultats de Martin et ses collègues (2003), ont démontré que les hommes sont plus portés à utiliser l'humour agressif que les femmes, un résultat également obtenu par Yip et Martin (2006). De plus, ce style d'humour réduit les possibilités d'instaurer un climat émotionnel positif au sein d'un groupe (Robert et Wilbanks, 2012). En utilisant les moqueries et les attaques dirigées vers certains

membres du groupe, les émotions négatives peuvent être accentuées, limitant la propagation d'états affectifs positifs (Robert et Wilbanks, 2012).

L'humour agressif est utilisé sans prendre en compte les effets négatifs qu'il peut avoir sur les individus, ce qui mène à l'isolement des individus concernés et détériore considérablement les relations sociales et interpersonnelles (Kuiper et al., 2004). De même, les personnes qui expriment un niveau plus élevé d'humour agressif présentent également des compétences personnelles considérablement réduites lorsqu'il s'agit de fournir un soutien émotionnel ou de gérer efficacement les problèmes interpersonnels (Kuiper et al., 2004). L'humour agressif montre une corrélation négative avec des éléments relationnels comme la satisfaction dans les relations, la compétence interpersonnelle, la gentillesse et une corrélation positive avec l'hostilité et le névrosisme (Vernon et al., 2009) ; Mendiburo-Seguel et al., 2015). Bref, l'humour agressif est un humour négatif, utilisé dans le but de manipuler ou de moquer les autres et ayant plusieurs conséquences négatives.

#### ***1.4.4 Style d'humour : Humour auto-dévalorisant***

Les personnes ayant un humour autodévalorisant sont enclines à utiliser un humour « excessivement auto-dépréciatif, des tentatives d'amuser les autres en faisant ou disant des choses drôles à ses propres dépens, dans le but de se faire accepter ou obtenir l'approbation, en se laissant devenir le bouc émissaire » (Martin et al., 2003). Bien que ces personnes puissent paraître particulièrement drôles ou amusantes, leur utilisation de l'humour sous-tend un besoin émotionnel profond, une faible estime de soi et une tendance à l'évitement (Martin et al., 2003). Contrairement aux styles d'humour adaptatifs, l'humour auto-dévalorisant peut nuire à soi-même. Par exemple, les personnes qui utilisent l'humour auto-dévalorisant ont tendance à se dénigrer de manière excessive, et à recourir à l'autodérision de façon inappropriée pour obtenir l'approbation des autres et renforcer les liens sociaux. Elles acceptent donc d'être la cible de plaisanteries pour attirer l'attention des autres (Mendiburo-Seguel et al., 2015). Ainsi, ce type d'humour, bien qu'il puisse sembler faciliter les interactions, a un coup personnel élevé (Kuiper et al., 2004). L'humour auto-dévalorisant peut être utilisé pour masquer

des émotions négatives ou pour fuir la gestion des problèmes (Kuiper et al., 2004 ; Martin et al., 2003). De plus, ce type d'humour présente des corrélations positives avec l'anxiété, la dépression et l'attachement anxieux, tout en étant associé négativement à l'optimisme (Vernon et al., 2009). Il est également associé au besoin affectif et à l'évitement (Mendiburo-Seguel et al., 2015). Dans l'ensemble, il s'agit d'un humour négatif où la cible est soi-même.

Nous allons désormais nous pencher sur l'humour spécifiquement en contexte organisationnel, car celui-ci comporte des particularités. Celles-ci seront discutées ci-dessous.

### **1.5 Humour en organisation**

L'humour en organisation se distingue de celui utilisé avec des proches ou dans d'autres contextes relationnels. D'après Cooper et Schweitzer (2025), quatre distinctions importantes entourant l'humour en milieu organisationnel sont à prendre en considération.

D'abord, l'**audience** y est particulière : la diversité des collègues, la mobilité limitée des employés et la hiérarchie au sein de l'organisation rendent les interactions plus délicates (Cooper et Schweitzer, 2025). Ensuite, les **conséquences de l'humour** en organisation sont différentes de celles en contexte social. L'humour, étant un comportement parfois risqué, peut avoir des répercussions beaucoup plus importantes en offensant ou en laissant une impression négative chez les autres (Cooper et Schweitzer, 2025). De plus, la **répartition inégale du pouvoir** influence l'usage de l'humour, sa réception et ses cibles. Certains types d'humour peuvent renforcer l'exclusion d'individus ou encore les marginaliser (Cooper et Schweitzer, 2025). Dwyer (1991) mentionne également que dans les organisations formelles et stables, l'humour prend une **forme structurée**, reflétant les dynamiques professionnelles par son contenu et sa structure. Enfin, les organisations visent avant tout à accomplir des tâches liées au travail. Conséquemment, les comportements, incluant l'humour, sont évalués selon leur **contribution aux objectifs** organisationnels. Cela signifie que contrairement aux contextes sociaux,

l'humour en milieu organisationnel est jugé en fonction de son usage. À cet effet, pour mieux saisir les différents mécanismes qui sous-tendent l'humour en milieu organisationnel, les trois modèles théoriques principaux seront discutés dans la section suivante.

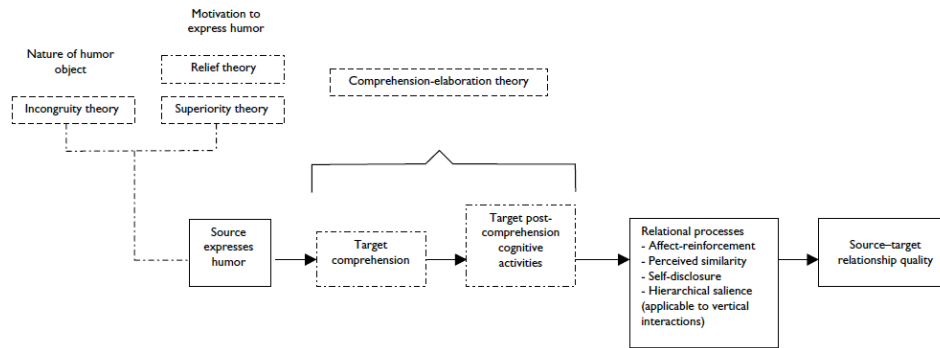
### ***1.5.1 Le modèle relationnel de Cooper (2008)***

Cooper (2008) a élaboré un modèle tenant compte des processus sociaux impliqués lors d'un échange humoristique. Elle débute son modèle à l'aide des théories classiques de l'humour, présentées plus tôt. À partir de son modèle, la théorie de l'incongruité permet de décrire l'objet de l'humour, tandis que la théorie du soulagement et celle de la supériorité expliquent les motivations à exprimer de l'humour. Par la suite, la théorie de la compréhension-élaboration permet de préciser les conditions pour qu'une personne trouve un événement humoristique amusant, ainsi que ses réactions cognitives post-compréhension. Toutefois, les théories constituant ce modèle ne permettent pas de comprendre les implications relationnelles entre l'émetteur de l'humour et la cible. Bref, puisque ces théories se limitent à la première partie de l'échange, les processus impliqués dans la construction, le maintien ou la destruction des relations ne peuvent être expliqués par celles-ci.

Pour pallier à ce constat, Cooper (2008) propose quatre processus impliqués dans la dynamique relationnelle, complémentaires aux théories classiques : le renforcement affectif, la similitude perçue, la divulgation de soi et la saillance hiérarchique. Nous allons les expliquer brièvement. L'humour peut contribuer à établir des relations en : 1) créant, à l'aide du renforcement affectif, un effet positif chez les deux parties, 2) mettant de l'avant les similitudes des parties, 3) agissant comme moyen de divulgation de soi et 4) augmentant le sentiment de proximité entre les individus (saillance hiérarchique). L'inverse est également vrai, l'humour peut affaiblir les relations en agissant de façon opposée sur ces processus.

L'ensemble du modèle est présenté ci-dessous.

**Figure 4. Modèle relationnel de Cooper (2008)**



**Figure 1** The processes through which a humor event affects a relationship<sup>a</sup>

<sup>a</sup> The existing humor theories are indicated by boxes with dashed lines. These have been included in order to visually illustrate the portion of this process where these theories apply and how they are positioned in relation to the mediating relational processes proposed herein.

Un deuxième modèle théorique a été proposé : le modèle d'efficacité de l'humour en groupe de Romero et Pescosolido (2008), développé ci-dessous.

### ***1.5.2 Le modèle d'efficacité de l'humour en groupe de Romero et Pescosolido (2008)***

Romero et Pescosolido (2008) ont adapté le modèle de l'efficacité des groupes de Hackman (1986) à l'utilisation de l'humour en organisation. Leur modèle cible trois aspects de l'efficacité : la productivité, le développement et la viabilité. Ils postulent que l'humour, lorsqu'adéquat, peut améliorer les variables du modèle. Celles-ci entraîneront par la suite une augmentation de la productivité, du développement et de la viabilité. Nous allons décortiquer ces éléments rapidement.

#### **La productivité**

D'abord, en ce qui concerne la productivité, les auteurs émettent plusieurs propositions en lien avec la communication, le leadership, la culture et l'acceptation des objectifs de groupe. Puisque l'humour peut affecter la communication de plusieurs façons (par exemple : réduire la résistance, mettre de l'avant une information importante), les auteurs postulent qu'une utilisation adéquate favorisera une quantité et qualité optimale des communications au sein du groupe. Ensuite, les leaders qui utilisent l'humour de façon appropriée seront plus adaptés pour gérer les émotions du groupe. Quant à la culture, les auteurs proposent que l'utilisation réussie de l'humour encourage l'essor

d'une culture tournée vers la performance. Enfin, l'acceptation des objectifs de groupe peut être favorisée par l'utilisation adéquate de l'humour (Romero et Pescosolido, 2008). Tous ces éléments soutiennent la productivité dans les équipes.

### Le développement

Les auteurs proposent que l'humour facilite la sécurité psychologique en favorisant un climat de groupe propice à la prise de risques et aux conflits constructifs (Romero et Pescosolido, 2008). Puisque la sécurité psychologique est liée à l'apprentissage, les auteurs en conviennent que l'utilisation réussie de l'humour dans les groupes crée un sentiment de sécurité psychologique, lequel encourage à son tour un meilleur apprentissage dans le groupe.

### La viabilité

En ce qui concerne la viabilité, Romero et Pescosolido (2008) suggèrent des effets positifs de l'humour sur l'affect, la cohésion et la réduction de l'intention de quitter. Lorsque l'humour est employé dans un contexte groupal, les émotions positives sont plus souvent associées au groupe. Par conséquent, un affect positif au sein du groupe peut être facilité par l'utilisation réussie de l'humour. En créant des liens interpersonnels et en augmentant l'affect positif, l'humour peut bonifier la cohésion du groupe (Romero et Pescosolido, 2008). Enfin, l'humour peut contribuer à réduire l'intention de quitter, car il suscite une relation positive avec le leader et les collègues et favorise des émotions positives. L'affect positif, la cohésion et la réduction de l'intention de quitter supportent la viabilité du groupe (Romero et Pescosolido, 2008).

L'ensemble du modèle est présenté ci-dessous.

**Figure 5.** Modèle d'efficacité de l'humour en groupe de Romero et Pescosolido (2008)

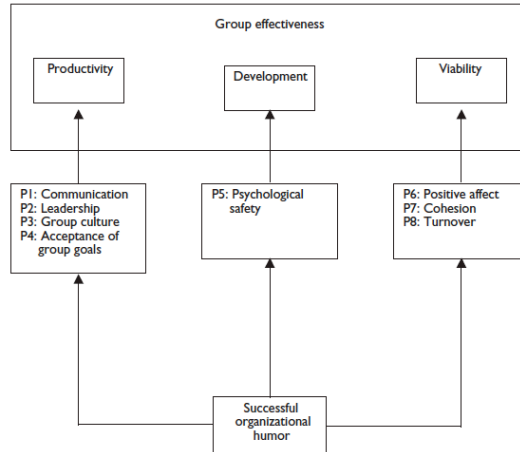


Figure 1 Group Humor Effectiveness Model (GHEM)

Le prochain modèle théorique servira de critique et de base pour notre modèle conceptuel. Il sera donc expliqué davantage en détail.

### 1.5.3 Le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012)

Robert et Wilbanks (2012), en se basant sur la théorie des événements affectifs de Weiss et Cropanzano (1996), proposent un modèle circulaire illustrant les implications affectives des événements humoristiques. Il s'agit d'un processus cumulatif et progressif, où chaque événement humoristique peut influencer les individus et les groupes à travers des événements successifs (Robert et Wilbanks, 2012). Dans leur théorie, Weiss et Cropanzano (1996) ne précisent pas quels comportements ou événements spécifiques peuvent être considérés comme des « événements affectifs ». Robert et Wilbanks (2012) suggèrent donc que l'humour au travail représente une catégorie importante d'événements affectifs, lesquels sont des antécédents de la contagion des affects. Ils basent leur modèle sur le postulat que l'humour, lorsque positif, crée une succession d'événements positifs dans la dyade, le groupe et l'organisation (Robert et Wilbanks, 2012).

Nous allons désormais expliquer les différentes relations. Pour faciliter le suivi visuel, les ronds représentent des « étapes » dans la roue, alors que les lettres représentent le lien qui unit une étape à la prochaine. Dans les rectangles, il y a les modérateurs qui

interviennent entre les étapes du modèle. Nous débuterons par expliquer la séquence pour ensuite expliquer les modérateurs impliqués dans le modèle. Bien que le modèle de Robert et Wilbanks (2012) repose sur le fait que l'humour doit être positif pour générer des affects positifs, les auteurs expliquent tout de même les mécanismes en cas d'humour négatif. Nous allons terminer l'explication du modèle par ceci.

#### Séquence du modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012)

Le point de départ de leur modèle est l'**événement humoristique positif** (bulle grise, sens horaire par la suite). L'augmentation de l'affect positif est démontrée par l'appréciation d'un événement humoristique (lettre A). L'événement humoristique amène à une augmentation de l'**affect positif** des individus. Cette étape illustre l'impact de l'humour sur les personnes. Ensuite, les émotions positives ressenties par les individus sont **manifestées**, par exemple en riant ou en souriant (lettre B). Ces réactions sont visibles par les autres et agissent en tant que signaux dans la contagion émotionnelle. À l'aide de la contagion émotionnelle, l'affect positif se transmet aux autres dans les équipes ou les dyades (lettre C). Ceci crée **un état émotionnel positif partagé** dans le contexte social. L'affect positif partagé contribue ensuite à la création d'un **environnement propice à l'humour** (lettre D). À court terme, on parle d'épisodes humoristiques répétés alors qu'à long terme, on parle d'un climat où l'humour est attendu, accepté et encouragé. Lorsque l'environnement est favorable à l'humour, cela augmente la probabilité que d'autres événements se produisent, créant ainsi un **cycle de renforcement** (lettre E). Cette boucle de rétroaction souligne la nature cumulative et progressive du modèle (Robert et Wilbanks, 2012).

À présent, nous allons détailler les différents modérateurs qui interviennent dans le modèle. Ils seront expliqués selon leur position dans le modèle.

#### Modérateurs du modèle en roue de Roberts et Wilbanks (2012)

Robert et Wilbanks (2012) reconnaissent que certains facteurs jouent un rôle dans le déclenchement, la facilitation ou l'inhibition des étapes de la roue, en faisant « tourner la

roue plus vite » et d'autres, comme « freins métaphoriques à la rotation de la roue » (Robert et Wilbanks, 2012). Nous allons les expliquer ci-dessous.

Robert et Wilbanks (2012) mentionnent que les individus ayant un **sens de l'humour** plus fort seront plus portés à trouver un événement humoristique amusant, augmentant ainsi la possibilité d'un affect positif. De la même façon, les personnes ayant une tendance naturelle à éprouver des **émotions positives** réagiront de façon plus positive à l'événement humoristique. L'utilisation d'un **type d'humour** affiliatif causera davantage des affects positifs que l'humour négatif, et l'humour sera davantage efficace si son créateur a un haut niveau **d'intelligence émotionnelle** ou d'**autosurveillance**, car il sera mieux adapté au public. Par ailleurs, les normes **culturelles** en lien à l'expression des émotions peuvent influencer la manière dont les personnes présentent leurs sentiments positifs. En parallèle, la contagion émotionnelle est plus forte lorsque le créateur d'humour est perçu comme **faisant partie** du groupe. Enfin, les caractéristiques de **l'industrie** et de la **direction** peuvent influencer la création d'un environnement humoristique (Robert et Wilbanks, 2012).

#### Le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012) lors d'humour négatif

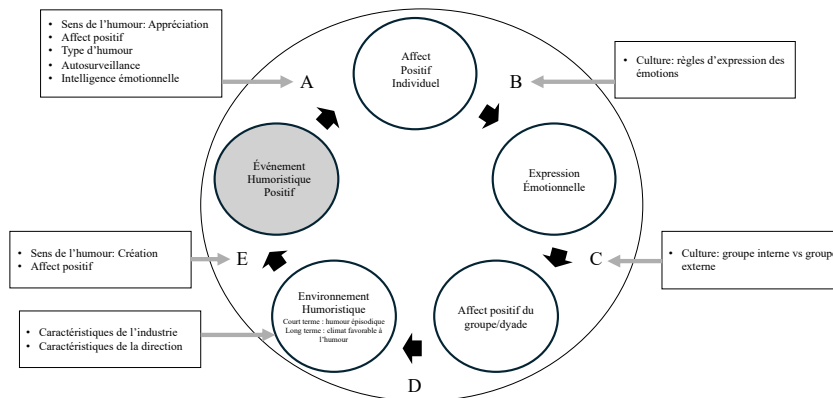
Bien que leur modèle s'appuie sur la création d'un événement humoristique positif, Robert et Wilbanks (2012) offrent malgré tout une explication des implications en cas d'humour négatif. Sans reprendre l'ensemble de leur modèle, ils décortiquent une séquence possible de l'humour négatif. Nous allons la développer ici.

Premièrement, en cas d'humour raté, où l'audience ne trouve pas l'humour amusant, aucun affect positif ne sera produit. Il sera plutôt question d'affect neutre. Toutefois, si l'humour est complètement négatif, par exemple en moquant l'autre ou le dégradant, cela peut créer de l'inconfort, un conflit ou du ressentiment (Robert et Wilbanks, 2012). Deuxièmement, l'humour agressif peut propager des émotions négatives au sein du groupe, conduisant à une humeur collective négative. Au niveau du groupe, l'humour négatif peut créer des divisions et réduire la cohésion et la confiance (Robert et Wilbanks, 2012). Troisièmement, l'utilisation répétée d'un humour agressif peut mener

à un environnement toxique ou hostile. Enfin, l'humour agressif peut favoriser une spirale descendante d'émotions négatives, en créant des cycles de représailles. Ainsi, un environnement dominé par l'humour agressif découragera la création d'événements humoristiques positifs (Robert et Wilbanks, 2012). Bien que les auteurs semblent reconnaître la possibilité de conséquences négatives à travers leur modèle, nous allons tout de même émettre certaines précisions quant à leur conceptualisation de la contagion émotionnelle lors de notre critique.

Le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012) est présenté ci-dessous.

**Figure 6.** Modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012)



*Traduit et adapté de Robert et Wilbanks (2012)*

La prochaine section concerne les variables de notre proposition de modèle. Elles sont divisées en deux catégories : les variables propres au leader et celles relevant des followers.

## 2. Section 2 : Variables propres aux leaders

Afin de répondre à la première question de recherche (quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership), nous nous intéressons à différentes variables : la personnalité, le souci du maintien de la réputation, l'autosurveillance, l'intelligence émotionnelle, la distance de pouvoir et l'expressivité émotionnelle. Nous allons donc

faire état de la recherche pour ces variables dans les paragraphes suivants, tout en expliquant leur lien avec l'humour.

## **2.1 Variable 1 : Personnalité**

La première variable est la personnalité. Nous allons débiter par un bref historique pour ensuite détailler le modèle des Big-5, lequel sera repris dans notre modèle conceptuel.

### ***2.1.1 Bref historique de la recherche sur la personnalité***

Les traits de personnalité peuvent être décrits comme des « dimensions de variations individuelles dans les tendances à manifester des schémas réguliers de pensées, sentiments et actions » (Costa et McCrae, 1992). À cet égard, nous allons présenter un bref aperçu de l'historique de la recherche sur la personnalité, en nous concentrant sur son émergence et des théories entourant les traits de personnalité.

D'après John (1990), la création d'une taxonomie descriptive des traits de personnalité tire ses origines du langage courant, selon l'hypothèse lexicale fondamentale. Ce processus débute avec les travaux de Klages en 1929 et 1932, Baumgarten, en 1933 et Allport et Odbert en 1936, qui figurent parmi les premiers à faire usage des dictionnaires pour en extraire des termes en vue de bâtir une taxonomie scientifique (rapportés par John, 1990). Par la suite, d'autres auteurs tels que Cattell en 1943 et Fiske en 1949 ont travaillé à cerner les dimensions de la personnalité. Tupes et Christal en 1961 ont découvert cinq facteurs forts et récurrents : dynamisme (*surgency*), amabilité, responsabilité, stabilité émotionnelle et culture. Cette classification sera par la suite nommée le Big-5 par Goldberg en 1981 (auteurs et dates rapportés dans John, 1990). D'autres chercheurs offriront leur classification du Big-5, présentée dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 4.** Les cinq grandes dimensions provenant des études des traits de personnalité, de 1949 à 1989

| Chercheur(s)                   | Dimension 1                 | Dimension 2            | Dimension 3               | Dimension 4              | Dimension 5              |
|--------------------------------|-----------------------------|------------------------|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Fiske (1949)                   | Expression de soi confiante | Adaptabilité sociale   | Conformité                | Contrôle émotionnel      | Intellect curieux        |
| Tupes & Christal (1961)        | Dynamisme (Surgency)        | Agréabilité            | Fiabilité                 | Stabilité émotionnelle   | Culture                  |
| Norman (1963)                  | Dynamisme                   | Agréabilité            | Conscienciosité           | Stabilité émotionnelle   | Culture                  |
| Borgatta (1964)                | Assertivité                 | Sociabilité            | Intérêt pour les tâches   | Émotionnalité            | Intelligence             |
| Digman & Takemoto-Chock (1981) | Extraversion                | Complaisance amicale   | Volonté d'accomplissement | Force du moi (anxiété)   | Intellect                |
| Goldberg (1981, 1989)          | Dynamisme                   | Agréabilité            | Conscienciosité           | Stabilité émotionnelle   | Intellect                |
| McCrae & Costa (1985)          | Extraversion                | Agréabilité            | Conscienciosité           | Névrosisme               | Ouverture à l'expérience |
| Conley (1985)                  | Extraversion sociale        | Agréabilité            | Contrôle des impulsions   | Névrosisme               | Intérêts intellectuels   |
| De Raad et al. (1988)          | Extraversion                | Amabilité vs. froideur | Conscienciosité           | Instabilité émotionnelle | Culture                  |
| Botwin & Buss (1989)           | Extraverti                  | Agréable-Stable        | Consciencieux             | Dominance-Assurance      | Intellect-Culture        |
| Field & Millsap (1989)         | Extraversion                | Agréabilité            | --                        | Satisfaction             | Intellect                |
| Peabody & Goldberg (1989)      | Pouvoir                     | Amour                  | Travail                   | Affect                   | Intellect                |

(Tableau adapté de John, 1990, traduction libre)

Dorénavant, il existe un certain consensus quant aux cinq grandes dimensions de la personnalité : l'extraversion, l'agréabilité, la conscience, le névrosisme et l'ouverture à l'expérience (Mendiburo-Seguel et al., 2015). Les deux premières sont principalement interpersonnelles, tandis que les trois dernières sont plutôt intrapersonnelles, en décrivant la manière dont les individus accomplissent leurs tâches et gèrent leurs émotions et pensées (Mendiburo-Seguel et al., 2015).

Bien que d'autres théories de la personnalité reprennent en partie ces dimensions, le Big-5 se distingue en les définissant comme cinq tendances fondamentales. Celles-ci sont donc envisagées comme étant organisées hiérarchiquement, avec une base biologique, et se développent progressivement (McCrae et Costa, 2021 ; Wilt et Revelle, 2017). Ces traits s'expriment à travers des tendances affectives, comportementales et cognitives et sont influents sur le parcours de vie, en ayant un impact sur les expériences et les interactions sociales (Wilt et Revelle, 2017).

De plus, le modèle Big-5 englobe tant les traits de personnalité typiques qu'atypiques, et il représente une caractéristique universelle (Costa et McCrae, 2008). À son niveau le plus concret, on retrouve les réponses spécifiques, qui, lorsqu'elles se répètent de manière cohérente chez un individu, deviennent des réponses habituelles. Ces dernières se regroupent en traits primaires, qui, à leur tour, se combinent pour former des traits d'ordre supérieur, correspondant aux cinq grandes dimensions de la personnalité (Costa et McCrae, 1992).

Ces cinq dimensions seront détaillées ci-dessous.

### ***2.1.2 Dimension 1 : Extraversion***

Un accord général existe pour affirmer que la dimension 1 du Big-5 correspond à l'Extraversion/Introversion, originalement développée par Eysenck (1947) (rapporté par Digman, 1990). Jung a posé les bases du concept d'extraversion, en décrivant les individus plus extravertis comme étant « davantage tournés vers le monde extérieur, contrairement aux individus plus introvertis, qui seraient davantage centrés sur leur propre monde intérieur » (Jung, 1921/1971, rapporté par Wilt et Revelle, 2017). Au niveau du Big-5, l'extraversion se caractérise par des différences individuelles dans la tendance à ressentir et exprimer des émotions positives, à présenter une attitude affirmée et à prendre des décisions et rechercher la reconnaissance sociale (Wilt et Revelle, 2017). Cette dimension inclut des traits tels que la chaleur, la sociabilité, l'affirmation de soi, l'activité, la recherche de stimulation et la tendance à éprouver des émotions positives (Bozionelos, 2004 ; Mendiburo-Seguel et al., 2015). Les individus extravertis préfèrent généralement des environnements stimulants, rapportent un plus grand niveau d'activité et recherchent des interactions sociales, contrairement à ceux qui sont plus introvertis (Plessen et al., 2020).

### ***2.1.3 Dimension 2 : Agréabilité***

La deuxième dimension du modèle des Big-5 est l'agréabilité, incluant des aspects tels que l'altruisme, la bienveillance, le soutien émotionnel à une extrémité et à l'opposé : l'hostilité, l'indifférence aux autres, l'égoïsme, la rancune et la jalousie (Digman, 1990).

Elle représente ainsi une tendance individuelle à privilégier des interactions harmonieuses et bienveillantes avec les autres et à maintenir des relations positives (Graziano et M. Tobin, 2016). McCrae et Costa (2003), pour leur part, ont défini l'agréabilité à travers des motifs et émotions, en évoquant une sensibilité aux besoins des autres. Ils ont également rapporté l'importance des pensées et attitudes, comme la confiance et la générosité. Ainsi, les personnes ayant un score faible sur l'échelle d'agréabilité sont « critiques, sceptiques, provocateurs, peuvent exprimer leur hostilité ouvertement et adopter une attitude condescendante ». À l'inverse, ceux ayant un score élevé sont « chaleureux, compatissants, généreux et appréciés des autres » (McCrae et Costa, 2003, rapporté par Graziano et M. Tobin, 2016). L'agréabilité englobe donc la confiance, la modération, l'altruisme, la coopération, la modestie ainsi des caractéristiques telles que la gentillesse ou la compassion (Mendiburo-Seguel et al., 2015 ; Plessen et al., 2020 ; Harvey et Green, 2022).

#### ***2.1.4 Dimension 3 : Conscienciosité***

La conscienciosité regroupe plusieurs traits tels que « la rigueur, la structure, le sens des responsabilités, la recherche de performance, l'autodiscipline et la prudence » (Jackson et Roberts, 2017 ; Mendiburo-Seguel et al., 2015 ; Plessen et al., 2020). Elle est également liée à la gestion de l'impulsivité, et au succès académique (Digman, 1990 ; Mendiburo-Seguel et al., 2015). Selon Costa, McCrae et Dye (1991) la conscienciosité se divise en deux composantes principales : une composante proactive, orientée vers les objectifs et la réussite, et une composante inhibitrice, axée sur la responsabilité, le contrôle des impulsions et la capacité à retarder la gratification (Costa, McCrae et Dye, 1991, rapporté par Jackson et Roberts, 2017).

#### ***2.1.5 Dimension 4 : Névrosisme***

Selon Digman (1990), la dimension 4 reflète la présence et les effets d'un affect négatif, comme discuté originalement par Tellegen (1985). Le névrosisme concerne les différences individuelles dans la tendance à ressentir des affects négatifs comme la tristesse, l'anxiété et la colère, ainsi que les réactions faces aux menaces, frustrations ou aux pertes ( Mendiburo-Seguel et al., 2015 ; Plessen et al., 2020; Tackett et Lahey,

2017). Cette dimension inclut deux facettes principales : l'impulsivité, où les personnes peuvent être perçues comme passionnées et réactives, et l'instabilité affective, qui renvoie à des individus sensibles, changeants et facilement influencés par leurs émotions (Mendiburo-Seguel et al., 2015). À l'inverse, ceux qui ont un faible névrosisme sont souvent plus calmes et stables sur le plan émotionnel (Mendiburo-Seguel et al., 2015)..

#### ***2.1.6 Dimension 5 : Ouverture à l'expérience***

Historiquement, la cinquième dimension a été interprétée sous différents angles, comme l'intellect, la culture ou encore l'ouverture (Digman, 1990). Dans la théorie du Big-5 moderne, cette dimension explore comment les différences individuelles en termes de flexibilité cognitive, de sensibilité esthétique, de profondeur émotionnelle et d'attrait pour la nouveauté influencent des domaines importants du fonctionnement humain (Sutin, 2017). Ainsi, il est vite devenu évident que les implications de cette dimension vont au-delà des sphères intellectuelles et artistiques. McCrae et Costa (1997, cité par Sutin, 2017) décrivent cette dimension comme une conscience large, profonde et flexible, ainsi qu'une curiosité naturelle poussant à explorer et expérimenter de nouvelles choses. Ainsi, les personnes ayant donc un haut niveau d'ouverture à l'expérience sont généralement plus sensibles aux émotions, à l'imagination, aux expériences esthétiques et aux idées libérales (Plessen et al., 2020).

Pour conclure l'historique des traits de personnalité, nous vous présentons ci-dessous un tableau récapitulatif de chacune des dimensions.

**Tableau 5.** Récapitulatif des différentes caractéristiques des dimensions

| Dimension                | Caractéristiques                                                                                                                  |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Extraversion             | Compétences sociales, nombreuses amitiés, intérêts professionnels entreprenants, participation à des sports, adhésion à des clubs |
| Agréabilité              | Attitude indulgente, coopératif, langage inoffensif, personne conciliante                                                         |
| Conscienciosité          | Compétences en leadership, plans à long terme, réseau de soutien organisé, expertise technique                                    |
| Névrosisme               | Faible estime de soi, croyances perfectionnistes irrationnelles, attitudes pessimistes                                            |
| Ouverture à l'expérience | Intérêt pour les voyages, nombreux passe-temps, intérêts professionnels divers                                                    |

(Adapté et traduit de Costa et McCrae, 1999)

### ***2.1.7 Relations entre la personnalité et l'humour***

Quelques chercheurs se sont intéressés aux liens entre la personnalité et l'humour. Notamment, Schermer et ses collègues (2013) ont examiné les relations entre la personnalité et les types d'humour au niveau phénotypique, génétique et environnemental. À cet effet, la classification des types d'humour de Martin et al., (2003) se base sur la prémisse que les individus expriment l'humour dans leur vie quotidienne de façon à refléter leurs traits de personnalité plus larges. Suivant ce postulat, l'humour n'est donc pas propre à certaines personnalités en particulier (Martin et al., 2003a ; Schermer et al., 2013 ; Vernon et al., 2009 ; Veselka et al., 2010). De plus, autant l'humour que la personnalité contiennent des composantes relevant de l'héritabilité (Schermer et al., 2013 ; Veselka et al., 2010). Par conséquent, plusieurs facteurs génétiques et/ou environnementaux partagés entre les styles d'humour et les dimensions du Big-5 expliqueraient les corrélations observées entre ces deux ensembles de traits (Schermer et al., 2013 ; Veselka et al., 2010). En parallèle, les résultats de l'étude de Schermer et ses collègues (2013) illustrent que les différences individuelles en termes de personnalité contribuent également aux variations subjectives dans les styles d'humour.

Deux méta-analyses (Mendiburo-Seguel et al., 2015 ; Plessen et al., 2020) ont étudié les relations entre la personnalité et les types d'humour et sont arrivées aux mêmes conclusions. Nous allons décortiquer leurs résultats. Pour ces deux études, des

corrélations allant de faible à modéré ont été démontrées entre les styles d'humour et les traits de personnalité. Plus particulièrement, l'**extraversion** est corrélée de façon positive et forte à l'humour affiliatif et de façon positive et modérée à l'humour auto-valorisant. L'**ouverture à l'expérience** présente une corrélation de façon positive et faible à l'humour affiliatif. Le **névrosisme** est négativement et modérément corrélé à l'humour auto-valorisant, mais a une corrélation positive, de faible à modéré, à l'humour auto-dévalorisant. L'**agréabilité** est corrélée de façon négative et modérée à l'humour agressif, tandis que la **conscience** présente une corrélation négative, mais faible à l'humour agressif (Mendiburo-Seguel et al., 2015 ; Plessen et al., 2020). Ainsi, la personnalité et le style d'humour semblent être étroitement liés.

Plus récemment encore, une étude a procédé à une analyse de réseau entre les styles d'humour, le Big-5 et ses facettes (Di Fabio et al., 2023). Leurs résultats démontrent que le style d'humour **auto-valorisant** et la facette de personnalité « **contrôle émotionnel** » sont les variables les plus centrales respectivement, signifiant qu'ils jouent un rôle majeur dans l'activation des réseaux entre l'humour et la personnalité. De plus, l'humour **auto-dévalorisant** est la deuxième variable la plus centrale et est négativement corrélée au contrôle émotionnel. Ces résultats proposent que le style d'humour auto-valorisant pourrait être activé plus facilement lorsque le contrôle émotionnel est élevé (Di Fabio et al., 2023). Une autre observation est intéressante : l'humour agressif, le contrôle émotionnel, la dominance et le dynamisme sont ressortis comme étant des nœuds passerelles (Di Fabio et al., 2023). Les deux premiers présentent des liens négatifs, alors que les deux derniers montrent des liens positifs. Cela pourrait illustrer le fait que l'**humour agressif** apparaît lorsque le contrôle émotionnel est faible. Aussi, l'humour agressif présente des fonctions de passerelles avec la **dominance** et le **dynamisme**, les deux relevant de l'extraversion. Leurs résultats sont en contradiction avec d'autres études, notamment ceux de Plessen et al., (2020) et Mendiburo-Seguel et al., (2015).

Nous allons à présent nous pencher sur la deuxième variable de notre modèle.

## **2.2. Variable 2 : Souci du maintien de la réputation**

La deuxième variable que nous allons traiter est le souci du maintien de la réputation. Nous allons d'abord définir le concept, pour ensuite discuter des particularités de la réputation en contexte organisationnel.

### ***2.2.1 Définition de la réputation***

Selon Anderson et Shirako (2008), la réputation se définit comme « l'ensemble des croyances, perceptions et évaluations qu'une communauté forme à propos de l'un de ses membres ». Il est difficile de suivre précisément les comportements de chacun, et l'attention portée aux autres est souvent sélective. La réputation permet donc d'identifier les individus dignes de confiance et d'éviter ceux susceptibles de tromper ou d'exploiter les autres (Anderson et Shirako, 2008). La réputation peut avoir une valeur positive ou négative, varier en ampleur, allant de peu connue à très répandue, et évoluer en durée, passant de temporaire à durable (Bromley, 1993). Ces deux dernières dimensions sont souvent liées : une réputation ancienne a plus de chances d'être largement diffusée, comme celles de figures historiques (Bromley, 1993). Les réputations peuvent être cohérentes, avec des éléments interconnectés, ou fragmentées, constituées d'informations disparates. En général, un petit noyau d'informations fréquemment évoquées coexiste avec une multitude d'éléments mentionnés plus rarement (Bromley, 1993).

Par ailleurs, la réputation n'est pas statique, elle change en réponse aux demandes des situations, c'est-à-dire les circonstances sociales dans lesquelles les informations sont transmises (Bromley, 1993). De même, elle varie selon les milieux. Par exemple, une personne peut être admirée dans un cercle social, mais critiquée dans son milieu professionnel (Cavazza et al., 2015).

Plusieurs dispositions permettent de gérer la réputation, dont le monitoring de soi, la présentation de soi et la gestion des impressions (Bromley, 1993). Nous allons expliquer brièvement le fonctionnement. La gestion des impressions désigne le processus par lequel les individus tentent d'influencer la perception que les autres ont d'eux. Puisque

ces perceptions déterminent en partie la manière dont ils sont jugés, traités et même la façon dont ils se perçoivent eux-mêmes, les individus modifient parfois leurs comportements pour projeter une image particulière (Leary et Kowalski, 1990). En retour, le comportement d'une personne influence les perceptions et attentes des autres, l'incitant ainsi à adopter des attitudes conformes à l'image sociale qui se construit autour d'elle (Carnevale et al., 2021). À cet effet, pour Zinko et ses collègues (2012), il existe trois principaux antécédents à la réputation : le temps, le capital humain et la compétence et contrôle social. La réputation est activement construite et maintenue au fil du temps grâce à des actions cohérentes. Elle repose ainsi sur la constance des comportements observés sur une période prolongée (Zinko et al., 2012). Le capital humain, défini comme l'ensemble des connaissances et des compétences acquises par l'éducation et la formation (Becker, 1993, cité par Zinko et al., 2012), est un bon prédicteur de la performance future et joue un rôle important dans la construction et le maintien de la réputation. Enfin, pour influencer leur réputation personnelle, les individus doivent communiquer de manière efficace et en cohérence avec l'image qu'ils souhaitent projeter, tout en ayant la conviction qu'ils peuvent contrôler leur environnement. Cela nécessite des compétences telles que la confiance sociale et des compétences, lesquelles permettent d'influencer les autres et améliorer leur réputation (Zinko et al., 2012). Par exemple, des compétences comme l'auto-efficacité et la compétence politique peuvent aider à bâtir cette réputation, en envoyant des signaux sur la manière dont l'individu se perçoit (Zinko et al., 2012).

Bref, la réputation se forme selon l'évaluation qu'une collectivité se fait d'une personne, basée selon ses croyances et perceptions. Naturellement, un individu a intérêt à maintenir une bonne réputation. Nous allons désormais expliquer ces raisons en nous limitant au contexte organisationnel.

### ***2.2.2 La réputation en contexte organisationnel***

D'entrée de jeu, les raisons qui poussent une personne à vouloir bâtir et préserver une bonne réputation sont nombreuses. Elle ouvre la porte à plusieurs opportunités :

partenariats professionnels, relations personnelles solides, ou encore confiance dans les échanges sociaux (Cavazza et al., 2015).

Plus particulièrement, la perception qu'ont les autres d'un individu influence son intégration et son succès en milieu professionnel. Une bonne réputation favorise des interactions positives et renforce l'efficacité des relations de travail (Bromley, 1993). Les gens préfèrent collaborer avec ceux dont l'image inspire confiance, autant dans un contexte professionnel que personnel. À l'inverse, une réputation négative peut limiter les opportunités et nuire aux relations (Bromley, 1993 ; Cavazza et al., 2015). Au travail, les individus peuvent développer des réputations qui se concentrent généralement sur leur capacité à accomplir leur travail efficacement, à être coopératifs et utiles envers les autres (Zinko et al., 2012). Il existe des exemples où certains individus créent délibérément des réputations négatives pour eux-mêmes, mais généralement, les individus cherchent plutôt à se donner une image positive au sein de leur environnement professionnel (Zinko et al., 2012). De plus, Hall, Blass, Ferris et Massengale (2004, cités par Zinko et al., 2012) ont avancé que lorsque la réputation d'un individu croît, sa responsabilité tend à diminuer, car cette réputation lui accorde plus de latitude pour s'écarter des normes comportementales attendues dans certaines situations. Ainsi, la réputation personnelle d'un individu est liée à son pouvoir et à son autonomie et joue un rôle déterminant dans le succès professionnel (Zinko et al., 2012).

### ***2.2.3 Relations entre le maintien de la réputation et l'humour***

Comme mentionné précédemment, les individus ont intérêt à conserver une réputation positive. À notre connaissance, aucune étude ne s'est penchée exactement sur les liens entre le souci du maintien de la réputation du leader et l'humour. Néanmoins, nous tenions à expliquer la logique entourant ces deux construits en s'appuyant sur les études concernant les relations entre le statut et l'humour. D'emblée, des travaux antérieurs portant sur la hiérarchie sociale ont mis en évidence deux facteurs pouvant favoriser l'attribution d'un rôle de leader : la compétence et la chaleur émanant de l'individu (Anderson et al., 2015, 2020). L'humour peut contribuer à ces deux facteurs. D'une part, en utilisant l'humour, le leader témoigne d'une volonté de divertir les autres, et laisse

transparaître sa chaleur (Kong et al., 2019). D'autre part, les personnes utilisant l'humour peuvent sembler plus compétentes et confiantes (Bitterly et al., 2017; Martin et al., 2003). Ainsi, il peut sembler tout indiqué pour un leader d'utiliser l'humour pour acquérir un statut et le conserver. Cependant, les résultats de l'étude de Bitterly et ses collègues (2017) montrent que lorsqu'un leader fait des tentatives de blagues inappropriées ne provoquant pas de rires, il est perçu comme moins compétent et son statut se trouve fragilisé. Naturellement, en appliquant les constats des études sur le statut à la réputation, un leader a intérêt à faire preuve de délicatesse lorsqu'il utilise l'humour. Des blagues mal perçues pourraient bousculer sa réputation en le faisant paraître comme moins compétent. Reprenant les travaux d'Anderson et Shirako (2008), les individus ayant plus de connexions sont plus à risque de développer une réputation négative lorsqu'ils adoptent des comportements antisociaux. Considérant que les leaders ont généralement un réseau social plus étendu (Hoppe et Reinelt, 2010), il apparaît pertinent de vérifier si ce constat s'applique à l'utilisation de l'humour. Cette avenue reste toutefois à approfondir et sera discutée plus en détail plus tard.

### **2.3 Variable 3 : Autosurveillance**

La troisième variable est l'autosurveillance. Nous allons débiter par une définition et un bref historique, pour ensuite discuter des attributs personnels, de ses objectifs et enfin, de l'autosurveillance en contexte organisationnel.

#### ***2.3.1 Définition et bref historique de l'autosurveillance***

L'autosurveillance correspond à la capacité d'un individu à ajuster son comportement et sa présentation de soi en se guidant des signaux sociaux et situationnels (Kudret et al., 2019 ; Snyder, 1974). L'autosurveillance permet de distinguer les personnes dont les comportements sont déterminés par la situation, de celles dont les comportements sont influencés par leur disposition (Rarick et al., 1976). Les recherches montrent que les personnes qui présentent une forte capacité d'autosurveillance sont particulièrement attentives aux normes sociales et adaptent leur comportement pour correspondre aux attentes du contexte (Turnley et Bolino, 2001). Qualifiés de véritables « caméléons sociaux » par Snyder (1974, cité par Turnley et Bolino, 2001), ces individus modifient

leur attitude et leurs actions selon les situations. D'après Gabrenya et Arkin (1980, citées par Turnley et Bolino, 2001), ces personnes observent les autres pour capter les codes implicites et ajuster leur propre posture afin de contrôler leur image, et utilisent régulièrement ces compétences dans leurs interactions sociales (cités par Turnley et Bolino, 2001). Ainsi, une sensibilité fine aux signaux contextuels permettant de déterminer ce qui est socialement approprié ou non, en matière d'expression ou de présentation de soi, constitue une aptitude importante de l'autosurveillance. Parmi ces signaux, un repère important réside dans la capacité de déceler le comportement émotionnellement expressif des autres, comme leurs expressions faciales ou leurs gestes non verbaux (Snyder, 1974).

À présent, nous allons discuter de quelques attributs personnels expliquant les différences individuelles de l'autosurveillance, puis de ses objectifs.

### ***2.3.2 Attributs personnels expliquant l'autosurveillance***

Des chercheurs, tels que Snyder (1974, 1980), suggèrent que l'autosurveillance est intimement liée à la manière dont les individus se perçoivent eux-mêmes et comprennent les autres. Les personnes ayant un haut monitoring de soi se décrivent comme étant très attentives aux signaux sociaux qui peuvent les guider pour ajuster leur comportement de façon appropriée. Par exemple, lorsqu'ils doivent se présenter en public, ils sont plus enclins à rechercher des informations leur permettant de se comparer à d'autres, ce qui les aide à adapter leurs discours ou attitudes (Snyder et Cantor, 1980). De même, s'ils s'attendent à interagir avec une personne, ils se montrent plus observateurs et retiennent facilement des détails sur cette dernière. Certains vont même jusqu'à investir du temps, voire des ressources pour obtenir des renseignements utiles à leur future interaction (Snyder et Cantor, 1980).

### ***2.3.3 Objectifs de l'autosurveillance***

D'après Snyder (1974), plusieurs objectifs peuvent être atteints par l'autosurveillance. Il peut s'agir de communiquer avec justesse son véritable état émotionnel en intensifiant son expression, ou encore de transmettre de façon convaincante un état émotionnel

arbitraire, sans qu'il soit nécessairement en accord avec l'expérience ressentie. Dans d'autres cas, l'objectif peut être de dissimuler un état émotionnel jugé inapproprié en adoptant une attitude neutre et impassible, voire en feignant de ressentir une émotion socialement attendue. Il arrive également qu'une personne cherche à donner l'impression d'éprouver une émotion alors qu'elle ne ressent rien, notamment lorsque l'absence de réaction serait considérée comme inadaptée (Snyder, 1974).

Nous allons à présent nous pencher plus précisément sur les relations entre l'autosurveillance et l'humour

### ***2.3.5 Relations entre l'autosurveillance et l'humour***

À notre connaissance, il n'existe pas de travaux se penchant spécifiquement sur l'étude des relations entre l'autosurveillance et l'humour en milieu organisationnel. Nous tenons tout de même à faire part de notre raisonnement entre ces deux variables. L'autosurveillance, comme mentionné plus tôt, réfère à la capacité à adapter son comportement selon le contexte social (Kudret et al., 2019). Ainsi, une personne ayant un haut niveau d'autosurveillance sera davantage agile pour déceler les signaux présents dans son environnement, maîtrisera davantage ses expressions émotionnelles et aura une meilleure aisance dans ses interactions sociales (Snyder, 1974). En transposant ces habiletés à l'humour, cette personne sera mieux outillée pour détecter les moments où l'usage de l'humour est pertinent. Plus encore, la capacité de percevoir les subtilités sociales comme les décalages ou les incohérences d'une situation est à la base même de la production d'un humour approprié (Lieberman, 1977 ; Rarick et al., 1976). Or, cette sensibilité aux signaux sociaux est une caractéristique des individus à haut niveau d'autosurveillance (Turner, 1980). À l'opposé, suivant cette même logique, une personne ayant un niveau d'autosurveillance limité sera davantage portée à utiliser l'humour de façon spontanée ou impulsive, sans considérer ses effets sur les autres. Cela s'explique par le fait que cette personne est, selon les principes de l'autosurveillance, naturellement moins encline à ajuster ses comportements aux attentes sociales (Snyder, 1974).

En cohérence avec nos réflexions, à notre connaissance, une seule étude a mis en lumière la relation entre la production d'humour de façon générale et l'autosurveillance : il s'agit des travaux de Turner (1980). Nous allons décortiquer ses principaux constats. Turner (1980) a mis sur pied deux études comportant plusieurs expérimentations, où il est question, dans l'ensemble, d'évaluer son propre humour et celui des autres. Les participants ont été sélectionnés sur la base de leur haut ou bas niveau d'autosurveillance préalablement mesuré. Il a découvert que comparativement aux personnes ayant un niveau plus faible d'autosurveillance, celles ayant un fort niveau d'autosurveillance se sont évaluées comme étant plus drôles, ont produit davantage de réponses humoristiques et ont été plus fréquemment désignées par les autres comme étant loufoques (Turner, 1980). Compte tenu des résultats de Turner (1980) et des relations plausibles entre l'autosurveillance et l'humour en gestion, cette avenue demeure à investiguer et sera reprise plus tard au cours de ce mémoire.

Nous allons à présent nous pencher sur la quatrième variable.

#### **2.4 Variable 4 : Intelligence émotionnelle (IÉ)**

La quatrième variable est l'intelligence émotionnelle. Nous allons débiter par une brève historique et définition du concept, pour ensuite discuter des potentiels attributs personnels de l'intelligence émotionnelle.

##### ***2.4.1 Bref historique et définition de l'intelligence émotionnelle***

L'introduction du concept d'intelligence émotionnelle a commencé comme hypothèse exploratoire, où l'idée initiale était que certaines personnes présentent des habiletés à raisonner sur les émotions et à les utiliser de manière efficace pour améliorer leur pensée (Lopes et al., 2004). Bien que de nombreux modèles et définitions existent quant à l'intelligence émotionnelle, celles-ci reposent majoritairement sur la capacité à traiter de manière approfondie ses émotions propres et celles des autres, et à se servir ensuite de ces informations pour guider sa pensée et son comportement (Mayer et al., 2008). Par conséquent, l'intelligence émotionnelle est perçue comme un trait de personnalité appartenant aux niveaux inférieurs des structures de la personnalité (Petrides et al.,

2007 ; Vernon et al., 2009). Essentiellement, ce trait se réfère à la manière dont les individus perçoivent leurs compétences émotionnelles, couvrant de façon complète les dimensions affectives de la personnalité (Andrei et al., 2016). L'intelligence émotionnelle s'appuie ainsi sur la gestion de son propre comportement et de ses relations avec autrui (Robert et Wilbanks, 2012). Une définition largement reprise de l'intelligence émotionnelle est celle de Mayer et al., (2008), qui la définissent comme « la capacité à traiter de manière avancée les informations émotionnelles, tant personnelles que sociales, et à les utiliser pour orienter sa réflexion et ses actions ».

Par ailleurs, les compétences émotionnelles sont jugées cruciales pour favoriser des interactions sociales positives, car elles jouent un rôle communicatif en transmettant des informations sur les pensées et intentions des individus et en facilitant la coordination des interactions (Lopes et al., 2004). À cet effet, l'émotion positive est liée à une plus grande sociabilité, tandis qu'un affect négatif prolongé a tendance à éloigner les autres. Les individus doivent ainsi traiter les informations émotionnelles et gérer les dynamiques émotionnelles de façon réfléchie pour interagir de manière optimale dans le monde social (Lopes et al., 2004). Les personnes ayant un trait d'IE élevé se distinguent par leur capacité à bien gérer le stress, ainsi que par leur aptitude à comprendre, exprimer et maîtriser leurs propres émotions (Greven et al., 2008).

À présent, nous allons détailler quelques attributs personnels relevant les différences quant à l'intelligence émotionnelle.

#### ***2.4.2 Attributs personnels liés à l'intelligence émotionnelle***

Quelques dispositions individuelles ont été relevées dans la littérature pour expliquer les différences quant au niveau d'intelligence émotionnelle. D'abord, des scores plus élevés aux tests d'intelligence émotionnelle ont été liés à plusieurs indicateurs d'adaptation sociale et émotionnelle, tels que le comportement prosocial, l'empathie et moins d'interactions négatives avec les proches (Lopes et al., 2004). La gestion des émotions peut affecter la motivation des individus et leurs attentes envers les interactions sociales, ainsi que leur capacité à adopter des stratégies d'interaction efficaces (Lopes et al.,

2004). De manière générale, la régulation émotionnelle semble être liée à une capacité plus grande de contrôle de soi (Lopes et al., 2004). Les compétences de perception, d'utilisation et de compréhension des émotions peuvent avoir un impact indirect sur la qualité des interactions sociales. Par exemple, la capacité à appréhender les dynamiques émotionnelles permet de mieux anticiper les réactions émotionnelles, tant de soi que des autres, facilitant ainsi la gestion des émotions lors d'interactions tendues (Lopes et al., 2004).

Nous allons maintenant discuter des relations entre l'intelligence émotionnelle et l'humour.

#### ***2.4.3 Relations entre l'intelligence émotionnelle et l'humour***

Les caractéristiques de l'intelligence émotionnelle et de l'humour permettent d'envisager des relations entre ces deux construits (Vernon et al., 2009). D'abord, les styles d'humour **auto-valorisant** et **affiliatif** partagent des bénéfices émotionnels et sociaux comme des relations satisfaisantes, une meilleure gestion du stress, l'optimisme ou encore une meilleure estime de soi (Greven et al., 2008). Ces bienfaits sont intimement liés à deux compétences centrales de l'intelligence émotionnelle : la **conscience émotionnelle** et la **régulation des émotions** (Vernon et al., 2009). Ainsi, les personnes ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle sont plus habiles à analyser les réactions émotionnelles antérieures des autres face à l'humour et d'adapter leurs comportements en fonction des émotions perçues sur le moment. En d'autres termes, ces personnes sont à même de choisir un type d'humour approprié selon le contexte et l'audience (Cooper, 2008a ; Robert et Wilbanks, 2012). Par exemple, pour utiliser l'humour **affiliatif**, il faut nécessairement être en mesure de percevoir l'état émotionnel des autres pour savoir quand une blague est appropriée ou non. Dans le cas de l'humour **auto-valorisant**, comme mentionné plus tôt, celui-ci peut être utilisé en tant que stratégie d'adaptation face à l'adversité. Conséquemment, ces deux styles d'humour dits « positifs » impliquent à la fois une conscience de soi élevée et une sensibilité envers les autres, lesquels témoignent d'un niveau d'intelligence émotionnelle élevé (Vernon et al., 2009). À l'inverse, l'humour **agressif** et **auto-dévalorisant** peuvent révéler des lacunes

au niveau émotionnel. Par exemple, les personnes utilisant l'humour agressif semblent moins attentives à l'impact de leurs mots sur les autres, entraînant parfois des remarques blessantes. L'humour auto-dévalorisant, pour sa part, est souvent utilisé comme stratégie pour obtenir l'approbation des autres ou comme forme de déni, démontrant une difficulté à comprendre et à gérer ses émotions (Vernon et al., 2009).

Deux études sur l'intelligence émotionnelle et l'humour ont retenu notre attention en raison de leurs résultats opposés : celle de Greven et al., (2008) et celle de Yip et Martin (2006). D'abord, l'étude de Greven et al. (2008) s'est indirectement penchée sur la relation entre l'intelligence émotionnelle en tant que trait et les styles d'humour. Bien que leurs constats ne ciblent pas spécifiquement cette relation, les chercheurs y ont tout de même découvert des corrélations intéressantes. Plus particulièrement, l'humour **affiliatif** et **auto-valorisant** présentent chacun une corrélation positive et modérée avec le trait d'intelligence émotionnelle. L'humour **agressif** et **auto-dévalorisant**, pour leur part, sont corrélés de façon négative et faible à modéré avec le trait d'intelligence émotionnelle (Greven et al., 2008). Cela suggérerait donc que les styles d'humour dits « positifs » (affiliatif et auto-valorisant) sont davantage préconisés lorsque l'intelligence émotionnelle est élevée.

En revanche, l'intelligence émotionnelle peut aussi être conceptualisée en tant qu'habileté cognitive, en signalant la capacité de comprendre, gérer et utiliser l'information émotionnelle (Vernon et al., 2009). Pour l'évaluer ainsi, les chercheurs utilisent généralement le MSCEIT, lequel mesure l'intelligence émotionnelle selon quatre habiletés : la perception émotionnelle, la facilitation émotionnelle, la compréhension émotionnelle et la gestion émotionnelle (Mayer et al., 2004). À cet effet, l'étude de Yip et Martin (2006) a mesuré la relation entre l'intelligence émotionnelle en tant qu'habileté et les styles d'humour. Les chercheurs n'ont découvert aucun lien significatif entre l'intelligence émotionnelle et les styles d'humour. Par contre, quelques relations ont été relevées entre des facettes de l'intelligence émotionnelle et le type d'humour. Plus particulièrement, la **perception émotionnelle** corrèle de façon négative avec l'humour **agressif** et **auto-dévalorisant** (Yip et Martin, 2006). La **gestion**

**émotionnelle**, pour sa part, corrèle de façon positive avec l'humour **auto-valorisant** (Yip et Martin, 2006). Ces résultats proposent que lorsqu'une personne ait de la difficulté à déceler convenablement ses émotions et celles des autres, elle aura tendance à utiliser davantage l'humour agressif ou auto-dévalorisant. Cette divergence de résultats entre ces deux études valide donc que la relation entre l'intelligence émotionnelle et l'humour gagnerait à être davantage approfondie.

Nous allons à présent discuter de la cinquième variable : la distance de pouvoir.

## **2.5 Variable 5 : Distance de pouvoir**

La cinquième variable est la distance de pouvoir. À cet effet, le sentiment de pouvoir se définit comme « la perception qu'une personne a de sa capacité à exercer une influence sur autrui » (Anderson et al., 2012). Nous commencerons par examiner ce que le pouvoir implique au plan personnel, avant d'aborder son impact au niveau interpersonnel.

### ***2.5.1 Le sentiment de pouvoir au niveau personnel***

Le pouvoir est une dimension omniprésente dans les interactions humaines, qu'il s'agisse de relations professionnelles, amicales, familiales ou amoureuses.

Historiquement, le pouvoir est défini par la capacité à contrôler des éléments clés comme l'argent, l'information ou les décisions (Anderson et al., 2012). Ainsi, dans un contexte organisationnel, les leaders ont le pouvoir de contrôler les ressources importantes, comme la reconnaissance et les avantages financiers (Hu et al., 2024). Le pouvoir ne se résume toutefois pas à la possession de ressources ou à un statut social élevé ; il repose aussi sur un ressenti personnel, soit la conviction d'être capable d'exercer une influence sur les autres (Anderson et al., 2012). Ainsi, la manière dont une personne perçoit son propre pouvoir influence son comportement, et, conséquemment, son efficacité à exercer une réelle influence. De nombreuses études ont mis en évidence que certaines caractéristiques personnelles liées à l'ambition de statut jouent un rôle dans la hiérarchie des groupes. Notamment, le trait de dominance, caractérisé par une volonté de diriger, est l'un des facteurs les plus fiables pour prédire qui prendra une

position de leader (Anderson et Kilduff, 2009). D'autres traits, tels que le besoin d'influence et la capacité à adapter son comportement en fonction du contexte sont également associés à une meilleure ascension au sein des groupes (Anderson et Kilduff, 2009). En parallèle, les effets du pouvoir ne se limitent pas à une influence sur autrui, mais il affecte également l'individu lui-même, notamment en ressentant davantage d'émotions positives, en adoptant une posture plus affirmée et une meilleure estime de soi, des éléments qui agiront par la suite sur son comportement (Anderson et al., 2012).

Bien que le pouvoir présente des conséquences individuelles, quelques conséquences au niveau interpersonnel doivent être mentionnées, notamment à ce qui a trait à la distance de pouvoir. Nous allons les détailler ci-dessous.

### ***2.5.2 Le sentiment de pouvoir au niveau interpersonnel***

Dorfman et Howell (1988) ont observé les distances de pouvoir au niveau collectif et ont défini la distance de pouvoir comme étant la mesure dans laquelle une société accepte une distribution inégale du pouvoir dans les institutions et les organisations. Dwyer (1991), pour sa part, explique les dynamiques de pouvoir en s'appuyant sur la théorie des triades de Caplow (1968). Ce dernier postule que les triades ont une tendance naturelle à se scinder en une coalition de deux membres contre la troisième (Dwyer, 1991).

Au sein d'une dyade leader-follower, la distance de pouvoir correspond au « degré de compréhension mutuelle et d'intimité dans leur relation professionnelle » (Graen, 1976 ; Graham, 1995, cités par Kim et al., 2016). Une grande distance sociale signifie une relation plutôt froide, où il y a peu d'échanges et de compréhension, alors qu'une faible distance sociale démontre une relation plus étroite, marquée par une forte proximité et une ouverture (Kim et al., 2016). Selon Kim et ses collègues (2016), plusieurs facteurs peuvent influencer cette distance, comme la perception de similarité entre le leader et le follower, le partage de valeurs, les occasions d'interaction et l'étendue du périmètre de gestion. Dorfman et Howell (1988), dans une étude touchant à la dimension culturelle de la distance, soulignent que la similarité peut influencer les comportements de leadership

et les processus de gestion. Par exemple, une organisation où la distance hiérarchique est forte, comme le Mexique, les techniques de gestion par objectifs peuvent être infructueuses. Cela s'expliquerait par une propension plus importante de leaders à déléguer les activités importantes et au manque d'égalitarisme nécessaire pour que ces techniques de gestion réussissent (Dorfman et Howell 1988).

### ***2.5.3 La relation entre la distance de pouvoir et l'humour***

Quelques chercheurs se sont intéressés à la relation entre la perception de distance de pouvoir et l'humour. De façon générale, il est attendu que l'usage de l'humour peut atténuer la saillance hiérarchique (Hu, 2023b; E. J. Romero et Cruthirds, 2006), car l'humour permet de relever les ressemblances entre les individus (Kim et al., 2016). Or, les différents types d'humour occasionneront des résultats distincts sur la distance sociale. Nous allons détailler ces effets ci-dessous.

L'humour affiliatif et agressif des leaders influencent la distance hiérarchique de façon opposée (Kim et al., 2016). Dans le cas de l'humour **affiliatif**, son utilisation tend à diminuer la visibilité de la hiérarchie formelle et les écarts de pouvoir, puisque ce type d'humour encourage le développement de relations interpersonnelles positives (Martin et al., 2003b ; Romero et Cruthirds, 2006). À l'opposé, un humour **agressif** risque de mettre davantage en évidence les inégalités de pouvoir en accentuant les différences de statut avec ses subordonnés. Cela peut rendre la hiérarchie encore plus marquée et accroître la distance sociale (Kim et al., 2016). Quant à l'humour **auto-valorisant**, celui-ci peut réduire la distance hiérarchique en raison du renforcement affectif. Ce type d'humour suscite des émotions positives chez le leader, ce qui encourage une expérience affective positive pour le follower (Kim et al., 2016). Conséquemment, les interactions positives entre le leader et le follower atténuent les différences hiérarchiques entre des derniers (Cooper, 2008). De plus, ce type d'humour peut être efficace pour intégrer un statut ou un groupe supérieur (Romero et Cruthirds, 2006). Par exemple, un leader pourrait faire usage de l'humour auto-valorisant pour augmenter son attractivité et acquérir davantage de pouvoir (Romero et Cruthirds, 2006). L'humour **auto-dévalorisant**, pour sa part, peut faire paraître la personne plus accessible (Martin et al.,

2003b ; Romero et Cruthirds, 2006). Une étude a découvert que lorsque les leaders utilisent un niveau modéré d'humour auto-dévalorisant, ils sont perçus par les followers comme plus accueillants, moins stressants et plus ouverts à la communication et à la participation (Smith et Powell, 1988, cités dans Romero et Cruthirds, 2006). Néanmoins, lorsque la crédibilité est cruciale, l'utilisation de ce type d'humour peut être contre-productive. Par exemple, lorsqu'un membre du même groupe de statut ou d'un statut supérieur est présent, l'initiateur de la plaisanterie sera moins porté à utiliser cet humour, au risque de passer comme étant incompetent (Romero et Cruthirds, 2006).

Par ailleurs, des différences culturelles existent quant à la distance de pouvoir (Romero et Cruthirds, 2006). Dans les cultures caractérisées par une forte distance de pouvoir, les personnes ayant des positions élevées tendent à développer une estime d'eux-mêmes importante et cherchent à préserver, voire à accentuer, la distance de pouvoir (Hofstede, 1984). Ainsi, l'utilisation d'un humour auto-dévalorisant ou affiliatif pourrait amener une image de faiblesse au leader (Romero et Cruthirds, 2006). À l'inverse, un humour auto-valorisant pourrait être mieux perçu dans ces cultures, car il est cohérent avec les attentes hiérarchiques, en contribuant à légitimer un statut élevé (Romero et Cruthirds, 2006).

Bien qu'elle ne traite pas directement de la distance de pouvoir, une étude s'est penchée sur le lien entre l'adhésion au traditionalisme et l'humour en Chine. Par traditionalisme, les auteurs font référence au degré auquel les personnes souscrivent à des valeurs traditionnelles comme le respect de l'autorité, la piété filiale ou les relations hiérarchiques fondées sur les rôles (Tan et al., 2021). Leurs résultats démontrent que les leaders présentant un bas niveau d'adhésion au traditionalisme sont plus susceptibles de faire preuve d'humour avec leurs followers, sans toutefois distinguer le type d'humour utilisé (Tan et al., 2021). Ces résultats concordent avec la proposition de Gervais et Wilson (2005) voulant que l'humour authentique apparaisse dans un contexte où la hiérarchie est moins marquée.

## 2.6 Variable 6 : Expressivité émotionnelle

La sixième variable est l'expressivité émotionnelle. Nous allons d'abord définir ce construit, pour ensuite présenter un modèle.

### 2.6.1 Définition de l'expressivité émotionnelle

L'expressivité émotionnelle représente un attribut psychologique déterminant la propension d'une personne à exprimer ses émotions par le biais de ses comportements (Lin et al., 2020). Plus particulièrement, cela fait référence aux changements comportementaux suite à l'expérience d'une émotion (Gross et John, 1995). Ces comportements peuvent être de nature diverse : faciaux, vocaux ou encore posturaux. Cette fonction communicative fondamentale est soutenue par un ensemble complexe de muscles et de mécanismes neuronaux favorisant à la fois la production d'expressions variées, leur détection efficace et leur traitement rapide (Hinojosa et al., 2015). Lorsqu'on parle d'expressivité émotionnelle, l'accent est mis sur les réactions comportementales observables, comme sourire, froncer les sourcils, sortir d'une pièce (Gross et John, 1995). Son champ d'application est donc plutôt restreint (Lin et al., 2020). Bien que l'expressivité émotionnelle puisse être apparentée à d'autres réponses affective (Lin et al., 2020), elle s'en distingue tout de même. Notamment, l'expression émotionnelle diffère de l'émotivité (*emotionality*), dans la mesure où elle évoque la fréquence et l'intensité des *manifestations* émotionnelles plutôt que la fréquence et l'intensité des *expériences* émotionnelles (Lin et al., 2020). En d'autres termes, l'émotivité décrit la propension à basculer d'un état émotionnel positif ou neutre vers un état négatif (Kring et al., 1994.; Watson et al., 1988).

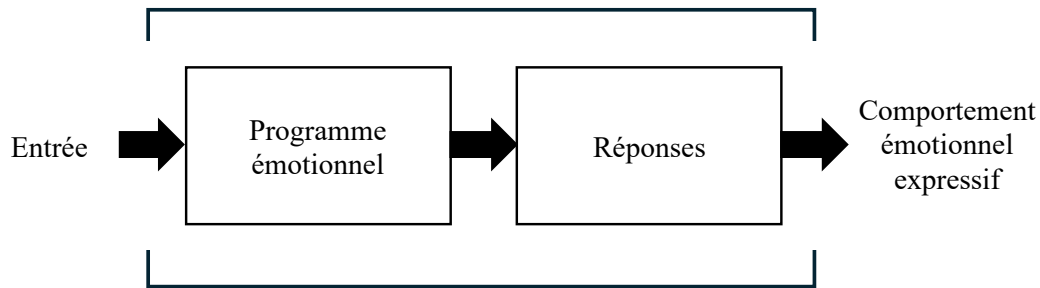
Pour Kring et ses collègues (1994), l'expressivité émotionnelle ne présuppose pas le type d'émotion exprimée ni le mode d'expression. Elle met plutôt en avant une tendance à extérioriser diverses émotions à travers différents canaux. Par exemple, en milieu professionnel, les personnes ayant une forte expressivité émotionnelle ont tendance à démontrer davantage leurs émotions avec leurs collègues ou supérieurs, tandis que ceux avec une faible expressivité émotionnelle seront moins démonstratifs (Islam et Bowling,

2022). Kring et al., (1994) n'excluent toutefois pas que des différences notables puissent exister entre l'expression des émotions positives et négatives.

### ***2.6.2 Modèle d'expressivité émotionnelle de Gross et John***

Gross et John (1995) proposent un modèle pour expliquer l'expressivité émotionnelle. Celui-ci repose sur l'idée que l'émotion provient d'un stimulus interne ou externe, lequel est évalué de manière à activer un « programme émotionnel » (par exemple la colère ou la joie). Une fois ce processus enclenché, le programme prépare l'individu à agir en générant un ensemble de réponses possibles, comme des ressentis internes, des réactions physiologiques ou des comportements. Ces réactions peuvent se manifester, ou non, par des expressions émotionnelles visibles. C'est à cette dernière étape qu'a lieu l'expressivité émotionnelle (Gross et John, 1995).

**Figure 7.** Modèle général de génération et d'expression des émotions



Traduit et adapté de Gross et John (1995)

### ***2.6.3 L'expressivité émotionnelle en contexte organisationnel***

Un aspect important de la relation entre leader et follower est l'échange émotionnel (Bono et Ilies, 2006 ; Ilies et al., 2013 ; Sy et al., 2005). Les leaders sont plus amenés à transmettre des émotions à leurs followers en raison de leur statut élevé (Ilies et al., 2013), influençant ainsi leurs émotions, pensées et comportements (Bono et Ilies, 2006 ; Sy et al., 2005). De plus, bien que les individus puissent parfois afficher des expressions émotionnelles recherchées ou attendues en milieu de travail, les followers sont généralement capables de faire la distinction entre des émotions authentiques et des

émotions simulées. Les émotions authentiques sont davantage susceptibles d'être transmises des leaders aux followers et d'avoir un impact sur eux (Ilies et al., 2013).

### ***2.6.2 La relation entre l'expressivité émotionnelle et l'humour***

Les expressions faciales constituent le signal visuel le plus important des émotions des autres, que ce soit dans des situations naturelles ou via les médias visuels (Hinojosa et al., 2015). Détecter les états émotionnels des autres à l'aide des expressions faciales et réguler nos propres émotions ainsi que celles des autres sont des aptitudes essentielles pour un bon fonctionnement social et relationnel (Hinojosa et al., 2015). De plus, la modulation et le contrôle des expressions faciales des émotions facilitent la gestion de l'impression dans les situations sociales. Les personnes expressives sont considérées comme plus attrayantes et sont plus appréciées que les personnes peu expressives (Riggio et Riggio, 2002). En ce sens, l'humour du leader peut être catégorisé comme un comportement expressif (Hu et al., 2024), que ce soit à l'aide de blagues, anecdotes, jeux de mots ou tout stimulus visant à « divertir ou susciter une réaction amusée chez le follower » (Hu et al., 2024). Les travaux de Sy et ses collègues (2005) montrent que l'humour du leader influence directement le fonctionnement de l'équipe : une humeur positive favorise la coordination, alors qu'une humeur négative peut générer un climat tendu. De plus, en s'appuyant sur les recherches indiquant que les processus de contagion émotionnelle ne sont pas uniquement inconscients, automatiques, et implicites (Barsade, 2002 ; Barsade et al., 2018 ; Tee, 2015), un leader peut choisir d'afficher certaines émotions, notamment via l'humour, pour influencer les échanges ou atteindre des objectifs spécifiques.

## **Section 3 : Variables propres aux followers**

Pour répondre à la deuxième question de recherche (quelles sont les répercussions de l'humour du leader sur les followers), nous examinerons différentes variables telles que la sécurité psychologique, l'intention de quitter et les CCO. Nous détaillerons par la suite des modérateurs : l'affect déclenché par le leader, l'affectivité du follower et sa susceptibilité à la contagion émotionnelle.

### **3.1 Variable 1 : Sécurité psychologique**

Une première répercussion de l'humour sur les followers est la sécurité psychologique. Nous allons débiter par un bref historique du concept, pour ensuite le définir, et terminer avec quelques impacts sur les milieux de travail.

#### ***3.1.1 Bref historique de la sécurité psychologique***

La sécurité psychologique tire ses origines des premières recherches sur le changement organisationnel de Schein et Bennis, (1965). Sans mentionner explicitement la sécurité psychologique, ces chercheurs ont amorcé les fondements en discutant de l'importance du climat de confiance, du feedback non-jugeant et de la dynamique de groupe comme lieu de développement mutuel (Schein et Bennis, 1965 ; Edmondson, 1999). Par la suite, Kahn (1990) s'est penché sur le sujet, en conceptualisant la sécurité psychologique comme reflétant « la perception d'un individu sur sa capacité à se montrer et à s'engager pleinement sans craindre de conséquences négatives sur son image, son statut ou sa carrière ». Il a avancé que quatre facteurs favorisent ce sentiment de sécurité : 1) les relations interpersonnelles de confiance ; 2) les dynamiques de groupe et intergroupe offrant des rôles valorisants ; 3) un style de gestion soutenant et 4) des normes organisationnelles claires (Kahn, 1990). Lorsque ces éléments sont alignés, les individus se sentent libres de s'impliquer sans peur du jugement ou des conséquences négatives. À l'inverse, l'ambiguïté, l'incohérence ou les attentes implicites trop rigides créent un climat d'insécurité (Kahn, 1990). Plus récemment, Edmondson (1999) a défini la sécurité psychologique comme non plus une perception personnelle, mais plutôt comme une propriété collective d'un groupe, divergeant ainsi des constats de Kahn (1990).

#### ***3.1.2 Définition de la sécurité psychologique***

La sécurité psychologique est définie comme étant « une croyance partagée selon laquelle l'équipe représente un environnement sûr pour prendre des risques interpersonnels » (Edmondson, 1999), une définition reprise grandement dans la littérature (Newman et al., 2017; Harvey, et al., 2019). La sécurité psychologique ne signifie toutefois pas de tout permettre ni de maintenir une ambiance toujours positive. Elle désigne plutôt un climat où chacun se sent libre de s'exprimer sans crainte d'être

jugé, exclu ou sanctionné (Edmondson, 1999 ; Newman et al., 2017). Dans un milieu de travail où cette sécurité est présente, les membres de l'équipe dialoguent, échangent leurs points et n'hésitent pas à demander de l'aide ou des conseils (Edmondson et Harvey, 2017). Les relations sont empreintes de confiance et de bienveillance. Les discussions ouvertes, y compris les divergences d'opinions, sont perçues comme des leviers d'apprentissage et d'amélioration (Kumar, 2024 ; Harvey et al., 2019; Newman et al., 2017).

La sécurité psychologique tend à se former à partir d'influences structurelles communes et d'expériences collectives marquantes (Edmondson et Harvey, 2018). Ainsi, lorsque les membres d'une équipe ont observé que les erreurs sont accueillies avec ouverture et curiosité plutôt que blâmées, ils seront davantage enclins à penser pouvoir s'exprimer sans risque d'exclusion (Edmondson, 1999). Conséquemment, la sécurité psychologique n'est pas vécue de façon équivalente pour tous les membres d'une équipe. La hiérarchie, le degré d'autorité et le respect accordé aux individus peuvent influencer leur perception de cette sécurité (Kumar, 2024).

### ***3.1.2 Impacts de la sécurité psychologique dans les milieux de travail***

Les impacts de la sécurité psychologique sont multiples et bien documentés. D'abord, la sécurité psychologique est un état cognitif essentiel à l'apprentissage et au changement organisationnel (Schein et Bennis, 1965 ; Edmondson, 1999). Ensuite, elle favorise une variété de comportements bénéfiques au travail, tant sur le plan comportemental, motivationnel et attitudinal. D'un point de vue comportemental, elle est associée à une plus grande propension à partager l'information, à s'engager dans des comportements de citoyenneté organisationnelle, à la créativité et à l'apprentissage (Frazier et al., 2017; Leblanc et al., 2022). Sur le plan motivationnel, la sécurité psychologique augmente l'engagement et la performance, en réduisant la peur de l'erreur et en facilitant la prise d'initiative. Enfin, elle est positivement liée à des attitudes clés comme la satisfaction au travail (Frazier et al., 2017).

Néanmoins, Zhang et Wan (2021) proposent un cadre théorique explorant les effets négatifs potentiels de la sécurité psychologique au sein des équipes. Leur étude souligne l'importance de la force du climat, c'est-à-dire le niveau de consensus entre les membres d'une équipe sur la sécurité psychologique ressentie. Un climat fort permettrait de mieux encadrer les comportements et de réduire les risques de dérives (Zhang et Wan, 2021). De plus, leur modèle suggère que la sécurité psychologique ne protège pas automatiquement contre les comportements nuisibles, tout dépend du contexte et de la manière dont elle est perçue collectivement. Quelques facteurs influents sont également mentionnés, tels que les modèles mentaux partagés, la durée de vie de l'équipe ou encore le style de leadership. Ainsi, la sécurité psychologique aura un effet davantage protecteur dans une équipe soudée et stable, plutôt que dans un environnement marqué par une supervision abusive (Zhang et Wan, 2021).

### **3.2 Variable 2 : Intention de quitter**

Une deuxième répercussion de l'humour sur les followers est l'intention de quitter. Nous allons débuter par une définition du concept, pour ensuite présenter deux modèles traitant du sujet et terminer avec quelques impacts sur les milieux de travail.

#### ***3.2.1 Définition de l'intention de quitter***

Selon Belete (2018), l'intention de quitter désigne la probabilité qu'un employé quitte son poste actuel. Ce chercheur distingue la rotation volontaire, où l'employé choisit de quitter, de la rotation involontaire, où l'employeur décide de licencier l'employé. Dans le cadre de notre étude, nous traitons de la rotation volontaire.

La décision de quitter un emploi est influencée par divers facteurs personnels et contextuels, notamment l'employabilité et les conditions du marché de travail (Mobley, 1977 ; Bothma et Roodt, 2013) L'intention de quitter dépend ainsi de la croyance de trouver un autre emploi, mais aussi des représentations liées à la mobilité et des différences individuelles en matière de recherche d'emploi. En ce sens, la disponibilité d'opportunités alternatives joue un rôle déterminant dans le passage de l'intention à la rotation réelle du personnel (Bothma et Roodt, 2013).

Nous allons désormais présenter deux modèles qui cherchent à comprendre les motivations conduisant à quitter son organisation (*push theories*).

### ***3.2.2 Modèles théoriques de l'intention de quitter***

Nous avons ciblé deux modèles expliquant les raisons qui mènent les individus à quitter leur organisation : le modèle de Porter et Steers (1974) et celui de Mobley (1977), qui seront présentés ci-dessous.

#### **A. Modèle d'intention de quitter Porter et Steers**

Le modèle de Porter et Steers (1974) offre une vue d'ensemble des facteurs motivant l'intention de quitter d'un employé. Les auteurs ont divisé ces différents facteurs en quatre niveaux, soit : 1) les facteurs organisationnels ; 2) les facteurs liés à l'environnement immédiat de travail ; 3) les facteurs reliés à l'emploi et 4 ; les facteurs personnels. Nous allons détailler brièvement les différents éléments pertinents dans le contexte de notre étude.

##### Facteurs organisationnels

Comprendre la satisfaction globale au travail est utile pour prédire les départs, mais ne révèle pas pourquoi les employés sont insatisfaits. Il faut alors examiner des facteurs spécifiques à l'organisation. Selon Porter et Steers (1974), de nombreuses études montrent que ce n'est pas uniquement le montant du salaire ou la rapidité de promotion qui comptent, mais également la perception d'équité et le fait que les attentes soient comblées. La taille de l'organisation n'a pas forcément une incidence sur le taux de roulement, car les attentes des employés diffèrent selon le contexte et sont souvent comblées de façon équivalente.

##### Facteurs liés à l'environnement immédiat

Selon Porter et Steers (1974), la décision de quitter est fortement influencée par des facteurs liés à l'environnement immédiat. Le style de supervision joue un rôle central : un manque de considération, de reconnaissance ou de rétroaction de la part du

gestionnaire augmente les risques de départ. La taille de l'unité est déterminante, en particulier chez les travailleurs manuels. Enfin, la qualité des relations entre collègues peut favoriser la rétention, bien que son importance varie selon les individus et les contextes organisationnels.

### Facteurs liés à l'emploi

Les caractéristiques du poste influencent fortement la décision d'un employé de rester ou non dans une organisation. Parmi celles-ci, une insatisfaction liée au contenu du travail (notamment lorsqu'il ne correspond pas aux attentes initiales) est liée à un taux de roulement plus élevé. La monotonie des tâches peut accroître le stress et favoriser le départ, bien que ce lien ne soit pas systématique selon tous les contextes. De plus, un manque d'autonomie et de responsabilités est associé à un plus grand désengagement. Enfin, une faible clarté des rôles peut entraîner une frustration durable et favoriser un départ (Porter et Steers, 1974).

### Facteurs personnels

Selon Porter et Steers (1974), des facteurs personnels tels que l'âge, la durée de service, la congruence entre l'emploi et les intérêts professionnels et certaines caractéristiques de personnalité et familiales ont un impact sur l'intention de quitter. En général, le vieillissement est associé à un taux plus faible de rotation. La longévité dans l'organisation est également liée à la fidélité, et donc réduit l'intention de quitter. Les employés dont les intérêts professionnels correspondent à leur emploi ont tendance à rester plus longtemps dans l'organisation, alors que certaines caractéristiques personnelles (comme l'indépendance ou l'anxiété) peuvent prédire l'intention de quitter.

Nous aborderons maintenant le modèle explicatif de l'intention de quitter proposé par Mobley (1977), qui constitue une approche différente.

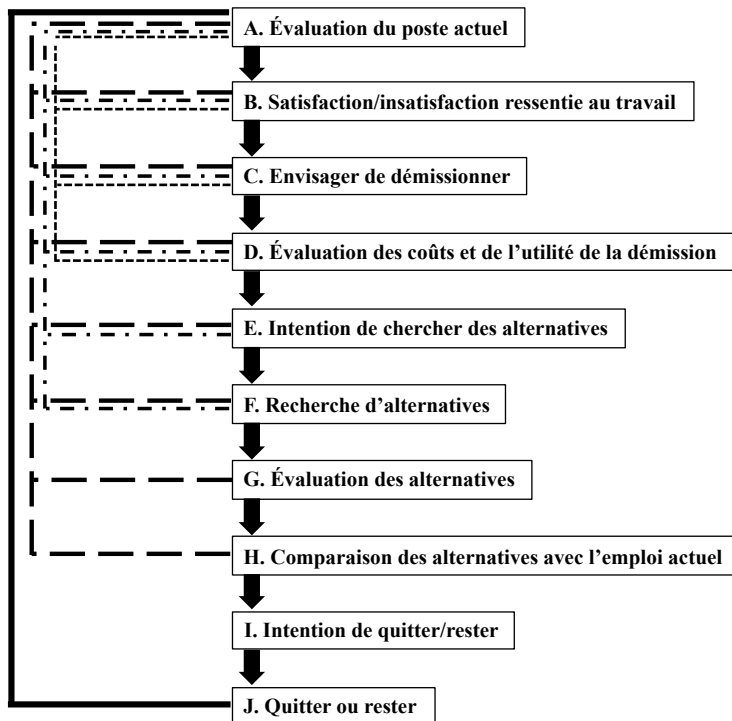
## **B. Le modèle d'intention de quitter de Mobley**

Le modèle de Mobley (1977) illustre les différents mécanismes de réflexion impliqués dans le processus décisionnel de quitter un emploi (voir graphique ci-dessous). Il s'agit

d'un modèle séquentiel où chaque étape influence la suivante, jusqu'à ce que l'individu décide de quitter ou non son emploi. Toutes les étapes sont donc importantes. Nous allons résumer le processus brièvement.

Le processus de retrait d'un individu de son travail se déroule en plusieurs étapes. D'abord, il commence par évaluer son poste actuel, en prenant en compte ses tâches, ses attentes et ses ressentis (Bloc A). Cette évaluation mène à un état émotionnel de satisfaction ou d'insatisfaction (Bloc B), où des désirs de quitter ou de rester dans l'organisation peuvent émerger. Si l'insatisfaction persiste, l'individu commence à penser à quitter son travail (Bloc C). Cela initie une réflexion sur les coûts et bénéfices associés à cette décision, en tenant en compte des facteurs comme la possibilité de trouver un autre emploi et les coûts associés à la démission, tels que la perte d'ancienneté ou d'avantages (Bloc D). Si les coûts de quitter semblent trop élevés, ou si la recherche d'un emploi alternatif paraît difficile, l'individu pourrait réévaluer son travail actuel, ce qui pourrait diminuer ses pensées de départ. Cependant, si les coûts sont faibles et qu'une alternative semble disponible, l'individu passe à l'intention de chercher un autre emploi (Bloc E), puis à la recherche réelle (Bloc F). Si aucune alternative n'est trouvée, il pourrait réévaluer son travail ou accepter la situation actuelle. Si des alternatives existent, il les évalue (Bloc G), compare son poste actuel à ces options (Bloc H) et si les alternatives sont favorables, il décide de quitter (Bloc I), suivi d'un retrait effectif (Bloc J).

**Figure 8.** Modèle d'intention de quitter Mobley (1977)



(Traduit et adapté de Mobley, 1977)

### ***3.2.3 Impacts du roulement de personnel sur l'organisation***

Le roulement de personnel comporte des coûts importants pour les organisations. Ces coûts sont multiples, pour en citer quelques-uns : recrutement et formation de remplaçants, augmentation du taux d'accidents, dégradation du service à la clientèle (Bothma et Roodt, 2013 ; Mai et al., 2016). En parallèle, Mai et ses collègues (2016) avancent que les intentions de départ ont des répercussions notables pour les organisations, même lorsque les employés demeurent en poste. En effet, ces intentions traduisent un changement cognitif significatif, marquant le début d'un détachement progressif de l'employé à l'égard de son organisation (Burris, Detert et Chiaburu, 2008, cités par Mai et al., 2016). Cette évolution modifie la nature de leur relation avec l'employeur et peut influencer la manière dont ils perçoivent les comportements discrétionnaires (Mai et al., 2016). Ces comportements jouent pourtant un rôle clé, car ils peuvent soit favoriser le bon fonctionnement de l'organisation, soit porter atteinte à ses intérêts légitimes (Mai et al., 2016). Par exemple, l'étude de Richards et Schat (2011 ; cité dans Mai et al., 2016) illustre une corrélation positive entre les intentions de quitter et les comportements déviants, soit des actions volontaires qui enfreignent les

normes organisationnelles et mettent en péril le bien-être de l'organisation ou de ses membres.

### **3.3 Variable 3 : Comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)**

Un troisième effet de l'humour sur les followers sont les CCO. Selon Organ (1988, cité par Gupta et al., 2017), le CCO désigne des actions volontaires d'un individu qui soutiennent le fonctionnement global de l'organisation, sans pour autant être formellement reconnues ou récompensées par celle-ci. Un bref historique sera d'abord présenté, suivi d'un modèle de classification des CCO. Pour finir, nous discuterons des différentes retombées sur l'organisation.

#### ***3.3.1 Bref historique des CCO***

Organ (2016) présente un compte rendu de l'étude des CCO en les inscrivant dans une longue tradition d'idées et de construits sur les comportements allant au-delà des obligations formelles. Son analyse sera détaillée dans ce paragraphe. D'abord, il était assumé que la productivité découlait du niveau de satisfaction au travail. Organ (2016) mentionne que Weber décrivait au courant des années 1940 la bureaucratie comme étant impersonnelle, ignorant souvent la coopération formelle, tandis que Barnard, en 1938 a introduit l'idée de l'organisation en tant que système coopératif, soulignant le rôle essentiel de la « volonté » des employés à contribuer au-delà de leur rôle. Katz et Kahn, en 1966 ont précisé que les comportements spontanés, moteurs de l'efficacité organisationnelle, reposent sur un sentiment d'appartenance plutôt que sur des incitatifs matériels. Des approches comme le management par objectifs ont mis l'accent sur la performance mesurable, souvent au détriment des contributions informelles et discrétionnaires. À cet effet, les études de Lawler et Porter (1967) ont démontré que la satisfaction résulte davantage des récompenses que de la production elle-même. Organ (1977) a alors avancé que lorsqu'un leader envisage la productivité, il fait souvent référence aux contributions qualitatives, telles que l'entraide ou l'initiative, lesquelles seront nommées plus tard CCO. Dès lors, pour qu'un comportement soit considéré comme un CCO, il doit être discrétionnaire, non lié à une récompense formelle

immédiate, et améliore l'efficacité organisationnelle lorsqu'adopté collectivement (Organ, 2016).

### ***3.3.2 Modèle de classification des CCO***

Moon et ses collègues (2005) utilisent un modèle circulaire pour structurer les CCO. En cohérence avec LePine et ses collègues (2002), les différents comportements de CCO font partie d'un même ensemble, mais ce modèle précise leur structure en les distinguant selon deux axes : 1) l'orientation du comportement (vers l'organisation ou vers les individus) et 2) sa nature (proactive ou protectrice). Ces deux axes permettent ensuite de dégager quatre grandes dimensions : 1) l'aide (interpersonnel et proactif) ; 2) l'innovation (organisationnel et proactif) ; 3) l'esprit sportif (interpersonnel, protecteur) et la conformité (organisationnel et protecteur). Cette classification sera détaillée dans les paragraphes suivants.

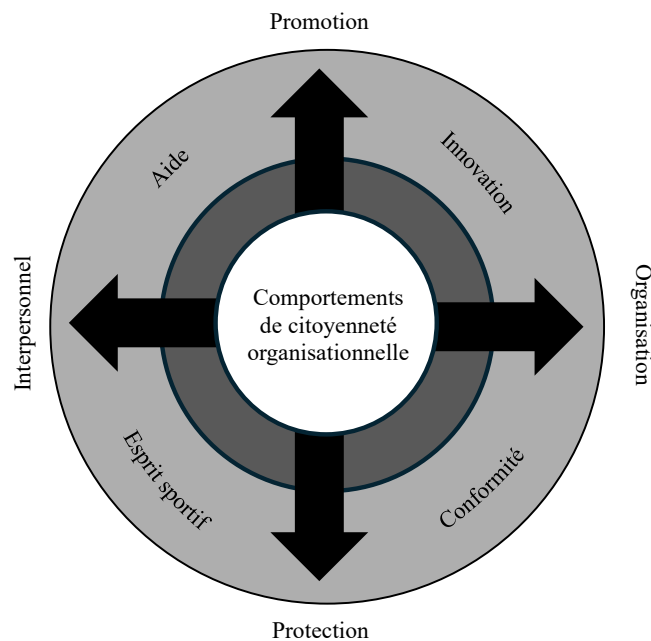
#### **Axe 1 : Orientation du comportement**

Dès l'émergence du concept de CCO, les chercheurs se sont intéressés à l'orientation de ces comportements, c'est-à-dire à qui ou à quoi ils sont destinés. Une distinction importante a alors été établie entre les comportements dirigés vers les individus (OCBI) et ceux orientés vers l'organisation (OCBO) (Williams et Anderson, 1991, cité par Moon et al., 2005). Certains gestes visent à aider directement d'autres membres de l'équipe, tandis que d'autres traduisent une forme de loyauté, de respect des règles d'investissement envers l'organisation elle-même. Des recherches ont montré que ces deux types de comportements ne reposent pas sur les mêmes facteurs. Par exemple, McNeely et Meglino (1994, cités dans Moon et al., 2005) ont découvert que les comportements envers l'organisation semblent influencés par les conditions de travail et les politiques de reconnaissance, alors que ceux envers les collègues sont plutôt liés aux différences individuelles ou aux dynamiques relationnelles. De plus, différentes formes de justice perçue au sein de l'organisation peuvent jouer un rôle distinct selon le type de comportement (Moon et al., 2004).

#### **Axe 2 : Nature du comportement**

La littérature sur les CCO appuie deux natures de comportements : promoteurs et protecteurs (Katz, 1964 ; Van Dyne et al., 1995 ; Podsakoff et MacKenzie, 1997 ; cités dans Moon et al., 2005). Les comportements promoteurs sont orientés vers le changement, l'adaptation et l'amélioration continue. Ils incluent des actions créatives, des prises d'initiatives et l'expression d'idées nouvelles permettant à l'organisation d'évoluer. Ces comportements contribuent à l'innovation en incitant les employés à proposer des idées, des solutions ou des façons différentes de faire les choses (Moon et al., 2004). À l'inverse, les comportements protecteurs visent à préserver la stabilité, les normes, l'éthique ou les ressources de l'organisation (Moon et al., 2004). En somme, ensemble, ces deux types de comportements soutiennent la performance globale : les uns en consolidant les bases et les autres en permettant à l'organisation de s'adapter et d'innover.

**Figure 9.** Modèle circulaire de Moon et al, 2005



(Adapté et traduit de Moon et al., 2005)

En jumelant les deux axes, un modèle qui sépare les comportements en quatre formes (aide, innovation, esprit sportif et conformité) est proposé par Moon et al., (2005). Nous les résumerons brièvement ci-dessous.

Premièrement, **l'aide**, caractérisé comme étant interpersonnel et promoteur, implique des gestes volontaires pour soutenir les collègues, comme aider ceux qui ont un surplus de travail, accueillir les nouveaux employés ou offrir de l'aide sans qu'on la demande (Moon et al., 2004). Ce comportement renforce la cohésion sociale et favorise un climat de collaboration. Deuxièmement, à l'inverse, **l'esprit sportif**, également interpersonnel, mais protecteur, se manifeste par la tolérance face aux irritants du quotidien, l'acceptation des désagréments mineurs et l'évitement des critiques inutiles. Ce comportement vise à réduire les tensions et à maintenir un environnement de travail stable et positif (Moon et al., 2004). Troisièmement, le comportement d'**innovation**, dépeint comme organisationnel et promoteur, comprend des actions comme proposer des idées novatrices, chercher activement à améliorer les procédures. Il démontre ainsi une orientation proactive et est un moteur de changement. Enfin, la **conformité**, relevant à la fois de l'organisationnel et du protecteur, regroupe des comportements liés à l'adhésion volontaire des règles, aux procédures et aux normes formelles et informelles de l'organisation. Ces comportements visent à préserver la structure et la stabilité de l'organisation (Moon et al., 2004).

### ***3.3.3 Retombées des CCO sur l'organisation***

De nombreuses études ont mis en évidence les effets positifs des CCO sur la performance collective. Notamment, Walz et Niehoff (2000, cité par Organ, 2016) ont étudié une chaîne de restaurants et ont trouvé des liens significatifs entre les comportements d'aide (qui est une dimension des CCO) et l'efficacité opérationnelle, la satisfaction des clients et un indice global de performance. Koys (2001, cité par Organ, 2016), à l'aide d'un plan longitudinal, a montré que les CCO précédaient et prédisaient mieux la performance des unités que l'inverse, renforçant ainsi l'idée que les CCO sont un moteur d'efficacité. Enfin, une méta-analyse de Podsakoff, Whiting, Podsakoff et Blume (2009, cité par Organ, 2016) a démontré des corrélations positives entre les CCO et divers indicateurs de performance organisationnelle, tels que la productivité, la rentabilité, la satisfaction des clients.

De plus, les CCO sont présumés contribuer au bon fonctionnement des organisations. Quelques mécanismes expliquant ces effets bénéfiques ont été soulevés par Organ, Podsakoff et MacKenzie (2006, cités par Organ, 2016). Premièrement, certains CCO ajoutent des ressources, comme lorsqu'un employé aide un nouveau collègue à s'intégrer, apportant ainsi un soutien non prévu dans les ressources organisationnelles formelles. Deuxièmement, les CCO permettent d'économiser les ressources existantes, par exemple lorsqu'un employé intervient pour prévenir ou résoudre un conflit, épargnant ainsi du temps et de l'énergie aux gestionnaires.

Malgré tout, les CCO peuvent susciter des retombées négatives, surtout au niveau individuel. Plus particulièrement, le risque le plus probable serait une surcharge liée à la volonté de concilier excellence dans son rôle et comportements citoyens, ce qui peut engendrer du stress, des conflits au niveau de l'équilibre travail-vie personnelle ou des problèmes de santé (Organ, 2016). Il n'en demeure pas moins que les CCO comportent plusieurs avantages pour les organisations.

Dans les paragraphes suivants, nous allons détailler les variables modératrices de notre modèle, en commençant par l'affect déclenché par le leader, suivi de l'affectivité du follower et en terminant par la susceptibilité à la contagion émotionnelle.

### **3.4 Variable 1 : Affect déclenché par le leader**

La première variable modératrice est l'affect déclenché par le leader. Nous allons débuter par une définition du concept, pour ensuite présenter deux théories explicatives du phénomène.

#### ***3.4.1 Définition de l'affect déclenché par le leader***

En nous appuyant sur la définition de Nifadkar et al. (2012), nous définissons l'affect déclenché par le leader comme une « expérience consciente, mémorisée et accumulée d'émotions positives ou négatives vécues au cours d'interactions avec ce dernier ». Cette définition se distingue des concepts d'émotion, de sentiment, de disposition affective et de l'humeur. D'abord, les émotions sont de courte durée, ciblées et peuvent être à la fois

conscientes ou inconscientes (Kelly et Barsade, 2001). Les sentiments visent eux aussi une cible, mais impliquent des évaluations conscientes à la fois positives ou négatives. Les sentiments se forment à la suite des interactions répétées avec la cible (Nifadkar et al., 2012). La disposition affective désigne la tendance durable d'un individu à percevoir son environnement de façon positive ou négative. Il s'agit d'une variation individuelle qui démontre la façon dont une personne ressent et exprime les émotions de base (Kelly et Barsade, 2001). Enfin, les humeurs sont des états affectifs diffus et de faible intensité, n'ayant généralement pas de cause clairement identifiée (Kelly et Barsade, 2001).

Ainsi, l'affect déclenché par le leader combine à la fois des éléments de l'émotion et du sentiment puisqu'il est dirigé spécifiquement vers une cible (le leader). De plus, il peut être positif ou négatif, se construit par les interactions et s'enracine dans la mémoire (Nifadkar et al., 2012). En ce sens, l'affect déclenché par le leader se distingue de la disposition affective et de l'humeur en étant spécifiquement porté vers le leader (Nifadkar et al., 2012).

Nous allons à présent regarder les théories qui expliquent ce phénomène.

### ***3.4.2 Théories explicatives***

Deux théories permettent de mieux comprendre l'affect déclenché par le leader : la théorie de l'émotion en tant que système de rétroaction et la théorie des événements affectifs. Nous allons les décortiquer dans les paragraphes suivants.

#### **A. Théorie de l'émotion comme système de rétroaction**

La première théorie est celle de l'émotion en tant que système de rétroaction.

Baumeister et al. (2007) ont proposé que les émotions jouent un rôle régulateur en influençant le comportement, à la manière d'un système de rétroaction. Leur prémisse est que l'émotion consciente et l'affect automatique, deux types de réponses émotionnelles, sont distincts. Bien qu'elles remplissent des rôles différents, elles sont probablement interconnectées et coordonnées. D'une part, l'émotion consciente « attire l'attention et stimule l'analyse, l'apprentissage et l'adaptation », ce qui fait qu'elle se

manifeste souvent après un comportement et ses conséquences. D'autre part, l'affect automatique peut fournir un apport direct et bénéfique au contrôle de l'action en temps réel, ce qui permet de conserver les apprentissages et informations provenant des expériences émotionnelles passées. L'ajout des résultats émotionnels passés à l'affect actuel permet aux individus d'anticiper davantage les conséquences émotionnelles de leurs actes (Baumeister et al., 2007). Ainsi, les individus réagissent automatiquement aux événements par des réponses affectives, lesquelles sont souvent unitaires. Cela signifie qu'une expérience affective peut englober plusieurs émotions similaires (par exemple, pour un affect positif, on peut y retrouver la joie, le bonheur et l'excitation) (Nifadkar et al., 2012). En ce qui concerne l'affect déclenché par le leader, Nifadkar et ses collègues (2012) présupposent qu'un leader peut à la fois déclencher des affects positifs et négatifs, de par son statut et de son rôle dans l'organisation.

Une autre théorie, discutée plus tôt, permet d'expliquer l'affect déclenché par le leader : la théorie des événements affectifs. Comme nous l'avons déjà abordée, elle sera reprise brièvement ci-dessous, sans être appliquée à l'humour.

#### B. Théorie des événements affectifs

La théorie des événements affectifs (Weiss et Cropanzano, 1996) explique comment les caractéristiques individuelles et celles du milieu de travail influencent les attitudes et comportements des employés. Elle propose que les éléments stables, comme les tâches ou les rôles, génèrent certains types d'événements au quotidien, lesquels déclenchent des émotions positives ou négatives (Fisher, 2002). De manière générale, les individus occupant des positions de statut élevé ont plus de chances d'influencer l'affect des autres que ceux de statut plus bas (Johnson, 2009). Ainsi, en raison de leur visibilité et de leur rôle au sein du groupe, les leaders tendent à exercer une influence plus forte sur l'affect des membres de l'équipe. L'accumulation de ces émotions influence ensuite les attitudes au travail. Ces caractéristiques peuvent aussi agir directement, à l'aide des jugements cognitifs, ou indirectement, en modulant les événements vécus et l'état émotionnel (Fisher, 2002). À cet effet, la disposition affective d'un individu influence ses émotions du moment, et c'est principalement à travers celles-ci qu'elle agit sur les

attitudes (Johnson, 2009). Néanmoins, nous allons traiter dans la prochaine section de ce phénomène, comme il est une variable distincte dans notre modèle.

### **3.5 Variable 2 : Disposition affective du follower**

La deuxième variable modératrice est la disposition affective du follower. Nous allons débuter par définir ce qu'est la disposition affective et poursuivre avec une explication passant par deux mécanismes et les effets.

#### ***3.5.1 Définition de la disposition affective***

L'affect dispositionnel correspond à la tendance générale d'une personne à voir le monde de façon positive ou négative (Kelly et Barsade, 2001). Il s'agit d'une caractéristique individuelle qui renvoie à la manière dont les émotions sont vécues et exprimées. Cette orientation affective influence l'ensemble des expériences vécues par la personne, constituant un arrière-plan émotionnel permanent à la conscience (Watson et Clark, 1984, cités dans Kelly et Barsade, 2001). La littérature a largement documenté les effets de cette variable sur les comportements individuels, aussi bien en contexte isolé qu'en situation de groupe. Des recherches ont également mis en évidence son rôle dans les dynamiques et les performances collectives (Kelly et Barsade, 2001).

D'après Watson et ses collègues (1988), l'affect positif (AP) renvoie au degré d'enthousiasme, de dynamisme et de vigilance ressenti par une personne. Un AP élevé se manifeste par une énergie accrue, une concentration soutenue et un engagement, alors qu'un AP faible est associé à une certaine apathie et une lassitude émotionnelle. À l'opposé, l'affect négatif (AN) reflète un sentiment de détresse et une expérience émotionnelle négative, englobant des émotions telles que la colère, le mépris, le dégoût, la peur et la nervosité. Un AN faible correspond quant à lui à un état de calme et de sérénité. Même si les expressions « affect positif » et « affect négatif » suggèrent une opposition entre ces deux états émotionnels, ils constituent en fait des dimensions indépendantes. Les études en analyse factorielle indiquent qu'ils peuvent être représentés comme des dimensions orthogonales (Watson et al., 1988).

### ***3.5.2 Mécanismes et effets de la disposition affective***

Les études sur la perception des individus révèlent que l'état émotionnel d'une personne au moment de formuler un jugement influence la manière dont elle perçoit les autres (Johnson, 2008). Les individus perçoivent donc les autres de façon congruente avec leur humeur. Ainsi, une personne de bonne humeur aura tendance à percevoir les autres de façon positive alors qu'une personne de mauvaise humeur les percevra de façon négative (Johnson, 2008). Ce phénomène se produit en raison de deux principes imbriqués l'un dans l'autre. D'une part, le principe d'amorçage affectif, qui stipule que lorsqu'un état émotionnel est activé, il conduit à la récupération de pensées et de souvenirs correspondant à cet état (Bower, 1981). D'autre part, le principe de l'affect comme information, qui suggère que les individus se basent sur leur état émotionnel actuel pour évaluer un stimulus (Schwarz, 1990). Ainsi, l'affect joue un rôle important dans la formation des impressions des individus. Ces deux mécanismes seront présentés plus en détails ci-dessous.

#### **A. Premier mécanisme : l'affect comme information**

La recherche sur la mémoire suggère que les informations à valence positive sont plus aisément rappelées lorsque l'individu est dans un état d'esprit positif. À l'opposé, les souvenirs négatifs sont plus accessibles en cas d'humeur négative (Schwarz, 1990). Par conséquent, une personne de bonne humeur aura tendance à se rappeler en priorité les éléments positifs d'une cible avant d'en considérer les effets négatifs. Comme il est impossible pour les individus de passer en revue l'ensemble des informations disponibles, cette tendance à se souvenir des éléments en accord avec l'humeur mène à une perception sélective des informations (Schwarz, 1990). Schwarz (1990) avance que les mêmes mécanismes peuvent expliquer les variations dans l'évaluation des personnes, des événements et des objets nouvellement rencontrés. La congruence entre l'état affectif et le rappel des souvenirs favorise l'accès à certains schémas d'interprétation, ce qui façonne la manière dont ces éléments sont perçus et jugés.

Comme mentionné précédemment, ces deux mécanismes étant concomitants, nous nous pencherons à présent sur l'amorçage affectif.

## **B. Deuxième mécanisme : l'amorçage affectif**

Selon Cacioppo et ses collègues (1999), toute espèce possède des mécanismes instinctifs lui permettant d'identifier et de réagir à certains types de stimuli, tout en mobilisant les ressources biologiques nécessaires pour ces actions. Les réponses et classifications affectives sont donc essentielles à la survie. L'effet d'amorçage affectif repose sur deux fonctionnements distincts. Le premier concerne le traitement évaluatif automatique de l'amorce, qui n'est pas spécifique à l'amorçage affectif (Berthet et Kop, 2010). Le deuxième, en revanche, se rapporte à l'influence du traitement de l'amorce sur celui de la cible (Berthet et Kop, 2010). Durant ce processus, une émotion ou un état affectif préalablement activé vient influencer le traitement des informations qui suivront. C'est ce fonctionnement qui sous-tend l'amorçage affectif, car il explique comment la valence de l'amorce peut influencer le traitement de la cible (Berthet et Kop, 2010). Cela signifie donc qu'un état affectif vient servir d'assise pour faciliter ou biaiser l'interprétation et la perception d'un stimulus ultérieur.

Bref, la disposition affective renvoie à la tendance stable d'une personne à vivre des émotions plus positives ou négatives. Cette disposition affective tend à modifier les schémas d'activation émotionnelle, modifiant ainsi la façon dont les individus traitent les informations.

### **3.6 Variable 3 : Susceptibilité à la contagion émotionnelle**

La troisième variable modératrice est la susceptibilité à la contagion émotionnelle. Nous allons d'abord définir la contagion émotionnelle, pour ensuite expliquer son mécanisme à la fois primitif et sophistiqué. Nous allons terminer en discutant de l'importance de la contagion émotionnelle dans les organisations.

#### ***3.6.1 Définition de la contagion émotionnelle***

La contagion émotionnelle désigne un « processus par lequel une personne ou un groupe influence les émotions ou le comportement d'une autre personne ou d'un autre groupe par l'induction consciente ou inconsciente d'états émotionnels et d'attitudes

comportementales » (Schoenewolf, 1990). Pour Doherty (1997) La contagion émotionnelle appartient à :

Une famille de phénomènes psychophysiologiques, cognitifs, comportementaux et sociaux, à détermination multiple, dans lesquels des stimuli déclencheurs proviennent d'un individu, agissent sur un ou plusieurs autres et produisent des réponses émotionnelles congruentes (par exemple, un sourire face à un sourire) ou complémentaires (par exemple, le retrait face à une menace de coup) aux stimuli déclencheurs. Ces réponses peuvent inclure des changements expérientiels, physiologiques et/ou comportementaux caractéristiques de l'expression imitée.

Bien que ses origines remontent à des théories anciennes comme celle de « contagion hystérique » ou « de l'esprit de groupe » (Le Bon, 1895 ; McDougall, 1925, cités dans Kelly et Barsade, 2001), les recherches contemporaines s'intéressent plutôt à des formes moins extrêmes, et plus particulièrement à la contagion émotionnelle primitive (Kelly et Barsade, 2001). À cet effet, celle-ci se résume à « la tendance à imiter et synchroniser automatiquement les expressions faciales, les vocalisations, les postures et les mouvements d'une autre personne, conduisant ainsi à une convergence émotionnelle » (Hatfield et al., 2014). Toutefois, il existe également des formes plus sophistiquées de la contagion émotionnelle. Nous allons d'abord discuter de la susceptibilité à la contagion émotionnelle pour ensuite adresser les formes primitives et sophistiquées de la contagion.

#### La susceptibilité à la contagion émotionnelle

La sensibilité à la contagion émotionnelle peut être mesurée par « la fréquence à laquelle les stimuli émotionnels suscitent une expression caractéristique de l'émotion initiatrice » (Doherty, 1997). Certains facteurs contribuent aux différences à la susceptibilité à la contagion émotionnelle. Notamment, la génétique, le genre, les expériences et les caractéristiques de la personnalité (Doherty, 1997). À ceci s'ajoutent des éléments relevant du tempérament, comme la tendance à l'approche ou au retrait, la capacité d'attention, le seuil et l'intensité de la réactivité (Doherty, 1997). Pour Hatfield et ses collègues (1994), les personnes davantage sensibles à la contagion émotionnelle présentent ces caractéristiques : a) dirigent leur attention vers les autres et sont habilités à lire leurs expressions émotionnelles ; b) se disent interdépendantes des autres ; c) imitent davantage les expressions faciales, vocales et posturales ; d) l'expérience

émotionnelle consciente est fortement influencée par des rétroactions périphériques (Hatfield et al., 1994).

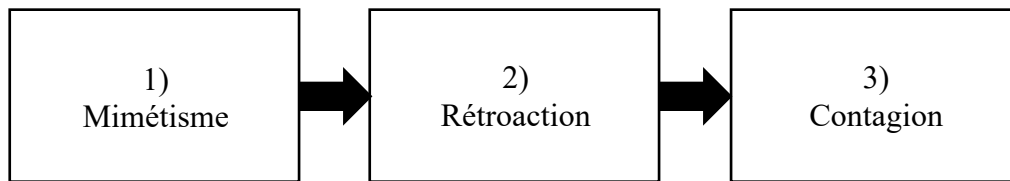
En parallèle, deux catégories de mécanismes expliquent la contagion émotionnelle : le mécanisme de contagion émotionnelle primitive et les mécanismes plus sophistiqués. Nous allons les définir dans la section suivante.

### ***3.6.2 Mécanisme de contagion émotionnelle primitive***

Selon Hatfield et ses collègues (2014), lorsqu'une personne porte attention à autrui, elle tend à reproduire inconsciemment et en continu ses expressions émotionnelles passagères. Cette synchronisation s'opère à travers les expressions faciales, vocales, posturales et gestuelles qui s'harmonisent avec celles de l'individu observé (Doherty, 1997). Barsade et ses collègues (2018) illustrent quatre aspects distincts de la contagion émotionnelle : 1) elle inclut à la fois des émotions précises et un état d'humeur général ; 2) elle résulte de mécanismes conscients et inconscients, les individus jouant simultanément le rôle d'émetteurs et de récepteurs ; 3) elle peut survenir au sein de divers contextes sociaux, allant des interactions en dyade aux groupes, organisations, collectifs plus vastes, et être initiée par une ou plusieurs personnes ; 4) elle représente une forme d'influence sociale qui affecte non seulement les émotions, mais aussi les pensées et les actions qui en découlent. De plus, les individus ont tendance à éprouver des émotions qui correspondent aux expressions faciales, vocales et posturales qu'ils adoptent (Kelly et Barsade, 2001). Par exemple, lorsqu'ils imitent des expressions de peur, de colère, de tristesse, de joie, d'amour ou de dégoût, ils ressentent généralement une version atténuée de ces émotions (Hatfield et al., 2014).

Hatfield et ses collègues (2014) proposent un modèle de contagion primitive en trois étapes :

**Figure 10.** Processus de contagion émotionnelle, adapté de Hatfield et al., 2014



En suivant le processus, lors d'une interaction, les individus imitent et synchronisent de manière automatique et continue leurs mouvements avec les expressions faciales, les intonations, les postures, les gestes et les comportements des autres (Hatfield et al., 2014). Ensuite, les émotions subjectives sont influencées en temps réel par cette imitation et les retours qu'elle génère. Enfin, les personnes ont tendance à « absorber » les émotions des autres, à chaque instant. Par conséquent, lorsque les personnes tentent de comprendre les émotions des autres, elles se basent à la fois sur des évaluations cognitives et sur les émotions ressenties (Hatfield et al., 2014). Le mécanisme de contagion émotionnelle passerait donc par une combinaison de processus émotionnels, moteurs, cognitifs et évaluatifs (Tee, 2015). À cet effet, des recherches en neurosciences, notamment la découverte du système de neurones miroirs, expliquent pourquoi les individus tendent à éprouver les émotions des autres. Ces neurones s'activent lorsqu'une personne observe les actions d'un autre, comme si l'observateur accomplissait lui-même l'action (Tee, 2015). Le système de neurones miroirs est vu comme un mécanisme clé dans l'imitation motrice et l'empathie, et joue un rôle essentiel dans la contagion émotionnelle. Parallèlement, ce système est lié à la théorie de l'esprit (Cavallini et al., 2013). Nous reviendrons plus en détail sur cette théorie dans le cadre de ce chapitre.

Par ailleurs, des études ont également révélé que la contagion émotionnelle peut se produire de manière plus consciente, notamment lorsque les individus comparent leur humeur à celle des autres et ajustent leurs réactions en fonction de ce qui semble approprié dans le contexte social (Barsade, 2002 ; Barsade et al., 2018). En outre, les individus ont la capacité d'influencer délibérément les autres en fonction de leurs humeurs, de pratiquer une gestion des impressions émotionnelles et de porter une attention distincte aux humeurs des membres de leur groupe par rapport à ceux qui sont à l'extérieur (Barsade et al., 2018). À cet effet, nous allons présenter dans la section ci-dessous la théorie des processus affectifs de Elfenbein (2014) qui traite des mécanismes

plus sophistiqués de la contagion émotionnelle. Cette théorie sera également utilisée lors de notre critique et dans notre modèle.

### ***3.6.3 Mécanismes de contagion émotionnelle plus sophistiqués***

Dans cette section, nous expliquerons brièvement la théorie des processus affectifs de Elfenbein (2014), en débutant par le processus d'encodage des émotions. Un schéma résumant la théorie de Elfenbein (2014) se trouve également en annexe 3.

#### **A. Encodage des émotions**

En s'appuyant sur la théorie de l'évaluation, l'encodage des émotions s'effectue de manière personnel et automatique, en fonction de sa signification personnelle, via un processus d'évaluation cognitive (Lazarus, 1991 cité dans Elfenbein, 2014). Cette dernière fait état d'une liste de contrôle, où la personne évalue rapidement plusieurs éléments, notamment : les implications positives négatives, l'activité attentionnelle, l'effort anticipé, l'agent causal initial, le contrôle actuel, la certitude, l'obstruction aux objectifs, la cohérence avec les normes et l'équité (Elfenbein, 2014). Bien que l'évaluation soit objective, ces réponses obtiennent des résultats émotionnels catégoriques. Par exemple, la peur doit nécessiter un événement négatif que l'on croit être hors de contrôle (Elfenbein, 2014). En revanche, ce qui est négatif relève de soi (Elfenbein, 2014). Ainsi, les émotions de chacun peuvent différer selon leur « accès à des informations différentes, et aussi selon leurs schémas d'interprétation de ces informations » (Elfenbein, 2014).

#### **B. Théorie des processus affectifs de Elfenbein**

La théorie de l'évaluation présentée ci-dessus permet de reconnaître la diversité des états émotionnels entre les personnes, apportant trois possibilités de liens affectifs : convergents, divergents et complémentaires (Elfenbein, 2014). Ce qui différencie ces trois liens affectifs est le point de vue partagé (*same vantage point - SVP*), signifiant que les personnes partagent, ou non, le même angle de vue d'un événement (Elfenbein, 2014). Un SVP élevé implique « d'être du même côté de la table » alors qu'un SVP faible résulte lorsque les personnes sont « de côtés opposés de la table, voire à des tables

complètement différentes » (Elfenbein, 2014). Un lien **convergent** se produit lorsque le destinataire évalue le stimulus partagé de la même manière, lors de SVP élevé. Ce lien conduit au même état affectif. Un lien **divergent** arrive lorsque le SVP est élevé, mais le destinataire réagit de façon différente au stimulus partagé. À ce moment, chaque partie ressent leur état selon leur propre évaluation du stimulus. Un SVP faible produit un lien **complémentaire**. Toutefois, le lien affectif se produit uniquement lorsque la source est l'objet de l'évaluation du destinataire (Elfenbein, 2014). Dans ce cas-ci, l'interprétation du stimulus, étant l'autre personne, passe par le processus d'évaluation émotionnelle et occasionne des résultats très variables. Certains facteurs favorisent un SVP élevé. Ceux-ci sont divisés en deux catégories : les facteurs structurels et les facteurs motivationnels. Parmi les facteurs structurels, notons notamment la différence de pouvoir, la compétition, la coopération, la coordination sociale et l'exposition à un environnement de travail similaire. Quant aux facteurs motivationnels, il y a entre autres l'appréciation, l'empathie, la similitude et l'appartenance à un groupe social (Elfenbein, 2014).

À la suite de cette introduction aux fondamentaux de la théorie de Elfenbein (2014), trois **processus** permettant la contagion émotionnelle sont discutés, ceux-ci illustrant la façon de se déplacer dans la figure en annexe 3. Il s'agit des processus direct, d'imitation et empathique. Le processus direct fait référence au déroulement standard du processus émotionnel : un stimulus initial se transforme en encodage émotionnel et les signaux expressifs permettent la reconnaissance émotionnelle. Dans le processus d'imitation, un facteur socialement visible est imité avant d'alimenter le processus émotionnel. Enfin, le processus empathique nécessite au préalable un enregistrement des stimuli émotionnels du point de vue de la source, plutôt que du sien (Elfenbein, 2014). Le processus direct comporte quatre mécanismes distincts, alors que les processus d'imitation et empathique en comportent chacun trois.

Pour déterminer quel mécanisme s'applique pour chacun des processus, le point de départ est l'**indice socialement visible**, soit : le stimulus, les signaux expressifs ou les comportements post-émotionnels. Par stimulus, Elfenbein (2014) entend « un événement ou une expérience qui enclenche le processus », alors que le signal expressif est

conceptualisé comme « la manifestation verbale et non verbale d'indices expressifs pouvant traduire nos états internes ». Enfin, les comportements post-émotionnels sont définis comme « des réponses post-émotionnelles, composées d'attitudes, de comportements et de cognitions influencés par l'expérience émotionnelle ». Ces réponses post-émotionnelles correspondent généralement aux tendances d'action typiques de chaque émotion (Frijda, 2007, cité dans Elfenbein, 2014).

En rassemblant ces informations, la théorie des processus affectifs de Elfenbein propose dix mécanismes, lesquels seront détaillés dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 6.** Résumé des mécanismes de la théorie de Elfenbein (2014)

| Processus<br>Mécanisme      | Imitation                                                  |                                                                         |                                                      | Direct                                          |                                                                                                   |                                          |                                                                | Empathique                                                         |                                                                     |                                                                                                  |
|-----------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | Stimulus imité                                             | Indices imités                                                          | Imitation comportementale                            | Reconnaissance émotionnelle                     | Conséquences par reconnaissance                                                                   | Stimulus partagé                         | Conséquences comportementales                                  | Empathie par reconnaissance                                        | Empathie par stimulation                                            | Empathie par les conséquences                                                                    |
| <b>Point de départ</b>      | Stimulus                                                   | Indices expressifs                                                      | Réponses post-émotionnelles                          | Indices expressifs                              | Indices expressifs                                                                                | Stimulus                                 | Réponses post-émotionnelles (comportements)                    | Indices expressifs                                                 | Stimulus                                                            | Réponses post-émotionnelles                                                                      |
| <b>Focus</b>                | Les stimuli de chacun sont perçus comme un stimulus commun | Imitation des expressions faciales, tons de voix et mouvements du corps | Les comportements engagés en imitant l'autre         | Signaux de la source                            | Ce que l'émotion de l'autre signifie pour soi                                                     | Exposition à un stimulus partagé         | Exposition à un comportement d'un autre                        | Émotions exprimées de la source par ses signaux                    | L'événement (stimulus) et l'impact sur l'autre                      | Reconstruction de l'émotion de l'autre via son comportement                                      |
| <b>Processus mental</b>     | Imitation des stimuli des autres                           | Imitation automatique<br>Pas d'évaluation émotionnelle                  | Imitation comportement de l'autre                    | Décodage des signaux émotionnels (backtracking) | Analyse des implications des émotions de l'autre pour soi. Ces implications déclenchent l'émotion | Évaluation d'un stimulus                 | Le comportement post-émotionnelle de l'autre devient évocateur | Imagine ce que l'autre ressent                                     | Imagine ce que la situation fait ressentir à l'autre                | Reconstruction de ce que l'autre ressent et ressent une émotion inspirée de cette reconstruction |
| <b>SVP</b>                  | Élevé                                                      | Toujours élevé                                                          | Faible                                               | Faible                                          | Faible                                                                                            | Élevé                                    | Faible                                                         | Élevé ou faible                                                    |                                                                     |                                                                                                  |
| <b>Origine de l'émotion</b> | Provient de l'interprétation du stimulus commun            | Provient du retour afférent de ses propres signaux expressifs           | Provient de l'imitation des comportements de l'autre | Provient de l'interprétation des signaux        | Provient des implications ou inférences de l'émotion observée                                     | Provient de l'interprétation du stimulus | Provient de l'analyse du comportement de l'autre               | Provient de l'interprétation de ce que l'autre vit                 | Provient de l'interprétation de l'impact de l'événement sur l'autre | Provient de ses propres réactions aux sentiments imaginés chez l'autre                           |
| <b>Lien de l'affect</b>     | Convergent ou divergent                                    | Convergent, mais divergent possible                                     | Complémentaire                                       | Complémentaire                                  | Complémentaire                                                                                    | Convergent ou divergent                  | Complémentaire                                                 | Convergent ou divergent (SVP élevé)<br>Complémentaire (SVP faible) |                                                                     |                                                                                                  |

Ces dix mécanismes soulignent la multitude de voies possibles pour créer un lien entre les états affectifs de deux personnes. Toutefois, comme le souligne Elfenbein (2014), le point de vue commun permet d'agir comme facteur modérateur unifiant ces dix mécanismes. Il intègre également des travaux antérieurs de modérateurs distincts de la contagion émotionnelle, tels que la proximité sociale, la compétition et la coopération, la similarité personnelle et l'appartenance à un groupe (Elfenbein, 2014). Comme discuté plus tôt, le lien affectif sera convergent pour les mécanismes aboutissant à un SVP élevé

si l'interprétation est adéquate, et sera divergent si elle diffère. En cas de SVP faible, le lien sera complémentaire, car la source de l'émotion est le stimulus (Elfenbein, 2014).

#### ***3.6.4 Importance de la contagion émotionnelle en milieu de travail***

Sous le mécanisme de contagion émotionnelle primitive, lorsque les followers observent et perçoivent l'expression émotionnelle du leader, ils peuvent être influencés émotionnellement par le mécanisme de contagion émotionnelle (Hatfield et al., 2014).

La contagion émotionnelle ne se limite pas à influencer les émotions des individus qui en sont les récipiendaires, elle influence également leurs attitudes et comportements ultérieurs. Barsade (2002) identifie deux effets principaux de ce phénomène sur les attitudes, cognitions et comportements. Le premier réside dans la transmission des humeurs et émotions aux individus et aux groupes, ce qui exerce une influence prévisible et significative sur leurs pensées et actions ultérieures. Le second concerne le rôle de l'information affective véhiculée par la contagion émotionnelle dans l'évaluation collective de l'état du groupe, laquelle peut orienter ensuite ses attitudes, cognitions et comportements (Barsade, 2002 ; Barsade et al., 2018). De plus, un groupe composé de personnes sensibles à la contagion émotionnelle peut favoriser une certaine homogénéité affective au sein du groupe (Kelly et Barsade, 2001).

Par ailleurs, Clarkson et ses collègues (2020) soulignent l'importance de la propagation des émotions positives, le partage d'expériences positives entre les membres d'une équipe favorisant des dynamiques telles qu'une coopération accrue et un renforcement de la cohésion (Barsade, 2002). À titre d'exemple, Johnson (2008) a démontré l'existence d'un effet d'interaction entre l'humeur des leaders et la réceptivité des followers, influençant ainsi l'humeur de ces derniers au travail. Lorsque la réceptivité des followers est élevée, la relation entre l'humeur positive des leaders et celle des followers s'en trouve renforcée.

À présent, comme discuté plus tôt, le système de neurones miroirs permet également de comprendre la théorie de l'esprit, laquelle sera expliquée dans la section suivante.

### ***3.6.5 La théorie de l'esprit***

La théorie de l'esprit désigne la « capacité à reconnaître l'existence d'états mentaux, tels que les croyances, les émotions et les désirs » (Cavallini et al., 2013). Cette théorie a été originalement introduite par Premack et Woodruff (1978), en étudiant comment les chimpanzés pouvaient adopter le point de vue d'une autre personne (Premack et Woodruff, 1978). Pour ce faire, ils ont d'abord présenté des vidéos montrant un humain vivant certains problèmes (ex : nourriture inaccessible) et des photos démontrant les solutions aux problèmes. En sélectionnant les bonnes photos, leurs résultats démontrent que les chimpanzés présentent bel et bien une ToM (Premack et Woodruff, 1978). À la suite de leurs travaux, de nombreux chercheurs se sont intéressés à ce phénomène, surtout en lien avec le développement de l'enfant et certains troubles de santé mentale. Pour les besoins de ce mémoire, nous allons seulement aborder les études portant sur les adultes qui ne présentent pas de troubles de santé mentale.

La théorie de l'esprit se décline en deux domaines : cognitif et affectif. Au niveau cognitif, il concerne « l'imputation d'états cognitifs, notamment les croyances, les pensées ou les intentions, à autrui » (Duval et al., 2011). Elle peut être évaluée à l'aide de tests, notamment la tâche des fausses croyances, qui permet de mesurer la capacité d'un individu à anticiper si une autre personne peut avoir une croyance différente ou erronée de la sienne (Duval et al., 2011). D'autres tests comprennent l'attribution de l'intention, le faux pas social et l'utilisation de bandes dessinées (Duval et al., 2011). La théorie de l'esprit cognitive permet également de distinguer les représentations mentales de premier et de second ordre. Le premier ordre provient des représentations des pensées de l'autre, en adoptant sa propre perspective (ex : je pense que X pense que...) (Duval et al., 2011). Le second ordre fait référence à des représentations plus internes de soi et nécessite l'adoption de deux perspectives de façon simultanée (par exemple : X pense que Y pense que...) (Duval et al., 2011).

Au plan affectif, on parle plutôt des « états émotionnels, les émotions et les sentiments d'autrui » (Duval et al., 2011). La dimension affective de la théorie de l'esprit peut être évaluée à l'aide de courtes histoires verbales traitant des émotions d'un individu (Hynes, Baird et Grafton, cités dans Duval et al., 2011), de reconnaissance faciale des émotions

de base (Duval et al., 2011) ou de test de lecture de l'état d'esprit dans les yeux (RMET), ciblant les émotions complexes (Duval et al., 2011). Par ailleurs, des similitudes peuvent être remarquées entre l'empathie et la théorie de l'esprit cognitive, mais ces deux concepts sont tout de même différents. En effet, la théorie de l'esprit cognitive ne permet pas de « ressentir » dans une certaine mesure ce que l'autre vit, mais plutôt d'adopter le point de vue de l'autre (Duval et al., 2011).

Bien que les enfants possèdent généralement une théorie de l'esprit dès l'âge de six ans (Baird et Astington, 2004), les adultes n'utilisent pas cette capacité de façon fiable, et particulièrement dans des circonstances où elle serait la plus utile, c'est-à-dire lorsqu'ils doivent interpréter les actions d'autrui (Keysar et al., 2003). À ce sujet, des recherches ont démontré que les biais égocentriques observés chez les enfants peuvent également être constatés chez les adultes (Yeung et al., 2024). Notamment lorsqu'il est question d'adopter le point de vue d'une personne détenant moins d'informations que soi (par exemple : Keysar et al., 2003) ou lorsqu'on doit procéder à des inférences mentales erronées sur ce que l'autre pense ou ressent (par exemple : Ickes et al., 2000). Les compétences inhibitrices sont donc importantes dans la théorie de l'esprit, car celles-ci permettent de bloquer les informations égocentriques pour adopter la perspective de l'autre (Cavallini et al., 2013).

La théorie de l'esprit est importante à l'âge adulte, car elle joue un rôle dans le fonctionnement social sain (Stutesman et Frye, 2023). Plus particulièrement, la théorie de l'esprit est essentielle dans la régulation des interactions sociales et est indispensable à la conscience de soi (Duval et al., 2011). La capacité de pouvoir « lire dans les pensées » de l'autre joue donc un rôle important dans la vie quotidienne (Duval et al., 2011).

### **Relations entre la ToM et l'humour**

Bien que de nombreux facteurs cognitifs impliqués dans la compréhension de l'humour aient été explorés, aucune étude n'a examiné les relations entre l'humour et les

compétences de mentalisation (théorie de l'esprit), et en particulier chez les adultes vieillissants (Bischetti et al., 2023).

La compréhension d'une blague exige que l'individu effectue une série d'inférences afin de l'interpréter dans son contexte, en désambiguïsant certains éléments du discours, en ajustant les concepts mobilisés ou en déduisant des sous-entendus à partir du scénario de la blague (Bischetti et al., 2023). À cet égard, Jung (2003) suggère que l'humour repose en grande partie des capacités relevant de la théorie de l'esprit. Plus précisément, il est nécessaire de « comprendre les désirs ou les croyances du narrateur et celles des personnages » pour apprécier une blague (Jung, 2003). La mise en œuvre de telles compétences mobilise des heuristiques cognitives, telles que celles de représentativité ou de disponibilité (Jung, 2003). Aussi, dans de nombreuses situations sociales, le rire découlant de l'humour provient de la capacité à représenter les états mentaux d'autrui (Jung, 2003). En d'autres mots, une personne peut rire en apercevant un écart entre sa propre croyance et la perception de l'autre. Ainsi, pour juger qu'une blague est amusante, il faut comprendre les croyances et les intentions d'autrui.

#### **4. Synthèse**

Dans ce chapitre, nous avons démontré que l'humour est un sujet relativement peu étudié dans la littérature scientifique, mais gagnant en intérêt. Pourtant, il n'en demeure pas moins que l'humour, en tant que phénomène social, est indispensable dans les organisations (Cooper, 2008). En fait, pour Cooper et Schweitzer (2025), afin de « comprendre le comportement organisationnel, il est nécessaire de comprendre l'humour ». L'utilisation de l'humour peut influencer directement des facettes importantes pour les organisations comme les relations interpersonnelles (Cooper et al., 2018) et la performance (Robert et Yan, 2007). Néanmoins, l'intérêt grandissant de l'humour étant assez récent, de nombreuses questions demeurent sans réponse, limitant la compréhension complète de ce phénomène. À ce jour, la littérature scientifique ne fournit pas de conclusions nettes quant à l'utilisation de l'humour en contexte organisationnel. Cooper et Schweitzer (2025) insistent sur l'importance d'explorer des variables telles que les différences individuelles en lien avec l'humour. De même, Kong

et al. (2019) soulignent la nécessité d'une analyse approfondie de l'impact des divers comportements humoristiques des leaders sur les followers. En réponse à l'appel de ces chercheurs, nous souhaitons contribuer à l'étude de l'humour en proposant un modèle théorique, réunissant les antécédents de l'humour du leader et les répercussions sur les followers, afin d'offrir de nouvelles perspectives de cette dynamique dans le leadership.

À la lumière des réflexions présentées dans ce chapitre, nous jugeons essentiel d'élargir les recherches sur l'humour pour mieux saisir les dynamiques de leadership dans lequel il prend naissance. Plus particulièrement, nous proposons d'examiner à la fois des variables d'antécédents de l'humour chez le leader, ainsi que des variables de résultats, chez le follower. Nous explorons également des mécanismes entourant l'épisode humoristique entre le leader et le follower. L'objectif de ce mémoire sera de répondre à la double question suivante :

**Quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership et quelles en sont les répercussions sur les followers ?**

Pour répondre à cette double question de recherche, nous proposerons une critique d'un modèle théorique, laquelle sera introduite au chapitre suivant. Cette critique établira les fondements pour notre modèle conceptuel, lequel sera présenté au chapitre 3. À cet effet, nous reprendrons quelques théories avancées lors de ce chapitre afin de présenter les relations entre les différentes variables de notre proposition de modèle.

## Chapitre 2 : Critiques de modèles

Ce chapitre tient deux objectifs : présenter une critique aux styles d'humour de Martin et al., (2003) et proposer une analyse critique au modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012). Ces deux évaluations serviront de fondements à l'élaboration de notre propre modèle. D'abord, la critique sur les styles d'humour de Martin et al., (2003) a été retenue en raison de l'importance et de la diffusion de cette classification dans la littérature scientifique actuelle. Une analyse récente de Cooper et al., (2025) illustre toutefois des nuances importantes, qui seront intégrées à notre réflexion théorique.

Ensuite, nous nous examinerons le modèle de Robert et Wilbanks (2012), également largement utilisé dans la littérature scientifique, en apportant une attention particulière quant à leur conceptualisation du mécanisme de contagion émotionnelle. Cette nuance sera, elle aussi, considérée lors de l'élaboration de notre modèle théorique. Nous débuterons par la critique des styles d'humour de Martin et al. (2003), avant de proposer celle sur le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012).

### 2.1 Critique des styles d'humour de Martin et al., (2003)

À des fins de rappel, Martin et al., (2003) ont conceptualisé l'humour selon une matrice 2x2, créant quatre styles d'humour, les échelles associées se trouvent en annexe 2<sup>2</sup>. L'objectif de cette étude était alors de déterminer si l'utilisation d'un style d'humour plutôt qu'un autre avait des répercussions sur le bien-être de la personne (Martin et al., 2003). À ce jour, cette étude a été citée plus de 1500 fois et plus d'une centaine d'études sur l'humour organisationnel ont utilisé ces échelles de façon intégrale ou partielle (Cooper et al., 2025). Toutefois, une analyse récente de Cooper et al., (2025) révèle des lacunes empiriques dans l'opérationnalisation de l'humour, soulevant des questions de validité de ces échelles. Nous allons résumer la critique présentée par ces chercheurs. Celle-ci se décline en deux arguments : un qui aborde les lacunes au niveau conceptuel

---

<sup>2</sup> La présentation des styles d'humour se retrouve au chapitre 1 (p. 20).

et l'autre au niveau empirique. Cette critique servira ensuite à la conception de notre modèle et sera reprise dans les avenues futures.

### ***2.1.1 Critique conceptuelle des styles d'humour de Martin et al., (2003)***

Selon Cooper et al., (2025), les styles d'humour de Martin et al., (2003) n'évaluent pas l'humour, mais plutôt ses « finalités, fonctions ou conséquences ». Pour évaluer un phénomène, il est essentiel de le définir clairement au préalable. En ce qui concerne l'humour, un aspect fondamental de sa conceptualisation est l'amusement (Warren et al., 2021). En se basant sur la définition proposée par Cooper (2005), l'humour est « une communication ou action partagée par un acteur principal avec un public, perçue comme amusante, soit par son intention, soit par son interprétation ». Celle-ci est assez large pour englober et considérer l'humour raté et les attaques humoristiques dénigrantes (Cooper et Schweitzer, 2025). Néanmoins, la conceptualisation des styles d'humour confond l'expression de l'humour avec les motifs d'utilisation, allant au-delà de l'intention d'amuser (Cooper et al., 2025). Par exemple, pour l'humour affiliatif, l'aspect affiliatif ne fait pas partie de la construction humoristique elle-même (Cooper et al., 2025), il s'agit plutôt d'un motif ou d'une conséquence de l'humour. En suivant ce principe, ce sont les motifs d'utilisation qui différencie les styles d'humour convenus par Martin et al., (2003) et non pas l'humour en soi.

Par ailleurs, toujours selon Cooper et al., (2025), le cadre 2x2 de Martin et al., (2003) est invalide, car leur conceptualisation repose sur des tendances de types « traits » focalisées sur les effets intrapersonnels, alors qu'elle est appliquée à l'étude des expressions d'humour (donc des comportements) et qu'elle mesure des effets interpersonnels. Par conséquent, certains types d'humour perdent leur sens lorsqu'ils sont transposés au contexte interpersonnel, notamment les styles auto-valorisant et auto-dévalorisant. À l'origine, Martin et al., (2003) conceptualisaient l'humour auto-valorisant comme un outil pour s'aider à surmonter les situations stressantes ou difficiles. Ainsi, une personne peut adopter un humour auto-valorisant pour prendre à la légère une situation et diminuer son stress (Martin et al., 2003). En faisant preuve d'humour auto-valorisant et en faisant une blague pour tenter de diminuer son stress, l'émetteur démontre qu'il prend

à la légère une situation, ce qui peut apporter des bénéfices à la fois à l'émetteur et à la personne qui reçoit l'humour. Par conséquent, l'humour ne valorise plus seulement l'émetteur, mais aussi celui qui reçoit l'humour, ce qui fait perdre le caractère personnel à ce type d'humour (Cooper et al., 2025). Quant à l'humour auto-dévalorisant, Martin et al., (2003) le qualifiaient initialement comme un style intrinsèquement négatif, dans le but de se faire apprécier par les autres au détriment de son bien-être. En transposant ce style d'humour dans un contexte relationnel, une personne peut réagir de façon positive à l'humour auto-dévalorisant d'autrui, par exemple en diminuant la distance perçue entre un leader et un follower (Cooper et al., 2025). Il n'est donc pas évident de conclure que ce style d'humour est entièrement négatif.

### ***2.1.2 Critique empirique des styles d'humour de Martin et al., (2003)***

Puisque la typologie de Martin et al., (2003) est préconisée par les chercheurs s'intéressant à l'humour interpersonnel, la pratique courante consiste à adapter leurs échelles au contexte évalué. À cet effet, il n'existe pas d'adaptation standard de ces échelles et donc aucun précédent dans la littérature (Cooper et al., 2025). De plus, comme mentionné plus tôt, Martin et al., (2003) ont conceptualisé à l'origine ces échelles pour mesurer les effets de ces styles d'humour sur le bien-être. Elles ne sont donc pas adaptées au contexte professionnel et encore moins lorsqu'elles sont utilisées pour évaluer l'humour d'une autre personne (Cooper et al., 2025). Ces échelles ont été conçues de façon à analyser de façon intrapersonnelle et réflexive l'humour (Cooper et al., 2025). Par conséquent, lorsque des chercheurs adaptent les échelles de Martin et al., (2003) pour évaluer une autre personne, cela nécessite que le répondant infère des intentions dans l'humour de l'autre. À titre d'exemple, un item évaluant l'humour affiliatif est « J'aime faire rire les gens ». Celui-ci a été adapté pour « Mon leader aime faire rire les gens » dans l'étude de Pundt et Herrmann (2015). Ce faisant, le répondant doit inférer ce que le leader apprécie, ce qui pose problème (Cooper et al., 2025). Des constats similaires sont remarqués pour les trois autres styles d'humour.

Afin de soutenir leur argument, Cooper et al., (2025) ont procédé à une série d'études pour tester la validité des échelles. Ils ont à la fois mesuré la validité prédictive et

incrémentale des échelles. Pour mesurer la validité prédictive, les auteurs ont choisi trois résultats interpersonnels immédiats de l'humour : les émotions positives, les échanges sociaux entre leader et follower et le sentiment de pouvoir.

Leurs résultats démontrent que les relations de trois des styles d'humour (affiliatif, auto-valorisant et auto-dévalorisant) présentent une grande variance qui se chevauche. Ces trois styles seraient donc plutôt un seul « style d'humour positif » (Cooper et al., 2025). De plus, ces trois styles d'humour sont positivement corrélés à des émotions positives et à la qualité de la relation leader-follower (Cooper et al., 2025). L'humour auto-dévalorisant est positivement corrélé au sens de pouvoir, tandis que l'humour agressif est corrélé de façon négative (Cooper et al., 2025). L'humour agressif est, de plus, négativement corrélé aux émotions positives et à la relation leader-follower (Cooper et al., 2025). Ces résultats démontrent qu'il est peu pertinent de différencier les trois styles d'humour positifs (Cooper et al., 2025). De plus, les interrelations suggèrent que lorsqu'un leader utilise l'humour affiliatif avec un follower, il utilise également l'humour auto-valorisant et l'humour auto-dévalorisant. Ultimement, il devient difficile de discerner les effets de ces styles d'humour, car leurs influences sont mélangées (Cooper et al., 2025).

Comme mentionné plus tôt, cette critique sera reprise dans notre proposition de modèle. Elle se retrouvera à deux endroits : d'abord, au niveau de l'expression d'humour du leader et ensuite, au niveau de l'évaluation de l'humour par le follower. À présent, nous allons proposer une critique du modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012).

## **2.2 Critique du modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012)**

Notre critique traite majoritairement de leur conceptualisation de la contagion émotionnelle dans leur modèle<sup>3</sup>, celle-ci ciblant uniquement l'imitation primitive. Pour soutenir notre critique, nous allons nous référer en grande partie à la théorie des liens

---

<sup>3</sup> Au besoin, la présentation du modèle en roue de Robert et Wilbanks se trouve dans le chapitre 1 (p. 29).

affectifs de Elfenbein (2014). Ainsi, cette critique est divisée en cinq sections. Premièrement, nous allons définir l'utilisation de la contagion émotionnelle au sein du modèle de Robert et Wilbanks (2012). Deuxièmement, nous allons discuter de la pertinence de critiquer leur conceptualisation. Troisièmement, nous allons appliquer la théorie de Elfenbein (2014) à la conceptualisation de Robert et Wilbanks (2012). Quatrièmement, nous allons proposer d'autres mécanismes pertinents à la contagion émotionnelle. Nous concluons cette critique en examinant de l'apport potentiel des mécanismes plus sophistiqués au modèle en roue, et la construction notre proposition de modèle.

### ***2.2.1 La contagion émotionnelle dans le modèle de Robert et Wilbanks (2012)***

Une composante importante du modèle de Robert et Wilbanks (2012) est la contagion émotionnelle, laquelle est définie par ces derniers comme étant « un processus par lequel les individus **imitent les émotions d'autrui**, telles que les expressions faciales, les gestes et les vocalisations, ce qui entraîne **l'expérience réelle d'émotions similaires** ». En reprenant leur modèle, les auteurs mentionnent qu'un « épisode humoristique peut engendrer une intensité émotionnelle accrue et des comportements correspondants, tels que le sourire et le rire, facilement **identifiables et imités** ». De plus, pour ces auteurs, le mécanisme du rire est adaptatif et évolutif (Provine, 1992, cité dans Robert et Wilbanks). Cela signifie que le simple fait d'entendre le son du rire est suffisant pour provoquer le rire chez les autres, **même sans contexte social**. Conséquemment, Robert et Wilbanks (2012) postulent que les êtres humains seraient « programmés pour expérimenter des cycles d'humour, d'affect et de rire, et que l'affect positif induit par un créateur d'humour dans un public peut rebondir vers le créateur par le biais de **réponses automatiques** au rire du public ».

À l'intérieur de leur modèle, les auteurs utilisent cette conception de la contagion émotionnelle de deux façons : à l'enclenchement de la roue et pour expliquer la propagation de l'affect. D'abord, dès qu'une « certaine dose d'humour produit un affect positif », elle « permet d'amorcer un processus de contagion émotionnelle ». Si cet affect positif est « associé à des sourires et à des rires plus authentiques, sa contagion sera

probablement renforcée ». Ensuite, les auteurs utilisent la contagion émotionnelle primitive pour expliquer comment l'affect positif se partage au niveau de la dyade, du groupe et enfin, de l'organisation : « Nous supposons que l'affect positif du public sera transmis à d'autres par des processus de contagion émotionnelle, et que cet affect positif partagé contribuera à créer un environnement propice aux événements humoristiques ultérieurs ». Bref, les auteurs proposent que l'affect positif résultant de l'humour soit transmis grâce au **mécanisme d'imitation** qui sous-tend la contagion émotionnelle. Néanmoins, sans approfondir davantage, les auteurs admettent que le processus « par lequel l'affect positif induit par l'humour influence l'affect au niveau du groupe ou la dyade peut être plus complexe que ne laisse supposer une métaphore de la transmission du virus, où un individu est infecté, éternue et infecte le groupe avec une copie du même virus » (Robert et Wilbanks, 2012). À cet effet, comme l'humour et l'affect ont une signification dans le contexte social, ces auteurs postulent que leurs relations doivent être interprétées à la lumière des **relations sociales existantes** (Robert et Wilbanks, 2012). Bien que nous soyons d'avis de l'importance des relations sociales entourant la relation entre l'humour et l'affect, nous pensons que des mécanismes personnels, particulièrement certains processus mentaux, permettent également de nuancer cette relation. Nous aimerions donc apporter des nuances par rapport à la conceptualisation de la contagion émotionnelle primitive, telle que présentée dans le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012). Pour ce faire, nous soutenons cette critique à l'aide de la théorie de Elfenbein (2014), présentée au premier chapitre (p. 77) qui apporte des précisions quant à la contagion émotionnelle. Nous discuterons dans la section suivante de la pertinence de critiquer la conceptualisation de la contagion émotionnelle dans le modèle de Robert et Wilbanks (2012), pour ensuite appliquer la théorie de Elfenbein (2014) à leur conceptualisation. Nous terminerons en discutant d'autres mécanismes pertinents dans la contagion émotionnelle.

### ***2.2.2 Pertinence de critiquer la conceptualisation de la contagion émotionnelle du modèle de Robert et Wilbanks (2012)***

Dans cette section, nous mettrons en évidence des éléments visant à montrer que le mécanisme de contagion émotionnelle primitive est insuffisant pour expliquer, à lui seul,

la contagion émotionnelle. À cet effet, le simple mimétisme des expressions des autres, tel que suggéré dans le modèle en roue, n'est pas suffisant afin de **comprendre l'état émotionnel** d'autrui (Tee, 2015). À titre d'exemple, les résultats d'une étude de Tamietto et al., (2009) a démontré que le mimétisme moteur et la reconnaissance visuelle consciente, à eux seuls, sont limités pour expliquer les processus de contagion émotionnelle. Ainsi, ce mécanisme de mimétisme ne permettrait pas par lui-même de comprendre comment les individus convergent vers un état émotionnel partagé (Tee, 2015). Plus encore, pour Singer et Lamm (2009), le mimétisme n'entraîne pas nécessairement la contagion émotionnelle, et la contagion émotionnelle ne repose pas uniquement sur le mimétisme. Bien que les études sur le leadership se réfèrent en grande partie à la définition de contagion émotionnelle primitive fournie par Hatfield et al., (1993), comme dans le cas du modèle en roue, des distinctions existent entre le processus primitif de la contagion émotionnelle et les formes plus sophistiquées (Tee, 2015). Selon Elfenbein (2014), le mimétisme comporte deux limites importantes en termes de pouvoir. D'abord, les études les plus élaborées fournissent peu de preuves quant au retour facial. Ensuite, les associations entre le mimétisme et l'humeur rapportée sont souvent non significatives (Elfenbein, 2014). Par conséquent, il est peu probable que l'imitation primitive, telle que rapportée dans le modèle de Robert et Wilbanks (2012), puisse à elle seule expliquer la contagion émotionnelle dans les groupes. Nous pensons que des mécanismes de contagion émotionnelle plus sophistiqués interviennent également. Cette croyance est également partagée par Rhee et al., (2020), qui ont découvert que le mécanisme de contagion émotionnelle explicite, en comparaison au mécanisme de contagion émotionnelle implicite (imitation), est un canal davantage stable. En cohérence avec les éléments présentés, nous appliquerons, dans la section suivante, la théorie de Elfenbein (2014) à la conceptualisation de la contagion émotionnelle du modèle en roue. Nous allons par la suite présenter d'autres mécanismes que nous jugeons davantage pertinents.

### ***2.2.3 Application de la théorie de Elfenbein (2014) à la conceptualisation de Robert et Wilbanks (2012)***

Dans cette section, nous allons appliquer la théorie de Elfenbein (2014) à la conceptualisation de la contagion émotionnelle dans le modèle de Robert et Wilbanks (2012). Selon leur conceptualisation, la contagion se produirait uniquement à l'aide du processus d'imitation<sup>4</sup> et particulièrement via le mécanisme d'indices imités (contagion primitive), lequel sera expliqué ci-dessous. De plus, nous mettrons davantage l'accent sur le point de vue commun (SVP), car il permet de différencier les trois liens affectifs (convergers, divergers et complémentaires). Nous compléterons le tout à l'aide d'un exemple lié à l'humour.

#### **Le rire en tant qu'indice imité**

La contagion émotionnelle primitive est la forme la plus étudiée dans la littérature scientifique, par le biais du modèle en trois temps de Hatfield et al., (1994), présenté dans la recension des écrits. Celle-ci est également incluse dans la théorie de Elfenbein (2014). Elle est toutefois considérée comme un cas particulier en ce qui concerne le SVP. En fait, les signaux imités « court-circuitent entièrement le processus d'évaluation émotionnelle » (Elfenbein, 2014). Par conséquent, le SVP est toujours élevé. En laboratoire, les chercheurs peuvent évaluer deux types de réaction émotionnelles : les réactions automatiques et physiologiques et les réactions auto-déclarées, lesquelles nécessitent une évaluation cognitive de la part des participants (Elfenbein, 2014). Dans les deux cas, davantage de contagion convergente est remarquée lorsque les individus interagissent avec une personne issue de leur « propre groupe » (Elfenbein, 2014). L'intensité de la mimique est influencée par des facteurs comme la proximité sociale, l'appréciation de l'autre ou l'appartenance au même groupe (Gump et Kulik, 1997 ; Likowski et al., 2007 ; Bourgeois et Hess, 2008, cités dans Elfenbein, 2014). Bien que le lien affectif soit habituellement convergent, il peut arriver dans de rares occasions, comme en cas de « dialectes émotionnels culturels différents » que le lien affectif soit divergent (Elfenbein, 2014).

---

<sup>4</sup> À des fins de rappel, la théorie de Elfenbein (2014) présente trois processus permettant la contagion émotionnelle : direct, imitation et empathique

En appliquant ce mécanisme à l'humour, un leader faisant une blague à un follower occasionnera des rires, lesquels se propageront ensuite à autrui, par mimétisme. L'affect positif du leader sera donc transmis, par ce mécanisme, aux autres. Ainsi, si le rire est théorisé en tant qu'indice imité, comme fortement suggéré dans le modèle de Robert et Wilbanks (2012)<sup>5</sup>, le SVP est automatiquement élevé, car il n'y a pas lieu d'évaluer si les individus partagent un point de vue (Elfenbein, 2014). Ceci résulte presque toujours à un lien affectif convergent.

Nous allons, dans la prochaine section, expliquer d'autres mécanismes plus sophistiqués de la contagion émotionnelle. À cet effet, nous ne remettons pas en question la légitimité de la contagion émotionnelle primitive dans l'humour. Toutefois, nous pensons que ces autres mécanismes plus sophistiqués interviennent également dans la contagion émotionnelle. Ceux-ci permettent aussi de mieux expliquer comment l'humour, a priori positif, peut conduire à un affect négatif. Ainsi, bien que les sept mécanismes restants de la théorie de Elfenbein (2014) peuvent être, dans une certaine mesure, révélateurs, nous allons uniquement nous pencher sur les plus pertinents. Ceux-ci se retrouveront également dans les explications de notre proposition de modèle.

#### ***2.2.4 Autres mécanismes de la contagion émotionnelle, non abordés par Robert et Wilbanks (2012)***

Comme nous avons mentionné plus tôt, la contagion émotionnelle peut emprunter des mécanismes plus sophistiqués. En nous appuyant sur la théorie de Elfenbein (2014), nous croyons que les mécanismes **de reconnaissance des émotions, d'empathie par la reconnaissance et d'empathie par la stimulation** sont pertinents lors de la contagion émotionnelle de l'humour. Le mécanisme de reconnaissance des émotions, comme son nom l'indique, permet de rendre compte des émotions chez les autres, et est nécessaire dans la construction de sens. Le mécanisme d'empathie par la reconnaissance, pour sa

---

<sup>5</sup> Les auteurs mentionnent que « les événements humoristiques peuvent entraîner une intensité émotionnelle plus forte, ainsi que des comportements tels que le sourire et le rire, pouvant être facilement identifiés et imités » (Robert et Wilbanks, 2012)

part, permet d'imaginer ce que l'autre ressent alors que le mécanisme d'empathie par la stimulation permet d'imaginer ce que la situation fait ressentir à l'autre. Ces mécanismes sont particulièrement pertinents, car ils permettent de démontrer que la source du lien affectif peut provenir du stimulus émanant du récepteur. Expliqués autrement, ces mécanismes permettent de s'apercevoir que le stimulus provenant du récepteur peut servir de lien affectif, ce qui est impossible lorsqu'on se limite à la seule contagion émotionnelle primitive (imitation). Nous pensons également que le phénomène mentionné plus haut est important en contexte d'humour. Celui-ci sera décrit plus en détail dans les paragraphes ci-dessous. Pour ce faire, nous allons d'abord brièvement définir les mécanismes impliqués, pour ensuite présenter des exemples appliqués à l'humour. Nous allons terminer cette critique en expliquant comment celle-ci sera reprise dans notre proposition de modèle.

#### A. Le mécanisme de reconnaissance des émotions

Le mécanisme de reconnaissance des émotions implique de tirer des informations des expressions émotionnelles des autres. Il s'agit d'un outil essentiel à la vie en groupe (Elfenbein, 2014). En fait, pour certains chercheurs, notamment Ekman (1972) et Parkinson (2012), l'émotion repose sur son pouvoir de communication interpersonnelle (cités dans Elfenbein, 2014). Ainsi, les émotions peuvent communiquer à la fois : « 1) un symptôme de l'état intérieur authentique et spontané du locuteur, exprimant ainsi émotions, intentions et attitudes ; 2) un signal intentionnel, incitant ainsi à une réaction ; et 3) une déclaration symbolique exprimant délibérément ce qui pourrait autrement être exprimé par des mots » (Elfenbein, 2014). Dans tous les cas, les signaux expressifs d'une source, à la fois verbaux et non verbaux, deviennent des stimuli. Ceux-ci permettront ensuite l'enregistrement émotionnel et l'expérience du récepteur (Elfenbein, 2014).

Par ailleurs, les manifestations émotionnelles sont nécessaires à la fonction sociale de l'émotion. Lorsque nous sommes exposés à une émotion, nous ne percevons pas uniquement l'expression en surface. Nous utilisons le *backtracking* à partir d'indices émotionnels pour inférer le symptôme, signal intentionnel ou déclaration symbolique de

celle-ci (Elfenbein, 2014). Conséquemment, la construction de sens, inestimable en milieu organisationnel, émane des informations obtenues des signaux émotionnels (Elfenbein, 2014). À cet effet, ce mécanisme serait le plus fréquent dans les organisations (Elfenbein, 2014).

Ainsi, sous ce mécanisme, la contagion émotionnelle devrait normalement être plus forte en présence de facteurs favorisant la précision de la reconnaissance des émotions. Deux facteurs importants sont l'attention accrue et une sensibilité plus élevée aux états d'autrui (Elfenbein, 2014). À ce sujet, les expressions émotionnelles sont des stimuli puissants, habilités à capter notre attention (Elfenbein, 2014). Ces expressions passent ensuite par un processus d'interprétation « chaud » ou « froid » (émotion directe ou analyse plus rationnelle), comme tout autre stimulus. La reconnaissance des émotions n'est pas toujours précise. Des indices contextuels et les représentations complètes, comme les expressions faciales, le ton de la voix et le langage corporel, en facilitent la reconnaissance (Elfenbein, 2014). Néanmoins, l'attention n'est pas toujours parfaite et les règles d'affichage poussent à dissimuler certaines expressions au profit d'objectifs sociaux (Elfenbein, 2014). Conséquemment, étant donné que le comportement expressif de la source constitue le stimulus et que l'émotion résulte de l'interprétation de ces signaux, le mécanisme de reconnaissance des émotions présente un faible SVP, produisant donc un lien complémentaire (Elfenbein, 2014).

Appliqué à l'humour, ce mécanisme met en évidence la **reconnaissance de l'émotion** derrière l'expression humoristique, ce qui n'est pas possible à l'aide d'un simple mimétisme. Lorsqu'un leader utilise l'humour, au-delà de la blague, des signaux sont transmis au follower, comme un sourire, un rire ou encore le ton de la voix. Le follower utilise ensuite le mécanisme de *backtracking* pour inférer l'émotion (Elfenbein, 2014). En procédant ainsi, ce mécanisme permet au follower de reconnaître l'émotion du leader.

### B. Le mécanisme d'empathie par reconnaissance

Dans ce mécanisme, le récepteur observe les expressions émotionnelles de l'autre, imagine ce que cette personne peut ressentir et cette imagination se transforme en expérience émotionnelle (Elfenbein, 2014). Ce mécanisme occasionne généralement un SVP élevé, et donc un lien affectif convergent ou divergent (Elfenbein, 2014). Par contre, lorsque des erreurs d'empathie ou de valorisation de l'émotion de la source surviennent, le SVP peut être faible et donc le lien affectif devient complémentaire (Elfenbein, 2014).

En appliquant ce mécanisme à l'humour, par exemple, un leader peut tenter de calmer une situation tendue à l'aide d'une blague. Le follower, à son tour, en remarquant également les expressions émotionnelles du leader (ex : sourire, ton utilisé, posture, expressions faciales), sans égard à la situation, imaginera ce que celui-ci ressent, par exemple de l'amusement ou de la colère. C'est cette interprétation qui deviendra alors à l'origine de l'émotion ressentie par le follower. Le lien affectif sera convergent si son interprétation est adéquate et qu'il ressent la même émotion. En revanche, le lien affectif sera divergent si son interprétation est adéquate, mais que son émotion est différente, par exemple, s'il ressent plutôt du stress. À supposer que son interprétation soit inadéquate, le lien affectif sera alors complémentaire. Le follower pourrait avoir interprété que le leader est fâché et ressentir de la culpabilité.

### C. Le mécanisme d'empathie par stimulation

Ce mécanisme est similaire au précédent, mais l'empathie se déplace de l'interprétation de l'émotion de l'autre à l'interprétation de la situation ou de l'événement. Plus particulièrement, une personne imagine ce que l'autre personne ressent en prenant conscience d'un événement émotionnellement évocateur. C'est cette imagination des sentiments de l'autre qui suscite une émotion chez la personne. Tout comme le mécanisme d'empathie par reconnaissance, le SVP est normalement élevé, résultant d'un lien affectif convergent ou divergent, selon l'émotion vécue par le follower. Un SVP faible peut se produire, pour les mêmes raisons évoquées au mécanisme précédent (Elfenbein, 2014).

En appliquant ce mécanisme à l'exemple précédent, le follower évaluerait la situation et imaginerait ce que celle-ci fait ressentir au leader. Puisque le contexte est pris en compte dans son interprétation, il peut donc en déduire que la situation apporte du stress ou de l'inquiétude au leader. Comme pour le mécanisme précédent, le lien affectif peut être convergent si le follower ressent la même émotion. Au contraire, le lien affectif peut être divergent si l'émotion vécue est différente. Le lien affectif peut aussi être complémentaire si l'interprétation du follower n'est pas adéquate.

### ***2.2.5 Relations entre les trois mécanismes présentés et conclusion par rapport au modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012)***

La théorie de Elfenbein (2014) a introduit le concept de point de vue partagé (SVP), lequel agit comme modérateur distinguant les liaisons affectives convergentes, divergentes et complémentaires. Selon cette perspective, les trois mécanismes présentés ci-haut permettent de comprendre la contagion émotionnelle de manière plus nuancée que la simple imitation primitive. D'une part, la **reconnaissance émotionnelle** permet de décoder les signaux émotionnels de l'autre. D'autre part, l'**empathie par la reconnaissance** rend possible d'imaginer ce que l'autre ressent, alors que l'**empathie par stimulation** permet d'imaginer ce qu'une situation fait vivre à l'autre.

Respectivement, l'origine du lien affectif provient de l'interprétation des signaux dans la reconnaissance émotionnelle; de l'interprétation du ressenti de l'autre dans l'empathie par la reconnaissance; et de l'interprétation de l'impact de l'événement sur l'autre dans l'empathie par stimulation (Elfenbein, 2014). Ces trois mécanismes apportent une compréhension plus globale de la contagion émotionnelle, en décrivant des processus mentaux élaborés allant au-delà de la contagion primitive, cette dernière ne permettant pas d'évaluer si les personnes partagent le même point de vue (Elfenbein, 2014).

Par ailleurs, les mécanismes de liaison affective varient d'une personne à l'autre (Elfenbein, 2014), justifiant la nécessité de présenter d'autres mécanismes complémentaires à la contagion émotionnelle primitive. À cet égard, deux types d'informations peuvent être utilisés pour identifier son propre état émotionnel : les

signaux autoproduits et les signaux situationnels (Laird et Bresler, 1990, cités dans Elfenbein, 2014). Le fait de privilégier une attention centrée sur soi-même teinterait la façon de réagir à la contagion, en favorisant le mimétisme plutôt que la reconnaissance émotionnelle. À titre d'exemple, des chercheurs ont découvert que la contagion émotionnelle était réduite chez les participants plus réceptifs aux signaux autoproduits lorsque leurs mouvements faciaux étaient restreints, limitant ainsi le mimétisme. En revanche, cet effet n'a pas été remarqué chez les participants s'appuyant davantage sur les signaux contextuels (Laird et Bresley, 1990, cités dans Elfenbein, 2014). Leurs résultats illustrent donc l'existence de différences individuelles dans les mécanismes de liaison affective, appuyant l'intégration de ceux-ci dans tout modèle théorique abordant la contagion émotionnelle.

Concernant le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012), bien que les auteurs aient défini la contagion émotionnelle comme étant uniquement un processus d'imitation primitive, ces derniers soulignent également que « la relation entre l'humour, l'affect positif et la contagion ne reposent pas sur l'hypothèse selon laquelle tout humour engendre un affect positif, ou que tout affect positif entraîne des sourires ou des rires contagieux » et que « la roue peut être dérouillée tant qu'un peu d'humour engendre un affect positif permettant la contagion émotionnelle ». Ces observations révèlent une contradiction : bien que la contagion soit décrite comme un processus d'imitation, les auteurs laissent tout de même entrevoir que d'autres mécanismes plus sophistiqués peuvent intervenir, sans les nommer ou les appliquer dans leur modèle.

Par ailleurs, en opposition au modèle en roue, l'intégration de la théorie de Elfenbein (2014) nous amène à considérer que la contagion émotionnelle ne se limite pas à l'affect positif, même en cas d'un humour non agressif. L'inclusion du concept de point de vue partagée, ainsi que les mécanismes présentés ci-haut, démontre qu'un lien affectif divergent, donc un affect négatif, peut subvenir chez le follower à la suite de l'événement humoristique. Dans le modèle en roue, les auteurs mentionnent brièvement

ce qui se produit lors d'une tentative d'humour raté<sup>6</sup> ou agressive<sup>7</sup>, en expliquant que ces types d'humour ne propageront pas d'affect positif, voire diffuseront un affect négatif (Robert et Wilbanks, 2012). Toutefois, les auteurs n'envisagent pas qu'un humour a priori positif, donc n'étant ni raté ni agressif, puisse aussi conduire à un affect négatif. En introduisant la théorie de Elfenbein (2014), nous pensons que ce phénomène est important dans l'humour en raison de ses implications sociales et relationnelles (Hu et al., 2024). Ainsi, les trois mécanismes détaillés précédemment peuvent survenir à n'importe quelle étape du modèle en roue, apportant des effets variés selon le type de lien affectif qui en découle.

Lors de la construction de notre modèle, nous tiendrons compte des particularités des différents mécanismes de contagion émotionnelle illustrés lors de cette critique. Plus particulièrement, ceux-ci seront repris lors de la boucle émotionnelle et de l'évaluation de l'humour, nous permettant de concevoir un modèle nuancé.

En somme, nous présentons un tableau ci-dessous comparant les différents mécanismes discutés.

**Tableau 7.** Tableau comparatif des types de mécanismes

|                      | Conceptualisation modèle en roue                                        | Autres mécanismes discutés                      |                                                                      |                                                                      |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Mécanisme            | Indice imité                                                            | Reconnaissance émotionnelle                     | Empathie par reconnaissance                                          | Empathie par stimulation                                             |
| Point de départ      | Indices expressifs                                                      | Indices expressifs                              | Indices expressifs                                                   | Stimulus                                                             |
| Focus                | Imitation des expressions faciales, tons de voix et mouvements du corps | Signaux de la source                            | Émotions exprimés de la source                                       | L'événement (stimulus) et l'impact sur l'autre                       |
| Processus mental     | Imitation automatique<br>Pas d'évaluation émotionnelle                  | Décodage des signaux émotionnels (backtracking) | Imagine ce que l'autre ressent                                       | Imagine ce que la situation fait ressentir à l'autre                 |
| SVP                  | Toujours élevé                                                          | Faible                                          | Élevé ou faible                                                      | Élevé ou faible                                                      |
| Origine de l'émotion | Retour afférent de ses propres signaux expressifs                       | Interprétation des signaux                      | Interprétation de ce que l'autre vit                                 | Interprétation de l'impact de l'événement sur l'autre                |
| Lien de l'affect     | Convergent<br>Divergent possible, mais plutôt limité                    | Complémentaire                                  | Convergent ou divergent si SVP élevé<br>Complémentaire si SVP faible | Convergent ou divergent si SVP élevé<br>Complémentaire si SVP faible |

<sup>6</sup> À cet effet, les auteurs illustrent l'humour raté comme étant un humour qui transgresse des aspects du système de croyance du public ou un humour portant sur d'autres aspects que son incongruité (Robert et Wilbanks, 2012).

<sup>7</sup> Les auteurs font référence à des blagues utilisées pour blesser, contrôler, dominer autrui (Robert et Wilbanks, 2012).

### **Chapitre 3 : Proposition de modèle théorique**

Ce chapitre a pour objectif de présenter notre proposition de modèle et les relations associées. Avant de nous lancer dans la présentation du modèle, nous allons discuter brièvement des besoins en termes de modèle théorique, ainsi que notre démarche dans la construction du modèle.

#### **3.1 Besoins en matière de modèle théorique**

Comme mentionné dans la revue de la littérature, l'étude de l'humour en organisation gagne en intérêt. Néanmoins, l'humour est un phénomène difficile à étudier, car ses relations sont fortement influencées par des modérateurs à la fois personnels et contextuels (Cooper et Schweitzer, 2025 ; Robert, 2023). Ainsi, une foule de variables peuvent influencer l'utilisation de l'humour et ses effets. Plus particulièrement, Cooper et Schweitzer (2025) ont récemment soulevé le caractère subjectif dans l'interprétation de l'humour. Nous avons donc développé les dimensions « Boucle émotionnelle » et « Évaluation de l'humour » dans notre modèle, par souci d'intégration de ce constat. En cohérence avec notre critique du modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012), nous avons inclus des variables propres à l'évaluation de l'humour et pris en compte le concept de point de vue commun de la théorie de Elfenbein (2014). À notre connaissance, aucun modèle conceptuel de l'humour en milieu organisationnel ne considère l'évaluation de l'humour dans l'explication de ses répercussions. Notre modèle permettrait donc de combler cette absence de conceptualisation.

De plus, à la suite de notre revue de la littérature, nous avons remarqué quelques écarts. Des variables comme la distance de pouvoir au niveau du leader, la réputation et l'intention de quitter n'ont pas (ou presque pas) été étudiées. Nous pensons toutefois que ces variables sont pertinentes dans l'étude de l'humour. Elles seront donc détaillées dans notre modèle, apportant de nouvelles nuances aux modèles déjà existants.

Par ailleurs, la critique de Cooper et al., (2025) permet de rendre compte des lacunes quant à la conceptualisation de l'humour en tant que styles. Comme cette dernière est

largement reprise dans la littérature scientifique, nous souhaitons mettre de l'avant cette observation en offrant un modèle aligné à leur critique.

Enfin, notre proposition de modèle se veut en réponse à l'appel à l'action de Cooper et Schweitzer (2025), demandant d'étudier des antécédents et modérateurs à l'humour, ainsi que celui de Hu (2023), invitant à explorer davantage les déterminants de l'humour. Comme mentionné précédemment, certains antécédents sont absents de la littérature scientifique pour le moment. Conséquemment, en reprenant les critiques présentées au chapitre précédent, nous souhaitons ainsi avancer un nouveau cadre d'interprétation de l'humour en organisation.

À présent, nous allons articuler notre démarche dans la conception de notre modèle conceptuel.

### **3.2 Démarche pour la construction du modèle**

Dans cette section, nous présentons la démarche qui a servi à la construction de notre modèle. Au départ, nous avons procédé par une recherche exploratoire afin de cerner nos questions et nos variables pertinentes. Nous avons ensuite poursuivi par une revue de la littérature, où les principaux constats ont été présentés au chapitre 1. Nous allons toutefois décortiquer la démarche que nous avons utilisée dans ce chapitre-ci, car les études ciblées seront également utilisées dans notre proposition de modèle.

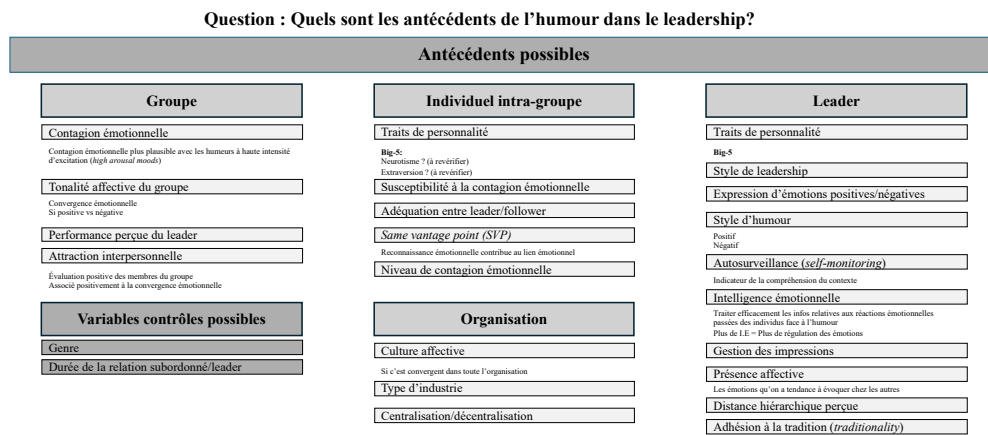
#### ***3.2.1 Recherche exploratoire initiale***

La construction de notre modèle a débuté en tant que recherche exploratoire. À ce moment, l'objectif était de mieux comprendre un domaine, soit l'humour en organisation. Ensuite, à force de lectures, nous avons déterminé nos questions de recherche, lesquelles ont été présentées dans l'introduction et à la fin du premier chapitre<sup>8</sup>. Nous avons également soulevé plusieurs variables pertinentes provenant de la littérature scientifique. Celles-ci sont détaillées ci-dessous.

---

<sup>8</sup> Pour rappel, nos questions de recherche sont : Quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership et quels en sont les répercussions chez les followers?

**Figure 11.** Variables repérées lors de la recherche exploratoire



Nous avons ensuite convenu de nous concentrer uniquement sur la relation leader-follower. Ainsi, les variables organisationnelles de même que celles relevant spécifiquement du groupe ont été écartées. À partir de ce moment, les variables restantes étaient du point de vue du leader : l'humour, la personnalité, la réputation, l'autosurveillance, l'intelligence émotionnelle, la distance de pouvoir et l'expressivité émotionnelle. Quant au point de vue des followers, nous retrouvions l'émotion déclenchée par le leader, l'affectivité, la susceptibilité à la contagion émotionnelle, la sécurité psychologique, l'intention de quitter et les comportements CCO.

### 3.2.2 Méthode de revue de la littérature des variables du modèle

Après avoir ciblé nos variables, nous avons procédé à une revue de la littérature traitant de la relation entre l'humour et les variables énoncés ci-haut. La majorité des résultats de ces études ont été discutés dans le premier chapitre. Pour ce faire, nous avons extrait les articles entourant nos variables de trois banques de données : WoS, PsycNet et ProQuest. Ces bases de données ont été choisies en raison de leurs différentes couvertures d'articles scientifiques et de disciplines. ProQuest offre une large diversité d'articles et de disciplines d'étude. Web of Science présente des études à haut facteur et PsycNet se concentre sur les études relevant des sciences de la psychologie et comportementales.

Pour chacune des bases de données, nous avons utilisé différents mots clés pour toutes les variables afin d'en tirer le maximum d'études. En ce concerne la distance de pouvoir, la réputation et l'intention de quitter, nous avons également utilisé des termes apparentés à ces variables, en raison du nombre peu élevé d'études soulevé par les bases de données. Ces variables sont accompagnées d'un astérisque. De plus, après le tri, nous avons réalisé que quelques articles concernent plutôt l'émotion déclenchée par le leader. Ces derniers ont donc été déplacés dans cette variable dans le tableau en annexe 4. Nous avons répertorié ces mots clés dans le tableau ci-dessous. Pour l'humour, nous nous en sommes tenus aux mots clés : *humor, humour, workplace humor, workplace humour, leader humor, leader humour*.

**Tableau 8.** Mots clés utilisés dans les bases de données

| Variable                  | Mots clés                       | Variable                         | Mots clés                    |
|---------------------------|---------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Personnalité              | Personality                     | Contagion émotionnelle           | Emotional contagion          |
|                           | Big-5                           |                                  | Mood contagion               |
| Intelligence émotionnelle | Big 5                           | Émotion déclenchée par le leader | Emotional transfer           |
|                           | Five factor theory              |                                  | Leader's triggered emotion** |
| Autosurveillance          | Emotional intelligence          | Affectivité                      | Emotional activation         |
|                           | Emotional quotient              |                                  | Affectivity                  |
| Distance de pouvoir       | Emotional competence            |                                  | Affect                       |
|                           | Self-monitoring                 | Intention de quitter             | Positive affect              |
| Reputation                | Self monitoring                 |                                  | Negative affect              |
|                           | Self-awareness                  | Comportements de citoyenneté     | Intent to quit               |
| Expressivité émotionnelle | Power distance                  |                                  | Intent to quit               |
|                           | Hierarchy culture               |                                  | Intent to stay*              |
| Sécurité psychologique    | Traditionality*                 |                                  | Intent to stay*              |
|                           | Reputation maintenance concerns |                                  | Resignation                  |
|                           | Reputation                      |                                  | Quitting                     |
|                           | Perceived competence*           |                                  | Turnover intention           |
|                           | Emotional expressivity          |                                  | Withdrawal behaviors*        |
|                           | Emotional expression            |                                  |                              |
|                           | Psychological safety            |                                  |                              |

\*Terme apparenté à la variable étudiée

\*\*Lors du tri, des articles ont été jumelés à cette variable

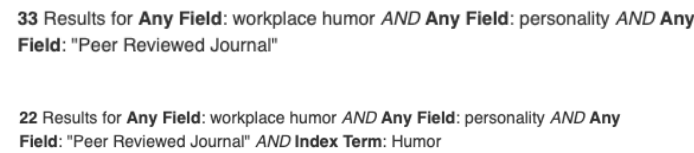
Le processus pour identifier les articles pertinents s'est ensuite déroulé en trois étapes :

1) l'extraction ; 2) le tri ; et 3) la vérification de la pertinence.

Premièrement, lors de l'extraction, nous avons appliqué des filtres pour conserver uniquement les articles provenant de revues évaluées par les pairs, en français ou en anglais. De plus, nous avons utilisé les filtres des moteurs de recherche pour cibler spécifiquement l'humour. En effet, lorsque nous écrivions nos mots clés, nous nous retrouvions parfois avec une foule d'études n'ayant pas nécessairement rapport à l'humour. Par exemple, en inscrivant « workplace humor » et « personality » dans

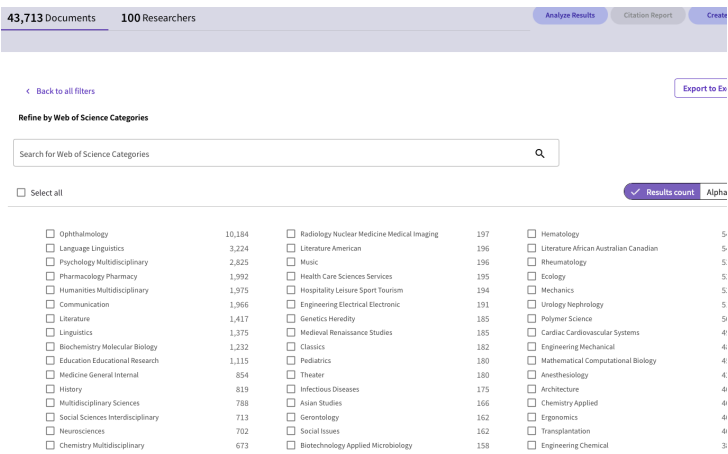
PsycNet, nous dénombrons 33 articles. En revanche, en ajoutant le filtre pour l’humour, nous tombons à 22 articles ciblant bel et bien l’humour dans leur recherche.

**Figure 12.** Captures écrans des mots clés utilisés sur PsycNet



Aussi, nous avons filtré pour les disciplines appropriées à notre recherche. Plus particulièrement, en inscrivant « humor » dans WoS, nous dénombrons plus de 40 000 articles, car ce terme peut être utilisé dans les sciences de la santé, notamment en ophtalmologie. Nous avons gardé uniquement les études qui traitaient de domaines du management, de la science du comportement et de la psychologie.

**Figure 13.** Capture écran illustrant les disciplines associées au terme « humor »



Deuxièmement, après avoir extrait les articles, nous les avons triés selon quelques critères. D’abord, nous avons retiré les doublons entre les bases de données. Ensuite, nous avons soustrait les articles qui, à première vue, traitaient d’un sujet éloigné du nôtre. Par exemple, malgré les mesures de la première étape, il est arrivé que des articles traitant de théâtre ou de l’humour en tant qu’art de la scène aient été extraits. Ceux-ci ont donc naturellement été exclus, étant hors sujet. Enfin, les papiers de conférence, discussion, commentaires, corrections, etc., ont été retirés. Nous avons conservé

uniquement les articles scientifiques, et, dans une certaine mesure, les chapitres de livres.

Troisièmement, après le tri initial, nous avons vérifié la pertinence des articles restants. Pour être inclus, les articles devaient répondre aux critères suivants : 1) traiter de l'humour (et non pas une variable connexe comme le plaisir ou le rire) ; 2) étudier effectivement la variable en question et pas seulement la mentionner ; 3) évaluer la variable au niveau individuel ou dyadique. Ce critère est important, car notre modèle se base sur une dynamique leader-follower. Ainsi, les articles traitant de l'humour au niveau organisationnel ou groupal ne sont pas pertinents dans le cadre de notre étude. 4) La variable d'intérêt devait être évaluée de façon similaire à notre conceptualisation. C'est-à-dire, les variables propres aux leaders devaient être également évaluées chez les leaders, et la même chose pour les followers. À titre d'exemple, à ce moment, nous voulions étudier la distance de pouvoir en adoptant la perspective du leader. Toutefois, plusieurs études se sont intéressées à la distance de pouvoir selon le follower. Ces études ont été écartées, car leur conceptualisation, et donc leurs constats, ne rejoignent pas ce que nous souhaitions étudier. Ci-dessous, nous présentons un tableau récapitulatif des critères d'inclusion et d'exclusion.

**Tableau 9.** Critères d'inclusion et d'exclusion des articles

| Critère                   | Inclusion                           | Exclusion                            |
|---------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <b>Humour</b>             | Traite de l'humour                  | Toute autre variable apparentée      |
| <b>Variable d'intérêt</b> | Présente et mesurée                 | Simplement mentionnée                |
| <b>Niveau</b>             | Individuel ou dyadique              | Groupal ou organisationnel           |
| <b>Évaluation</b>         | Similaire à notre conceptualisation | Différente à notre conceptualisation |

Après avoir filtré selon ces critères, nous avons obtenu 67 articles, lesquels sont décortiqués dans le tableau ci-dessous.

**Tableau 10.** Dénombrement des articles selon les variables et les différents moteurs de recherche utilisés

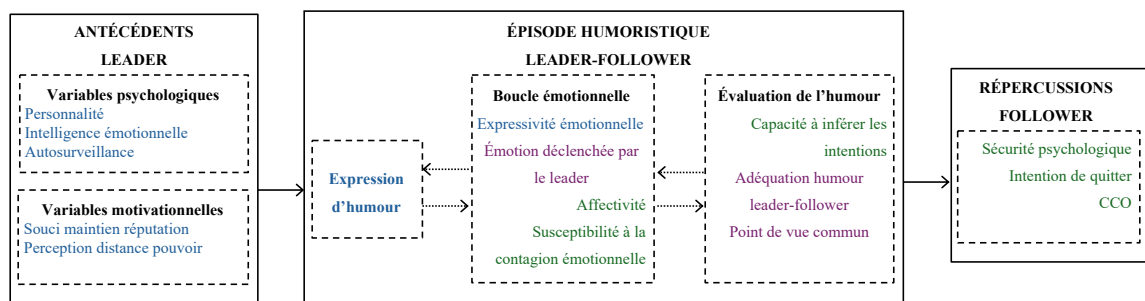
| Variable                         | Étape 1 - Extraction |         |          | Étape 2 - Tri (doublons, hors sujet) |         |          | Étape 3 - Vérification pertinence |         |          | Articles retenus |
|----------------------------------|----------------------|---------|----------|--------------------------------------|---------|----------|-----------------------------------|---------|----------|------------------|
|                                  | WoS                  | Psycnet | ProQuest | WoS                                  | Psycnet | ProQuest | WoS                               | Psycnet | ProQuest |                  |
| Personnalité                     | 54                   | 17      | 232*     | 45                                   | 17      | 22       | 6                                 | 2       | 3        | 11               |
| Emotional intelligence           | 9                    | 17      | 30       | 10                                   | 13      | 15       | 5                                 | 4       | 1        | 10               |
| Autosurveillance                 | 42                   | 1       | 1        | 4                                    | 1       | 1        | 3                                 | 1       | 0        | 4                |
| Distance de pouvoir              | 13                   | 3       | 3        | 13                                   | 1       | 3        | 3                                 | 1       | 0        | 4                |
| Réputation                       | 1                    | 4       | 11       | 0                                    | 2       | 6        | 0                                 | 2       | 0        | 2                |
| Expressivité émotionnelle        | 10                   | 0       | 0        | 8                                    | 0       | 0        | 2                                 | 0       | 0        | 2                |
| Contagion émotionnelle           | 7                    | 4       | 3        | 6                                    | 0       | 2        | 3                                 | 0       | 1        | 4                |
| Émotion déclenchée par le leader | 3                    | 3       | 0        | 5                                    | 1       | 0        | 3                                 | 1       | 0        | 4                |
| Affectivité                      | 11                   | 80      | 8        | 7                                    | 26      | 7        | 2                                 | 3       | 0        | 5                |
| Intention de quitter             | 4                    | 0       | 0        | 4                                    | 2       | 0        | 0                                 | 2       | 0        | 2                |
| Sécurité psychologique           | 17                   | 22      | 14       | 16                                   | 2       | 10       | 7                                 | 0       | 0        | 7                |
| CCO                              | 21                   | 7       | 8        | 16                                   | 1       | 4        | 12                                | 0       | 0        | 12               |
| Grand total                      | 192                  | 158     | 310      | 134                                  | 66      | 70       | 46                                | 16      | 5        | 67               |

Les sources de ces articles sont présentées en annexe 4, de même qu'un tableau récapitulatif des principaux constats pour chacune des variables du modèle (annexe 5). Nous allons désormais nous pencher sur notre proposition de modèle.

### 3.3 Proposition de modèle

Nous détaillerons ci-dessous notre proposition de modèle. À titre de rappel, notre modèle théorique comporte trois parties : les antécédents du leader, l'épisode humoristique et les répercussions chez le follower. Nous expliquerons chacune de ces parties de successivement, pour ensuite expliquer les relations à travers le modèle.

**Figure 14.** Proposition de modèle théorique



Note : en *bleu* : variable propre au leader ; en *vert* : variable propre au follower ; en *mauve* : variable commune

#### 3.3.1 Première partie : Antécédents du leader

Les antécédents du leader sont séparés en deux catégories de variables : psychologiques et motivationnelles. Parmi les variables psychologiques, nous avons retenu la

personnalité, l'intelligence émotionnelle et l'autosurveillance. Ces variables concernent des différences individuelles relevant de la psychologie de l'individu. En ce qui concerne les variables motivationnelles, nous allons discuter du souci de maintien de la réputation et de la perception de la distance de pouvoir. Comme le nom l'indique, ces deux variables portent sur des motivations encourageant le leader à utiliser l'humour. Étant donné que l'objectif de ce mémoire est de répondre à la première question : « Quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership ? », nous développerons ci-dessous chacune de ces variables, en expliquant comment elles contribuent à favoriser l'expression d'humour.

Par ailleurs, conformément à la critique de Cooper et al., (2025), la variable « **expression d'humour** » de notre modèle ne concerne pas les styles d'humour selon la conceptualisation de Martin et al., (2003), mais, comme son nom l'indique, l'expression même de l'humour. Selon ces mêmes auteurs, l'objectif ou la finalité de l'humour apparaît seulement à la suite du comportement humoristique. Ainsi, un humour agressif ne sera pas nécessairement perçu comme étant humoristique par l'audience visé (Cooper et al., 2025). Qui plus est, l'humour peut être vécu de façon négative pour diverses raisons, sans que celui-ci soit forcément agressif (Cooper et al., 2025). Puisque nous souhaitons ensuite évaluer les effets de l'humour sur les followers, la conceptualisation de l'humour en tant que styles de Martin et al., (2003) devient non pertinente. Comme nous verrons plus tard dans notre modèle, ce sont les followers qui jugent du caractère positif ou négatif de l'humour. Les études traitantes donc spécifiquement de l'humour dit « agressif » seront écartées de notre modèle. Cette conceptualisation nous permet de répondre à la première question de cette étude et se veut en réponse à l'appel de Hu, (2023), invitant à explorer davantage les facteurs poussant les leaders à utiliser l'humour.

À présent, nous allons détailler les différents antécédents, en commençant par les variables psychologiques.

## 1. Variables psychologiques

### A. La personnalité du leader

Nous débuterons notre analyse par les relations entre la personnalité, plus spécifiquement les dimensions du Big-5, et l'humour. Ces dernières seront décrites successivement ci-dessous, suivies de nos observations.

Les personnes **extraverties** ont une inclination naturelle pour les interactions sociales, les amenant à utiliser davantage l'humour pour divertir leur entourage et renforcer leurs liens sociaux (Greven et al., 2008). De la même façon, **l'ouverture à l'expérience**, associée à la curiosité, à l'attrait pour la nouveauté et à la créativité (Greven et al., 2008), pourrait favoriser l'usage de l'humour, permettant de s'adopter à divers contextes sociaux et d'explorer de nouvelles façons d'entrer en relation. Les individus ouverts sont souvent perçus comme tolérants, empathiques et flexibles, ce qui les rend particulièrement aptes à utiliser un humour qui respecte les sensibilités d'autrui tout en renforçant les liens sociaux (Veselka et al., 2010). Par ailleurs, les personnes généralement joyeuses sont davantage disposées à initier des relations, à se dévoiler, à offrir un soutien émotionnel et à gérer les conflits relationnels (Yip et Martin, 2006). Cette distinction affective positive favorise des interactions harmonieuses, dans lesquelles l'humour pourrait servir de levier pour apaiser les tensions, encourager la coopération et renforcer l'esprit de groupe. Ainsi, les personnes affichant un score élevé **d'agréabilité** sont généralement reconnues pour leur facilité à s'entendre avec autrui. Elles sont perçues comme bienveillantes, empathiques et soucieuses du bien-être des autres (Plessen et al., 2020 ; Harvey et Green, 2022). Ces caractéristiques suggèrent une volonté de maintenir des relations harmonieuses et d'éviter les conflits interpersonnels. Enfin, les personnes ayant un score élevé de **conscienciosité** sont généralement décrites comme disciplinées, responsables et dotées d'un fort sens moral. Elles ont tendance à faire preuve d'autocontrôle et à éviter les comportements impulsifs ou socialement inappropriés (Jackson et Roberts, 2017 ; Martin et al., 2003), ce qui pourrait les rendre davantage portées à utiliser l'humour de façon appropriée.

En appliquant ces informations à la dyade leader-follower, un leader présentant les traits de personnalité discutés ci-haut aura donc davantage tendance à utiliser l'humour dans ses interactions. Plus particulièrement, l'extraversion stimule l'envie d'interagir, l'ouverture favorise la créativité humoristique, l'agréabilité fait la promotion d'un humour prosocial et la conscienciosité encourage un usage maîtrisé de l'humour.

Nous allons désormais nous pencher sur la deuxième variable psychologique.

### **B. L'intelligence émotionnelle du leader**

De nombreuses utilisations de l'humour sont étroitement liées à la **conscience émotionnelle** et à la **régulation des émotions**, qui sont des composantes de l'intelligence émotionnelle (Yip et Martin, 2006). D'une part, afin de susciter l'amusement chez les autres, les leaders doivent être conscients des émotions des autres et être capables de discerner ce qui est plaisant et approprié (Vernon et al., 2009). D'autre part, l'humour peut être utilisé comme un mécanisme permettant aux personnes ayant un haut niveau d'intelligence émotionnelle de réguler leurs émotions, tout en établissant des relations interpersonnelles harmonieuses (Vernon et al., 2009). En revanche, des remarques insensibles ou hostiles, cherchant à être amusantes, mais pouvant blesser les autres (Vernon et al., 2009), témoignent d'un bas niveau d'intelligence émotionnelle. Ces attitudes malveillantes empêchent les personnes d'adopter une posture empathique et de soutenir les autres (Yip et Martin, 2006).

Ainsi, nous pensons que l'utilisation de l'humour par un leader peut refléter directement son intelligence émotionnelle. Comme l'humour est lié à la conscience émotionnelle et à la régulation des émotions, un leader capable de percevoir et gérer ses émotions et celles des autres utilisera davantage l'humour. À l'inverse, un manque de discernement émotionnel pourrait transformer l'humour en propos insensibles ou blessants, lequel ne constitue pas de l'humour.

Nous nous tournerons à présent sur la dernière variable psychologique : l'autosurveillance.

### C. Le niveau d'autosurveillance du leader

L'autosurveillance représente la capacité d'un individu à contrôler sa propre présentation et son comportement expressif (Graziano et Bryant, 1998 ; Kudret et al., 2019). Les leaders qui ont un niveau élevé d'autosurveillance sont particulièrement attentifs aux **signaux sociaux** présents dans l'environnement, maîtrisent mieux leur expression émotionnelle et sont plus habiles dans les interactions sociales (Snyder, 1974). Ces aptitudes leur permettent de **repérer les occasions propices** à l'usage de l'humour. Des travaux antérieurs (Lieberman, 1977 ; Rarick et al., 1976) ont également montré que la capacité à **percevoir les subtilités sociales**, y compris les décalages ou incohérences dans une situation, est essentielle à la production d'humour. Or, cette perception fine est justement l'une des caractéristiques des individus à haute autosurveillance. D'une façon similaire, les personnes ayant une orientation humoristique élevée sont « capables de s'adapter de manière communicative à différentes personnes et situations », tout en ayant « un besoin plus fort de créer des impressions positives » (Maki et al., 2012). Par conséquent, les leaders qui présentent un haut niveau d'autosurveillance seraient plus à même de détecter quand et comment utiliser l'humour de manière efficace et bien reçue par les followers.

En revanche, les leaders qui ont un faible niveau d'autosurveillance, moins enclins à ajuster leur comportement aux attentes sociales (Snyder, 1974), pourraient utiliser l'humour de manière plus spontanée ou impulsive, sans toujours considérer les effets sur les autres. Cela peut les amener à recourir plus facilement à des propos pouvant être inappropriés ou blessants pour le follower, lesquels ne constituent pas de l'humour (Cooper et al., 2025).

La suite de notre analyse portera sur la deuxième catégorie de variables : les variables motivationnelles.

#### 2. Variables motivationnelles

Cette deuxième catégorie de variables concerne les motivations à utiliser l'humour. Bien que nous partageons la position de Cooper et al., (2025), selon laquelle l'objectif

premier de l'humour est de divertir, cette première partie du modèle vise avant tout à identifier les facteurs incitant à l'humour dans la perspective du leader. Comme nous le verrons plus loin, cela n'exclut pas l'importance des motifs inférés par les followers, qui demeurent essentiels pour évaluer les répercussions de cet humour, soit notre deuxième question de recherche. Ainsi, nous discuterons d'abord du souci du maintien de la réputation et ensuite de la distance de pouvoir perçue.

### **A. Le souci du maintien de la réputation du leader**

L'humour peut être un outil puissant pour acquérir et maintenir le pouvoir, mais il comporte aussi des risques. Une blague mal perçue peut avoir des conséquences négatives (Bitterly, 2022). À titre d'exemple, l'humour utilisé inadéquatement par un leader peut engendrer des effets significatifs sur les employés de l'organisation, notamment en projetant une image de pouvoir dominant (Hu, 2023). L'humour repose sur une forme de transgression, ce qui le rend intrinsèquement risqué (Bitterly, 2022; Hu, 2023). En s'appuyant sur la théorie de la violation bénigne, une situation ou une interaction est considérée amusante lorsqu'elle combine une violation et un aspect inoffensif. Toutefois, si l'aspect bénin disparaît, l'humour devient simplement une offense (Bitterly, 2022). De plus, des effets négatifs peuvent tout de même émerger lorsqu'un leader utilise un humour considéré inoffensif. En effet, comme nous verrons plus loin dans notre modèle, les followers ne perçoivent pas l'humour de la même manière, et ce qui est censé être drôle ou approprié ne l'est pas forcément pour tous (Cooper et Schweitzer, 2025 ; Hu, 2023). Si un humour bien maîtrisé peut renforcer l'image du leader auprès de ses followers, un humour maladroit peut au contraire altérer la perception de sa compétence et de sa légitimité (Hu, 2023). La perception de l'acceptabilité de l'humour varie notamment selon les normes sociales, les croyances et le contexte (Bitterly, 2022). Un humour inefficace peut réduire l'estime et le respect du follower envers le leader, le rendant moins enclin à solliciter ses conseils (Hu, 2023). Aussi, l'humour d'un leader n'est pas toujours apprécié de tous, et un usage excessif peut donner l'impression d'un manque de sérieux, compromettant ainsi son efficacité en tant que leader (Bitterly, 2022; Hu, 2023). Une blague échouée peut, conséquemment, nuire à la réputation d'un individu.

Ainsi, nous sommes d'avis que, comme l'humour est intrinsèquement risqué, un leader soucieux de préserver sa réputation aura généralement tendance à moins exprimer d'humour, ou, du moins, à l'utiliser de manière très prudente et contrôlée. En effet, comme mentionné précédemment, l'humour est subjectif et difficile à contrôler. De plus, une blague mal perçue peut nuire à l'image et la légitimité du leader, tout en diminuant le respect du follower envers ce dernier.

Nous allons désormais présenter la deuxième variable motivationnelle : la distance de pouvoir perçue par le leader.

### **B. La distance de pouvoir perçue du leader**

Le statut hiérarchique confère au leader une autorité formelle, laquelle peut générer une distance sociale entre celui-ci et le follower. L'humour permet de réduire ces écarts en mettant de l'avant les similitudes et les points communs entre les personnes (Romero et Cruthirds, 2006). D'après Graham (1995, cité par Kim et al., 2016), il permet de souligner des valeurs et des besoins partagés, favorisant la proximité dans la relation leader-follower. L'humour qui repose sur des plaisanteries bienveillantes, joue un rôle dans l'atténuation des différences de statut (Kim et al., 2016), encourage une relation plus égalitaire et renforce la cohésion au sein du groupe en réduisant la perception des écarts de pouvoir (Romero et Cruthirds, 2006).

À l'inverse, Romero et Cruthirds (2006) font valoir que l'humour joue un rôle clé dans l'établissement et le maintien des relations de pouvoir, notamment dans des environnements où la hiérarchie est forte. L'humour constitue un levier permettant au leader d'asseoir son autorité. Dans cette dynamique leader-follower, l'humour est un privilège réservé aux figures d'autorité, utilisé pour affirmer leur ascendant sur les autres (Holmes et Marra, 2002; Romero et Cruthirds, 2006). Par ailleurs, la théorie de la supériorité (Berger, 1987) illustre que l'humour peut affirmer le pouvoir en accentuant la différence entre soi et autrui ou entre différents échelons sociaux, générant un certain plaisir lié à la supériorité. Lorsqu'un leader recourt au sarcasme ou aux moqueries, il affirme son autorité et accentue la séparation entre lui et ses followers (Kim et al.,

2016). Ces remarques, souvent utilisées par les figures de pouvoir (Cooper, 2008), intensifient la perception des différences de statut.

À la lumière de ces informations, nous postulons qu'un leader ayant une forte perception de la distance de pouvoir aura tendance à utiliser l'humour selon l'intention recherchée. Comme nous avons vu, l'humour peut être utilisé autant pour renforcer son pouvoir que pour diminuer la distance hiérarchique. Ainsi, le leader utilisera l'humour selon ce but visé.

### **Conclusion de la première partie du modèle théorique (antécédents)**

La première partie du modèle théorique visait à répondre à la question « Quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership ? ». Pour ce faire, nous avons soulevé plusieurs variables, à la fois psychologiques et motivationnelles, favorisant cette utilisation. Il est à noter que ces variables agissent en tant que facteurs encourageant l'expression d'humour, selon l'angle du leader. Du point de vue de la **personnalité**, l'extraversion promeut l'envie d'interagir, l'ouverture à l'expérience favorise la créativité humoristique, l'agréabilité facilite un humour prosocial et la conscienciosité incite à une utilisation maîtrisée de l'humour. **L'intelligence émotionnelle**, pour sa part, occupe une place centrale, puisqu'un leader en mesure de percevoir et de réguler ses propres émotions et celles des autres devrait utiliser davantage l'humour de façon appropriée. À l'inverse, un déficit de discernement émotionnel peut convertir une tentative d'humour en propos blessants, lesquels ne sont pas de l'humour. Quant au niveau d'**autosurveillance**, celui-ci influence la capacité du leader à ajuster son comportement aux signaux sociaux. Ainsi, les leaders ayant un haut niveau d'autosurveillance sont mieux outillés pour détecter les occasions propices à l'utilisation de l'humour. Le souci du **maintien de la réputation**, pour sa part, incitera le leader à utiliser l'humour avec une certaine prudence, pour éviter d'entacher son image ou sa légitimité. Enfin, une grande perception de la **distance de pouvoir** favorisera l'utilisation de l'humour chez le leader pour renforcer son pouvoir ou pour réduire la distance hiérarchique avec le follower.

Nous allons à présent nous concentrer sur la deuxième partie de notre modèle théorique.

### ***3.3.2 Deuxième partie : Épisode humoristique***

La deuxième partie de notre proposition de modèle concerne l'épisode humoristique. Celle-ci débute lorsqu'il y a expression d'humour de la part du leader. À ce sujet, le simple fait de raconter des blagues ou de partager des anecdotes amusantes dans le but de divertir les followers ne produira pas nécessairement de résultats tangibles (Hu, 2023). L'humour est ancré dans les relations sociales et nécessite la participation des deux parties (Hu, 2023). Dans cette section, nous nous intéressons donc au point de vue du follower.

Deux phénomènes, faisant référence à nos deux dimensions, se produisent lors de l'épisode humoristique : une boucle émotionnelle, qui renvoie à un mécanisme affectif, et une évaluation de l'humour, évoquant un mécanisme cognitif. La boucle émotionnelle traite de la valeur émotionnelle accordée (consciemment ou non) par le follower à l'humour découlant du leader. Les variables comprises dans cette boucle agissent en tant que facteurs favorisant la transmission de l'émotion du leader au follower, ainsi que l'émotion finale vécue par le follower. En raison de la capacité de l'humour à susciter des émotions (Cooper et al., 2018), nous partageons la position de Robert et Wilbanks (2012) voulant que l'humour constitue un événement affectif au travail qui « stimule l'évaluation et la réaction émotionnelle à un agent, un objet ou un événement transitoire ou continu, lié au travail » (Basch et Fisher, 2000, cités dans Wijewardena et al., 2017). Toutefois, comme présenté dans la critique du modèle en roue, nous proposons que l'humour du leader puisse conduire à des liens affectifs divergents ou complémentaires, et donc, un affect négatif. Nous allons d'abord débiter par la boucle émotionnelle, en reprenant la théorie de Elfenbein (2014), telle que décrite dans le chapitre 2 (critique), pour solidifier nos propositions. Par la suite, nous allons discuter de l'évaluation de l'humour.

### **Dimension 1 : Boucle émotionnelle**

À la suite de l'expression d'humour du leader, une boucle émotionnelle se produit. Cette dimension traite de la valeur émotionnelle accordée par le follower à l'humour du leader, ainsi que de l'émotion finale vécue grâce aux processus de contagion émotionnelle. Cette boucle est nécessaire à l'évaluation de l'humour (deuxième dimension), et, ultimement, aux répercussions chez le follower.

Un processus permettant d'expliquer les effets de l'humour est que celui-ci agit en induisant des émotions (Cooper et al., 2018). En s'appuyant sur des recherches antérieures (par exemple : Isen et Daubman, 1984 et Huo et al., 2012, cités dans Wijewardena et al., 2017), il est tout indiqué de proposer que l'humour des leaders puisse constituer un événement affectif produisant des réactions émotionnelles chez les followers. Plusieurs variables, présentées au chapitre 1, sont comprises dans la boucle émotionnelle. Celles-ci favorisent la contagion émotionnelle, et donc, la transmission de l'affect du leader au follower. Du côté du leader, il y a son expressivité émotionnelle. La susceptibilité à la contagion émotionnelle et l'affectivité sont propres au follower, alors que l'émotion déclenchée par le leader se trouve à mi-chemin entre le follower et le leader. Comme mentionné ci-haut, nous postulons que la contagion émotionnelle n'apporte pas nécessairement un lien émotionnel convergent et que, par conséquent, le follower peut arriver à un affect différent de celui du leader. Ce faisant, le follower peut vivre une émotion négative à la suite de l'épisode humoristique, sans que celui-ci relève d'un humour négatif. Ceci aura ultimement des répercussions sur le follower.

De plus, comme son nom l'indique, la boucle émotionnelle agit en tant que système de rétroaction sur l'expression d'humour du leader. Comme mentionné par Barsade et ses collègues (2018), la contagion émotionnelle est bidirectionnelle et peut donc se produire à la fois en tant que le déclencheur et cible. Étant donné que les leaders et followers se trouvent dans le même contexte social, leur influence est mutuelle (Tee, 2015). Cela signifie que les leaders influencent les followers à l'aide de mécanismes de contagion émotionnelle primitifs et sophistiqués, et inversement, les followers peuvent influencer les leaders à l'aide de ces mêmes mécanismes. Les flux émotionnels pourraient donc

outrepasser les hiérarchies et les frontières organisationnelles formelles (Hareli et Rafaeli, 2008). Ainsi, la contagion émotionnelle peut également provenir des followers (Tee, 2015 ; Sy et Choi, 2013 ; Dasborough et al., 2009). Le cas échéant, les indices émotionnels du follower à la suite de l'humour (par exemple, le rire, le sourire) retournent au leader. Ceci peut être perçu comme un renforcement émotionnel par le leader, lui démontrant que son humour est compris et apprécié. À la longue, nous supposons que ceci accentue le comportement d'humour chez le leader. À l'inverse, lorsque le follower réagit de façon négative à l'humour (par exemple, silence, rire forcé), le leader peut percevoir cette réponse négative et la déchiffrer comme étant une forme de rejet ou encore une erreur d'interprétation de la part du follower. Avec le temps, nous pensons que des réponses négatives à l'humour du leader peuvent le décourager à utiliser l'humour avec le follower.

Nous allons à présent discuter des relations entre les différentes variables de la boucle émotionnelle.

## **2. Relations entre les variables de la boucle émotionnelle**

Comme mentionné plus tôt, les variables discutées agissent en tant que **facteurs** promouvant la contagion émotionnelle. Ultimement, ceux-ci favorisent la transmission de l'affect du leader au follower à travers l'humour. Bien que la littérature scientifique s'est majoritairement concentrée sur les réponses verbales des leaders, les followers sont tout de même attentifs aux manifestations émotionnelles qui accompagnent ces réponses (Cheng et al., 2024). Par conséquent, selon Hu (2023), l'humour exprimé par le leader favorise la transmission de ses émotions positives aux followers, qui les perçoivent à travers le processus de **contagion émotionnelle**.

En augmentant l'affect positif des followers, l'humour approprié du leader favorise une atmosphère plus détendue dans les environnements organisationnels (Romero et Cruthirds, 2006). Ainsi, l'humour déclenche généralement des émotions positives, lesquelles se propagent ensuite chez autrui. Nous allons maintenant décortiquer ce phénomène en expliquant les relations entre les variables de la boucle émotionnelle.

Nous terminerons cette section en discutant des autres mécanismes de la contagion émotionnelle présentés dans la critique, en reprenant la théorie de Elfenbein (2014), et en expliquant comment le follower peut arriver à un lien affectif divergent ou complémentaire. Cette section permettra également de mettre en lumière la manière dont le follower peut éprouver une émotion négative à la suite de l'épisode humoristique, sans que l'humour du leader soit nécessairement négatif.

#### 1. Facteurs favorisant la contagion émotionnelle à l'intérieur de la boucle émotionnelle

L'expressivité émotionnelle du leader et la susceptibilité à la contagion émotionnelle du follower vont de pair. Le processus de contagion émotionnelle conduisant à une **convergence émotionnelle** peut être expliqué à la fois par des caractéristiques du leader, du follower et de la relation entre ces deux (Sy et Choi, 2013). Du côté des leaders, ces derniers peuvent stimuler et réguler l'affect des followers (Sy et Choi, 2013). De plus, ils représentent une source importante de contagion en raison de leur rôle dans l'organisation, et donc leur humeur peut être très saillante (Magee et Galinsky, 2008 ; Moreland et Levine, 1992 ; Moreland, Levine et Wingert, 1996, cités dans Sy et Choi, 2013). Pour la même raison, les leaders ont plus d'occasions d'exprimer leur humeur que les followers (Sy et Choi, 2013). Puisque l'humeur d'un individu doit être perceptible par les autres pour faciliter la contagion émotionnelle, cette saillance devient donc importante pour les leaders (Hatfield et al., 1994, cités dans Sy et Choi, 2013). Par conséquent, les leaders les plus **expressifs** seraient plus efficaces pour transmettre leur humeur à travers l'humour (Friedman et Riggio, 1981, cités dans Johnson, 2009).

Même si la contagion émotionnelle provient du contact avec les émotions de l'autre, l'exposition à celles-ci ne provoque pas forcément le même degré de contagion (Barsade et al., 2018). À cet effet, les followers peuvent réagir différemment aux expressions émotionnelles du leader en raison de leur **susceptibilité à la contagion** émotionnelle (Doherty, 1997 ; Clarkson et al., 2020). Des followers très sensibles seront plus facilement influencés par les expressions émotionnelles du leader que ceux peu sensibles (Clarkson et al., 2020). De plus, à mesure que la contagion émotionnelle des followers s'accroît, la relation entre l'affect positif du leader et lui des followers

augmente également (Johnson, 2008). La susceptibilité à la contagion émotionnelle présente des associations notamment à l'**orientation affective** (Barsade et al., 2018), laquelle fait référence à la tendance à utiliser ses émotions pour guider son comportement. À ce sujet, en s'appuyant sur la théorie de l'amorçage affectif (Schwarz, 1990 ; Xu et al., 2025), les individus ont généralement une sensibilité à la contagion émotionnelle qui entre en congruence avec leur affectivité. Ainsi, une **affectivité plus positive** témoignera d'une sensibilité accrue à la contagion émotionnelle positive, tandis qu'une **affectivité plus négative** apportera une plus grande réceptivité à la contagion émotionnelle négative (Barsade et al., 2018). Ainsi, l'affectivité exerce une influence directe sur les réactions affectives vécues (Weiss et Cropanzano, 1996). Par ailleurs, en cohérence avec la théorie de l'émotion comme système de rétroaction (Baumeister et al., 2007), le leader peut **déclencher une émotion** qui est soit positive ou négative chez le follower. Les réponses automatiques permettent de préserver les leçons et informations émotionnelles passées. Celles-ci, jumelées à l'affect du follower, agissent en tant que rétroaction (Baumeister et al., 2007). De plus, l'émotion déclenchée par le leader peut être positive à un moment et négative à un autre (Nifadkar et al., 2012). Une composante importante de la relation leader-follower est l'appréciation (*liking*) (Nifadkar et al., 2012). À cet effet, pour obtenir un portrait plus nuancé de la relation leader-follower, il faut inclure à la fois les émotions positives et négatives déclenchées par le leader (Nifadkar et al., 2012), celles-ci se déroulant au fil du temps. Toutefois, des expériences d'humour ratées vécues par le follower nuisent à son appréciation du leader (Ji et al., 2023).

En somme, l'humour du leader agit en induisant des émotions au follower (Cooper et al., 2018), à travers le mécanisme de contagion émotionnelle. La capacité du leader à influencer émotionnellement ses subordonnés dépend à la fois de son **aptitude à transmettre ses émotions**, mais aussi de la **réceptivité émotionnelle** des followers à être affectés par le processus (Cheng et al., 2012). À ceci s'ajoute l'**affectivité** du follower, faisant en sorte que le follower sera plus sensible à une contagion similaire à son état affectif.

Bien que les recherches sur l'humour en organisation mettent souvent en avant la transmission de l'affect positif généré par l'humour du leader via la contagion émotionnelle primitive (c.-à-d. le mimétisme<sup>9</sup>), nous avançons que cette contagion n'entraîne pas nécessairement un alignement affectif. Le follower peut donc éprouver un affect différent de celui du leader. Pour ces motifs, le follower peut vivre une émotion négative à la suite de l'épisode humoristique, sans que celui-ci relève d'un humour négatif. Ainsi, à la boucle émotionnelle, nous ajoutons trois mécanismes de lien affectif, issus de la théorie de Elfenbein (2014), précédemment discutés dans la critique. Ceux-ci permettront d'apporter des nuances importantes, en allant au-delà du mimétisme. Nous allons discuter de ces mécanismes ci-dessous.

## 2. Autres mécanismes du lien affectif à l'intérieur de la boucle émotionnelle

D'entrée de jeu, nous justifions l'ajout de ces mécanismes en cohérence avec notre critique du modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012). Nous introduisons à la contagion émotionnelle les mécanismes de reconnaissance émotionnelle, d'empathie par la reconnaissance et d'empathie par la stimulation, issus de la théorie de Elfenbein (2014). Comme nous les avons déjà abordés lors de la critique, nous discuterons ci-dessous de leurs implications sur le lien affectif. L'ajout de ces mécanismes à notre modèle met en évidence la possibilité, pour le follower, de former des réactions affectives complémentaires ou divergentes à celle du leader. De plus, comme nous discuterons plus tard, ces mécanismes agissent de concert avec la deuxième dimension de notre modèle, l'évaluation de l'humour.

Nous allons à présent examiner les effets de ces mécanismes sur le lien affectif. À titre de rappel, l'être humain est conçu pour coder rapidement et automatiquement les événements selon leur signification, à l'aide d'un processus d'évaluation cognitive ordonné (Elfenbein, 2014). Le processus d'enregistrement des émotions est personnel et engendre une interprétation subjective des événements. Les émotions vécues peuvent différer en fonction de l'accès aux informations, mais aussi selon le schéma d'interprétation de ces informations (Elfenbein, 2014). En se référant à la théorie de

---

<sup>9</sup> Par exemple, le modèle en roue de Robert et Wilbanks (2012), présenté dans notre critique.

l'évaluation cognitive de Lazarus (1966, cité dans (Lazarus, 2006), les individus ressentent les mêmes émotions **uniquement lorsque leur évaluation d'un événement est identique**. La théorie de Elfenbein (2014) introduit ainsi le concept de point de vue partagée. Dans le cas de la reconnaissance émotionnelle, puisque l'origine de l'émotion du follower provient de l'interprétation des signaux émotionnels du leader, l'évaluation ne peut être identique (Elfenbein, 2014). Le lien affectif entre le leader et le follower sera donc forcément complémentaire (Elfenbein, 2014). En ce qui concerne l'empathie par la reconnaissance, l'origine de l'émotion du follower découle de l'interprétation du ressenti de l'autre (Elfenbein, 2014). Celle-ci conduit à un lien affectif convergent ou divergent, selon l'adéquation entre l'émotion vécue par le leader et le follower. Un lien affectif complémentaire peut toutefois subvenir en cas d'erreur d'empathie (Elfenbein, 2014). Enfin, dans le cas de l'empathie par stimulation, l'émotion du follower émerge de l'interprétation de ce que la situation suscite chez autrui, menant à un lien affectif convergent ou divergent, encore une fois en fonction de la concordance entre l'émotion du leader et celle du follower (Elfenbein, 2014). Pour des raisons similaires, un lien affectif complémentaire peut aussi se produire.

La direction du lien affectif est importante, car elle permet de mieux comprendre les effets de la (dis)similarité affective. Les liens symétriques, c'est-à-dire convergents, entre les émotions du leader et du follower se présentent comme suit : les émotions positives tendent à générer des résultats favorables pour les followers et l'organisation, alors que les émotions négatives occasionnent davantage de conséquences défavorables (Silard et Dasborough, 2021). Les liens asymétriques, donc divergents, peuvent quant à eux produire des effets inattendus : les émotions négatives du leader peuvent susciter des résultats bénéfiques chez le follower, tout comme ses émotions positives peuvent engendrer des effets défavorables (Silard et Dasborough, 2021). Ce dernier est particulièrement pertinent dans le cadre de l'usage de l'humour par le leader.

Par ailleurs, plus les leaders recourent à l'humour, plus les followers ont tendance à percevoir des attentes en matière d'expressions émotionnelles positives (comme la joie ou l'amusement), et de dissimulation des émotions négatives (Hu et al., 2024).

L'humour représente une forme unique d'échange social en exigeant une réponse émotionnelle spécifique de la part du follower pour que l'interaction soit réussie (Hu et al., 2024). L'humour est si universel et omniprésent qu'autant le leader que le follower sont conscients de cette attente de réponse appropriée suite à l'épisode humoristique (Bennett et Lengacher, 2006 ; Chapman, 1983 ; Hay, 2001, cités ans Hu et al., 2024). Or, comme nous avons constaté en nous appuyant sur la théorie de Elfenbein (2014), les interactions humoristiques n'aboutissent pas nécessairement à une convergence de l'affect positif. Par conséquent, comme l'humour du leader est davantage porté à augmenter la demande de travail émotionnel du follower, ce dernier sera enclin à utiliser le jeu de surface (Hu et al., 2024). Comme nous le verrons plus tard, celui-ci présente des implications importantes sur les effets de l'humour.

Nous allons à présent nous concentrer sur la deuxième dimension de l'épisode humoristique : l'évaluation de l'humour, qui porte sur le mécanisme cognitif entourant la perception de l'humour.

## **Dimension 2 : Évaluation de l'humour**

Les effets de l'humour sont fortement influencés par des modérateurs (Cooper et Schweitzer, 2025 ; Robert, 2023). Parmi ceux-ci, un modérateur qui se démarque est l'interprétation de l'humour : « le lien entre l'utilisation de l'humour et les conséquences prévisibles en aval est encore compliqué par la possibilité, pour différentes personnes, d'interpréter différemment le même humour » (Cooper et Schweitzer, 2025). La deuxième dimension de l'épisode humoristique concerne cette évaluation. Nous présenterons donc deux facteurs favorisant une **évaluation positive** de l'humour du leader : la capacité, pour le follower, à inférer ses intentions et l'adéquation de l'humour entre le follower et le leader. L'évaluation positive de l'humour du leader est importante, car un comportement humoristique peut être perçu comme « frivole, inutile, une perte de temps pour le follower, voire manipulateur ou trompeur » (Robert et al., 2016). De plus, lorsqu'il survient un décalage perceptuel entre l'évaluation de l'humour du leader par ce dernier et par le follower, des interprétations erronées et de l'incertitude peuvent

subvenir, causant du stress émotionnel (Yang et al., 2025). Ces facteurs seront présentés ci-dessous.

### 1. Adéquation de l'humour entre le follower et le leader

Pour que l'humour soit réussi, il doit être amusant autant pour le leader que pour le follower (Mesmer-Magnus et al., 2012). L'appréciation de l'humour est une réponse individuelle unique et donc, toutes les expressions humoristiques ne sont pas perçues comme amusantes ou appropriées (Hu, 2023). Les évaluations de l'humour sont sujettes à une « forte variabilité intra-individuelle, interindividuelle et interculturelle » (Warren et al., 2021). Le contexte, la culture et la position au sein de sa culture permettent l'interprétation d'un événement par une personne (Warren et al., 2021). La même tentative de production d'humour peut être amusante dans une culture, offensante dans une autre et banale dans une troisième. De plus, à l'intérieur même d'une culture, un même stimulus peut être amusant pour une personne, offensant pour une autre et ennuyeux pour une troisième (Warren et al., 2021).

Par ailleurs, la théorie de la similarité-attraction (Byrne, 1971 ; Griffitt, 1974, cités dans Cooper, 2008) offre deux explications à la correspondance entre l'humour du leader et le follower. D'une part, les personnes seront attirées par ceux qui trouvent les mêmes événements ou stimuli amusants (Cooper, 2008). D'autre part, lorsque ces personnes partagent une expérience humoristique, cela permet de confirmer que leur interprétation du stimulus humoristique est adéquate, et donc, de rapprocher ces derniers (Cooper, 2008). Ainsi, un simple échange humoristique peut mettre en évidence des similitudes ou des différences entre le leader et le follower (Cooper, 2008). Compte tenu des informations présentées dans cette section, l'humour du leader devrait normalement être évalué de façon plus positive lorsque le follower partage un sens de l'humour similaire à celui du leader.

### 2. Capacité du follower à inférer les intentions du leader

Le deuxième facteur faisant partie de l'évaluation de l'humour du leader est la capacité du follower à inférer les intentions du leader. En reprenant la théorie de l'esprit (ToM),

les personnes ayant un plus haut niveau de ToM seront plus habiles à déduire ce que les autres pensent ou ressentent, révélant une compréhension plus pointue d'autrui (Krych-Appelbaum et al., 2007). Appliqués à l'humour, plusieurs motifs peuvent être inférés par le follower lors de son utilisation. À titre d'exemples, plusieurs objectifs à l'humour ont été soulevés par Rosenberg et al., (2024) et Cooper et al., (2025), présentés en annexe 8 et 9. Ceux-ci peuvent être perçus comme personnels (*agentic*) ou mutuelle (*communal*) (Cooper et al., 2025). Par motivation personnelle, les chercheurs soulignent que l'humour est utilisé pour « favoriser la réalisation d'objectifs ou le bon fonctionnement d'une tâche, par exemple, en soulignant la compétence, l'affirmation de soi ou l'ambition » (Cooper et al., 2025). La motivation mutuelle, pour sa part, renvoie à un humour utilisé pour « favoriser les relations et le fonctionnement social, par exemple en soulignant la convivialité, la gentillesse, la serviabilité » (Cooper et al., 2025). Bien que ces deux motifs soient distincts, ils ne sont pas mutuellement exclusifs, signalant qu'une expression humoristique peut être perçue à la fois comme personnelle et mutuelle (Cooper et al., 2025). Considérer l'humour en tant que motifs inférés permet de mieux comprendre les raisons pour lesquelles deux personnes peuvent réagir différemment à la même expression humoristique : une personne pourrait la percevoir comme mutuelle alors que l'autre peut la considérer comme personnelle (Cooper et al., 2025). En réunissant la ToM à la proposition de Cooper et al. (2025), nous proposons qu'un follower ayant un niveau plus élevé de ToM sera davantage apte à percevoir, avec justesse, les motifs qui sous-tendent l'humour du leader. Nous partageons également la position de Bitterly (2022) voulant qu'une évaluation positive de l'humour constitue un « facteur majeur des conséquences interpersonnelles » de l'humour.

### Réciprocité entre la boucle émotionnelle et l'évaluation de l'humour

Nous avons vu dans la **boucle émotionnelle** plusieurs facteurs favorisant une contagion de l'affect positif du leader au follower. À des fins de rappel, l'humour agit sur le leader en induisant des émotions au follower, à travers cette-dite contagion. Nous avons également illustré que l'humour du leader peut conduire à un affect négatif chez le follower, même en présence d'un humour à priori inoffensif. À cet effet, en raison des attentes spécifiques de l'humour, le follower peut être porté à utiliser le jeu de surface

pour masquer ses réponses négatives à l'humour du leader. Du côté de l'évaluation de l'humour, des facteurs comme l'adéquation de l'humour du leader et du follower, ainsi que la capacité du follower à inférer les intentions du leader, favorisent une évaluation positive de l'humour du leader. Cette évaluation est nécessaire, car elle constitue un facteur important dans les conséquences de l'humour.

Il convient toutefois de mentionner que ces deux dimensions sont interreliées. D'une part, les followers ressentiront un affect positif uniquement s'ils jugent l'humour du leader comme « drôle, approprié et significatif » (Hu, 2023) et s'ils partagent le même point de vue que le leader (Elfenbein, 2014). D'une façon similaire, l'affect négatif du follower sera plus grand lorsqu'il y a une discordance entre la perception de l'humour du leader, par le leader lui-même, et celle du follower (Yang et al., 2025). Par ailleurs, la construction de sens provient entre autres de la reconnaissance des signaux émotionnels d'autrui, en utilisant des mécanismes comme le *backtracking* (Elfenbein, 2014). Ainsi, il ne fait nul doute que l'évaluation de l'humour et l'émotion vécue sont interreliées. D'autre part, les motivations déduites par le follower peuvent influencer sa réaction affective (Cooper et al., 2025). En appliquant les exemples relevés par Cooper et al. (2025) à notre modèle, ces derniers permettent d'illustrer deux réactions possibles à un même événement humoristique. Par exemple, lorsqu'un leader utilise l'humour avec un follower, celui-ci peut en déduire qu'il cherche à établir un lien (motivation mutuelle), apportant une réaction affective positive. Au contraire, si le follower interprète cet épisode humoristique comme étant une « tentative de se faire bien voir » (motivation personnelle), cette inférence pourrait conduire à une réaction négative (Cooper et al., 2025). Donc, encore une fois, l'évaluation de l'humour et l'émotion vécue sont interconnectées.

Conséquemment, en jumelant à la fois la boucle émotionnelle et l'évaluation de l'humour, il en ressort de l'épisode humoristique une expérience vécue comme étant positive **ou** négative. Cette expérience finale permettra d'expliquer les répercussions chez les followers. En parallèle, en nous appuyant sur la théorie de Baumeister et ses collègues (2001), nous pensons que les mauvais événements ont des conséquences plus

durables et intenses que les bons. D'une façon similaire, les émotions négatives ont des effets plus marqués que les émotions positives sur le traitement cognitif (Baumeister et al., 2021). De plus, les souvenirs émotionnels négatifs sont plus facilement rappelés que les positifs et les efforts de régulation émotionnelle, comme le jeu de surface, visent davantage à échapper à la mauvaise humeur qu'à entrer dans la bonne humeur (Baumeister et al., 2001). Ainsi, nous postulons que les épisodes humoristiques vécus de façon négative et répétés auront davantage d'impacts que ceux vécus de façon positive.

Nous traiterons, dans la section suivante, de la dernière partie de notre proposition de modèle : les répercussions chez le follower.

### ***3.3.3 Répercussions chez le follower***

La dernière partie de notre proposition de modèle traite des répercussions chez les followers : la sécurité psychologique, l'intention de quitter et les CCO. À cet effet, nous partageons la remarque de Robert et Wilbanks (2012), voulant que les répercussions se produisent à la suite de plusieurs épisodes humoristiques, se déroulant donc après un certain temps. Comme l'épisode humoristique aboutit à une évaluation soit positive ou négative, nous expliquerons chacune des répercussions sous ces perspectives.

#### **Répercussion 1 : La sécurité psychologique du follower**

Lorsque l'humour du leader est vu comme étant une expérience **positive**, il contribue au développement d'un capital psychologique chez le follower, lui permettant d'aborder ses enjeux professionnels de façon proactive (Hu, 2023). Cette perception positive favorise également des comportements plus directs, invitant le follower à exprimer ses opinions, ses préoccupations ou ses idées constructives (Hu, 2023). Parallèlement, en cohérence avec la théorie de la similarité-attraction (Cooper, 2008) elle renforce la relation entre le leader et le follower (Cooper et al., 2018 ; Hu, 2023), tout en donnant au follower l'impression que ses idées sont valorisées (Hu, 2023).

La sécurité psychologique se construit dans un environnement où les employés peuvent s'exprimer librement, sans crainte de jugements ou de représailles (Edmondson, 1999).

En ce sens, l'humour vécu positivement agit en tant que signal clair démontrant qu'il peut partager ses opinions et tester de nouvelles idées dans un climat sécurisé. Cette expérience positive agit comme une ressource permettant le transfert d'énergie sociale et psychologique (aussi appelé énergie relationnelle), et contribue à créer un environnement psychologiquement sécurisant (Zhang et al., 2023). Enfin, conformément à la théorie du *broaden-and-build* (Fredrickson, 2001), cette expérience positive élargit les capacités de cognitives et comportementales du follower, favorisant l'exploration d'idées nouvelles et un engagement accru, des facettes de la sécurité psychologique.

En revanche, lorsque l'humour du leader est vécu de façon **négative**, le follower peut se sentir contraint à utiliser le jeu de surface, afin de répondre aux attentes liées à l'événement humoristique (Hu et al., 2024). Cette situation crée une dissonance émotionnelle, conduisant à un état affectif négatif et favorisant des jugements défavorables envers le milieu de travail (Grandey et Gabriel, 2015 ; Thomas et al., 2018 ; Weiss, 2002, cité dans Thomas et al., 2018). À plus long terme, le jeu de surface peut rendre les interactions professionnelles stressantes, limiter la prise de risques et induire un désengagement psychologique, ce qui met en péril la sécurité psychologique (Boucher, 2023). En parallèle, la sécurité psychologique repose également sur la qualité des relations interpersonnelles, ce qui implique la possibilité d'exprimer sincèrement ses émotions et d'être authentique (Thomas et al., 2018). Ainsi, il lorsqu'un follower doit utiliser le jeu de surface, il est peu probable qu'il ressente de la sécurité psychologique.

À présent, nous allons nous tourner vers la deuxième répercussion de notre modèle.

### **Répercussion 2 : L'intention de quitter du follower**

Les théories portant sur les facteurs incitant les employés à quitter (*push theories*), comme celles présentées dans la revue de la littérature, suggèrent que les employés quittent car leur emploi est « suffisamment désagréable » (Fisher, 2002). Dans ce cadre, l'expérience de réactions affectives négatives pourrait accroître l'intention de quitter. L'impact de ces dernières semble s'exercer via les attitudes, telles que la satisfaction au travail ou l'engagement affectif, lesquels constituent des facteurs prédictifs sur

l'intention de quitter (Donavan, 1999, cité dans Fisher, 2002 ; Tett et Meyer, 1993, cités dans Fisher, 2002).

Dans la perspective de notre modèle, un humour perçu de façon **négative** par le follower peut induire des émotions négatives, que ce dernier pourrait vouloir masquer par le jeu de surface (Hu et al., 2024). Ce mécanisme de régulation émotionnelle est problématique, car il est associé au « désir de se retirer du travail et à la rotation » (Grandey et Gabriel, 2015). Conformément à la théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989; Grandey et Gabriel, 2015), le retrait ou la démission représente un moyen de préserver les ressources personnelles du follower. Comme l'affect négatif apporté par le leader peut être une source de stress pour le follower, ce dernier pourrait vouloir quitter son emploi, s'éloignant de sa source de stress. À l'inverse, quand l'humour est vécu de façon **positive**, l'affect positif qui en découle devrait amener davantage de satisfaction (Mesmer-Magnus et al., 2012), et donc, limiter l'intention de quitter.

Nous allons maintenant nous pencher sur la dernière répercussion de notre modèle.

### **Répercussion 3 : Les comportements CCO du follower**

L'humour vécu de façon **négative** peut conduire à des affects négatifs, lesquels amènent à une « diminution de l'attrait pour les autres et de la conscience sociale », les décourageant ainsi à adopter les CCO (Xu et al., 2025). De plus, un follower éprouvant un affect négatif au travail peuvent avoir tendance à agir contre les intérêts de son organisation (Johnson, 2008), il est donc peu probable que ce dernier adopte des comportements favorisant ceux-ci. Par ailleurs, les tentatives d'humour jugées inappropriées peuvent nuire à l'efficacité du leader, en donnant l'impression que les violations des normes sont acceptables, ce qui peut encourager des comportements déviants (Bitterly, 2022).

À l'inverse, l'affect **positif** conduit le follower à « une attitude positive, une attirance accrue pour les autres, à une conscience sociale » qui le pousse à s'engager davantage

dans les CCO (Xu et al., 2025). À cet effet, en se référant à la théorie de l'échange social, l'humour jugé positif du leader pourrait faciliter les comportements prosociaux en favorisant une relation de haute qualité (Plessen, 2020). Dans une dyade leader-follower, comme le leader n'est ni obligé ni forcé d'utiliser l'humour avec le follower, son humour représente le soutien ou « l'amitié » du leader envers ce dernier (Cooper et al., 2018). À mesure qu'une relation se développe, le follower est motivé à réciproquer le soutien et les efforts du leader pour renforcer la relation, en s'engageant dans des CCO (Cooper et al., 2018).

### **Synthèse de notre proposition de modèle**

L'humour est considéré comme un événement affectif au travail. L'humour du leader agit en induisant des émotions au follower via la contagion émotionnelle. Notre proposition de modèle est divisée en trois sections. D'abord, notre modèle présente des variables favorisant l'expression de l'humour chez le leader. Plus particulièrement, certains traits de personnalité, l'intelligence émotionnelle, l'autosurveillance, le souci de maintien de la réputation et le souci du maintien de la réputation favorisent (ou limitent), par divers procédés, l'expression de l'humour. Ensuite, notre modèle se tourne vers l'épisode humoristique, débutant lorsqu'il y a expression d'humour de la part du leader. À ce moment, deux dimensions entrent en jeu : la boucle émotionnelle, qui réfère au côté émotionnel, et l'évaluation du leader, au côté cognitif. La boucle émotionnelle, comme son nom l'indique, agit comme système de rétraction sur l'expression d'humour du leader. En s'appuyant sur les théories de contagion émotionnelle, la boucle émotionnelle comprend plusieurs facteurs favorisant la transmission de l'émotion du leader au follower, de même que l'émotion finale vécue par le ce dernier à la suite de l'épisode humoristique. De plus, en cohérence à notre critique, cette dimension comprend des mécanismes plus sophistiqués de la contagion émotionnelle. Ceux-ci introduisent le concept de point de vue partagé provenant de la théorie de Elfenbein (2014) et font ressortir la possibilité, pour le follower, de former des réactions affectives complémentaires ou divergentes à celle du leader. De la même façon, le point de vue partagé agit de concert avec la deuxième dimension de l'événement humoristique : l'évaluation de l'humour. Cette dimension comprend des facteurs qui soutiennent une

évaluation positive de l'humour : la capacité du follower à inférer les intentions du leader et l'adéquation de l'humour leader-follower. Parallèlement, les deux dimensions de l'épisode humoristique exercent une influence mutuelle. D'un côté, le follower éprouvera un affect positif seulement s'il a une évaluation positive de l'humour du leader. De l'autre côté, les motifs déduits de l'humour du leader, par le follower, peuvent avoir un impact sur sa réaction affective. Lorsqu'on combine la boucle émotionnelle et l'évaluation de l'humour, il découle de l'épisode humoristique une expérience ressentie comme positive (affect positif) ou négative (affect négatif). Néanmoins, comme les règles d'affichage imposent certaines réactions face à l'humour, il peut arriver que le follower utilise le jeu de surface, pour masquer ses réactions négatives. Dans la troisième partie de notre modèle, nous démontrons qu'une expérience négative de l'humour, tout comme le jeu de surface, a des conséquences négatives importantes sur la sécurité psychologique, l'intention de quitter et les CCO. Inversement, une expérience positive peut apporter des bénéfices à la sécurité psychologique, à l'intention de rester et aux CCO.

Enfin, un tableau récapitulatif des fondements théoriques ainsi que de leur utilisation à travers notre modèle se trouve en annexe 10.

## Chapitre 4 : Limites et avenues de recherche futures

À la suite de cette recherche, nous avons relevé plusieurs limites et avenues de recherche futures. Elles sont regroupées selon trois thèmes principaux : 1) Tester les relations discutées dans notre proposition de modèle ; 2) Étudier davantage le lien entre l'humour et la contagion émotionnelle ; 3) Explorer d'autres variables pouvant être ajoutées à notre proposition de modèle. Ces trois thèmes seront décrits l'une à la suite de l'autre dans ce chapitre.

### 4.1 Tester les relations discutées dans notre proposition de modèle

Comme mentionné précédemment, plusieurs variables (comme le souci du maintien de la réputation du leader) n'ont pas, ou très peu d'études, compliquant la formulation de leurs effets et relations.

#### 1. Variables d'antécédents absentes de la littérature

Cette observation a été relevée plusieurs fois lors de notre recension des écrits. Plus particulièrement, les variables de **perception de distance de pouvoir** et du **soutien du maintien de la réputation** du côté du leader n'ont à peu près pas de précédents scientifiques.

Concernant la **perception de distance de pouvoir**, celle-ci a été évaluée dans quelques études, mais toujours du point de vue du **follower**. Par exemple, l'étude de Holmes et Marra (2002) démontre que le follower peut lui-même utiliser l'humour pour défier ou subvertir l'autorité. D'autres études, comme celle de Hsu et al., (2024), évaluent la perception de distance de pouvoir du follower en tant que modérateur de l'humour du leader sur des variables de résultats. Ainsi, les conclusions générales issues de la littérature scientifique portant sur la perception de la distance de pouvoir du point de vue du follower empruntent deux tendances. D'une part, l'humour peut servir à diminuer la saillance hiérarchique entre le leader et le follower, et d'autre part il peut permettre au leader d'asseoir davantage son pouvoir sur le follower (par exemple : voir les études de Bitterly et al., 2017 ; C. Cooper, 2008a ; Hu, 2023a ; E. J. Romero et Cruthirds, 2006a ;

Rosenberg et al., 2021). De plus, des considérations culturelles ont été relevées dans certaines études, comme celle de Yang et al., (2017), qui différencie l'impact de l'humour dans le leadership entre la Chine et l'Amérique du Nord.

En revanche, comme mentionné dans la revue de la littérature, à notre connaissance, aucune étude n'évalue la **perception** de la distance de pouvoir au niveau du **leader**. Nous avons toutefois présenté une étude traitant de la relation entre l'adhésion au traditionalisme et l'humour. Les résultats démontrent qu'un bas niveau de traditionalisme chez le leader est davantage associé à l'utilisation de l'humour avec ses followers (Tan et al., 2021). Bien que la distance de pouvoir soit comprise dans l'adhésion au traditionalisme, nous argumentons qu'il serait pertinent d'approfondir cette variable individuellement. Pour ce faire, nous proposons un devis évaluant le comportement d'humour du leader à l'aide de l'échelle de Cooper et al., (2018) et la perception de la distance de pouvoir à l'aide de l'échelle de Dorfman et Howell, (1988). Un tel devis permettrait d'éclaircir les relations entre ces deux variables.

Pour ce qui est du **souci du maintien de la réputation**, les individus ont intérêt à conserver une réputation positive. À cet effet, la chaleur et la compétence provenant des individus sont deux facteurs pouvant contribuer à l'attribution du rôle de leader (Anderson et al., 2015, 2020). Ceux-ci peuvent être facilités par l'utilisation d'un humour adéquat (Kong et al., 2019). Toutefois, l'humour peut être risqué et lorsqu'un leader fait des blagues inappropriées, il peut sembler moins compétent et risque de perdre son statut (Bitterly et al., 2017). Pour ces motifs, bien qu'aucune étude, à notre connaissance, ne s'est penchée sur ce sujet, nous pensons qu'il serait tout indiqué d'évaluer le souci du maintien de la réputation et l'humour du leader. Pour ce faire, nous suggérons un devis utilisant l'échelle de Cooper et al., (2018) pour évaluer le comportement d'humour du leader et l'échelle de Baer et al., (2015) pour mesurer le souci du maintien de la réputation. Les résultats obtenus permettraient d'éclaircir la relation entre ces deux variables.

## 2. Générer des échelles pour étudier l'humour du leader en fonction des motivations déduites des followers

Comme souligné par Mesmer-Magnus et al., (2012), quelques facteurs rendent difficile l'opérationnalisation de l'humour. Notamment, les termes « humour » et « sens de l'humour » sont utilisés de façon interchangeable dans les études scientifiques. Ceci pose problème, car ils désignent des aspects différents du concept de l'humour. Plus encore, il existe une multitude de définitions autant pour l'humour que pour le sens de l'humour dans la littérature scientifique (Mesmer-Magnus et al., 2012).

Aussi, pour compliquer davantage, l'humour peut être conceptualisé à la fois comme trait (différence individuelle du leader) et comme expression d'humour (comportement du leader) (Kong et al., 2019), deux construits qualitativement différents également. Bien que les différentes définitions permettent d'englober des aspects variés de l'humour (Mesmer-Magnus et al., 2012), elles peuvent parfois difficilement être opérationnalisées en instruments de mesure ni différencier l'humour de « concepts similaires comme l'optimisme ou le charisme » (Rosenberg et al., 2021).

Pour ce qui est du sens de l'humour, celui-ci est quantifié de diverses manières et la façon de l'évaluer varie selon les chercheurs, rendant difficile l'adoption d'une conceptualisation unique (Mesmer-Magnus et al., 2012). Eysenck (1972, cité dans Mesmer-Magnus et al., 2012) distingue trois perspectives distinctes pour quantifier l'humour : 1) le degré de similarité des jugements face à un contenu humoristique ; 2) la fréquence des rires et sourires ou du plaisir ressenti ; 3) la capacité à raconter des histoires drôles ou amusantes. Les échelles de mesure existantes reflètent ces différences. Par exemple, Feingold (1983, cité dans Mesmer-Magnus et al., 2012) apprécie la connaissance de blagues, Ellis (1991, cité dans Mesmer-Magnus et al., 2012) mesure la fréquence des rires et sourires et Bowling et al., (2004, cités dans Mesmer-Magnus et al., 2012) évaluent la fréquence des blagues. Cette diversité dans les méthodes d'évaluation de l'humour confirme son ambiguïté conceptuelle et confirme, par le fait même, sa nature multidimensionnelle (Mesmer-Magnus et al., 2012).

Par ailleurs, la conceptualisation en styles d'humour de Martin et al., (2003) est énormément utilisée dans la littérature scientifique, bien qu'elle soit problématique (Cooper et al., 2025). Notamment, comme mentionné plus tôt, plusieurs études reprennent les échelles développées par Martin et al., (2003) en les adaptant afin que les followers évaluent l'humour du leader. En procédant ainsi, plusieurs enjeux apparaissent : d'abord, les followers doivent inférer les intentions du leader. Ensuite, le caractère interpersonnel n'est pas soutenu, car l'échelle était, à la base, conçue pour évaluer des effets intrapersonnels (Cooper et al., 2025). Par conséquent, les résultats de nombreuses études mesurant les relations entre l'humour du leader et des variables de résultats au niveau du follower sont discutables.

Une avenue future serait de **développer des échelles** permettant d'évaluer l'humour du leader en fonction des motivations déduites des followers, tel que suggéré par (Cooper et al., 2025). Ces nouvelles échelles se trouveraient en cohérence avec notre proposition de modèle et permettraient d'évaluer les relations de ce dernier. Notamment, en ayant une meilleure compréhension des motivations déduites des followers, nous serons davantage en mesure de comprendre les relations qui sous-tendent les variables de la boucle émotionnelle, de l'évaluation de l'humour et les répercussions proposées dans notre modèle.

À l'heure actuelle, les principales échelles d'humour évaluent soit le sens de l'humour ou l'expression d'humour (celles-ci se retrouvent en annexes 6 et 7). Ces dernières ne permettent pas de tester notre modèle de façon optimale, car notre modèle comprend l'évaluation de l'humour faite par le follower. Il faudrait donc pouvoir intégrer les motivations déduites par ce dernier dans l'évaluation de l'humour. En procédant ainsi, nous pourrions explorer l'humour ressenti de façon négative sans être question d'un style d'humour « agressif » comme proposé par Martin et al., (2003). Ceci permettrait ultimement de mieux comprendre les répercussions de l'humour.

Pour mettre sur pieds de telles échelles, comme mentionné par Cooper et al., (2025), l'inventaire des efforts motivationnels de Barrick et al., (2002) pourrait être utile. Ce

dernier évalue la recherche de communion, d'accomplissement et de statut des individus. À ceci, nous ajoutons que la théorie de l'esprit, présentée et discutée dans ce mémoire, pourrait être pertinente pour mieux comprendre les processus cognitifs entourant les inférences des followers.

## **4.2 Étudier davantage le lien entre l'humour et la contagion émotionnelle**

Les chercheurs s'accordent généralement à dire que l'humour est multidimensionnel et ses dimensions sont diverses (Martin et al., 2003b ; Mesmer-Magnus et al., 2012 ; Robert et Yan, 2007 ; E. J. Romero et Cruthirds, 2006a ; Rosenberg et al., 2021). Toutefois, les chercheurs ont défini et opérationnalisé l'humour à travers un nombre varié de dimensions et celles-ci sont souvent différentes. Par exemple, Thorson et Powell (1993, cités dans Mesmer-Magnus et al., 2012) proposent quatre dimensions au sens de l'humour dans leur Échelle multidimensionnelle du sens de l'humour (MSHS), alors que Svebak (1974, cité dans Mesmer-Magnus et al., 2012) en évalue seulement trois dans son Questionnaire du sens de l'humour (SHQ). Martin et Lefcourt (1983, cités dans Mesmer-Magnus et al., 2012) ont, pour leur part, seulement approfondi la dimension adaptative de l'humour dans leur Échelle d'adaptation de l'humour (CHS). Ceci illustre le caractère multidimensionnel de l'humour et le besoin d'approfondir quelles dimensions sont les plus pertinentes pour étudier l'humour. À cet effet, une voie qui demeure pertinente à étudier est la contagion émotionnelle, notamment lors d'affect négatif et lorsque celle-ci provient du follower. Nous en discuterons ci-dessous.

### **1. Les relations entre l'humour, la contagion émotionnelle et l'affect négatif**

Il serait pertinent d'étudier les relations entre l'humour, la contagion émotionnelle et l'affect négatif. Ceci permettrait de mieux comprendre les dimensions comprises dans l'humour. À l'heure actuelle, la majorité des études illustrant les effets positifs de la contagion émotionnelle ont étudié uniquement l'affect positif (Elfenbein, 2014). Or, les affects positifs ne sont pas toujours bénéfiques et les affects négatifs ne sont pas toujours néfastes. Ces effets sont toutefois moins documentés lors d'affects négatifs. De plus, la recherche sur les émotions en milieu organisationnel valide massivement les résultats symétriques de l'affect du leader (Silard et Dasborough, 2021). Par exemple, Gooty et

al., (2010, cités dans Silard et Dasborough, 2021) constatent que « le thème théorique dominant et les résultats empiriques... sont que l'humeur positive des leaders engendre des résultats favorables pour toutes les parties, tandis que l'humeur négative des leaders semble être préjudiciable ». Toutefois, comme discuté à plusieurs reprises dans cette recherche, des nuances s'imposent quant aux effets des affects transmis par les leaders. Par ailleurs, une grande partie de la littérature scientifique s'est consacrée à l'étude des facteurs apportant à une plus grande susceptibilité individuelle à la contagion émotionnelle, plutôt que sur la capacité à exprimer et à influencer les autres via ses émotions (Tee, 2015). En rassemblant les observations discutées ci-haut, il semblerait donc tout indiqué d'évaluer la transmission d'affect négatif via la contagion émotionnelle, à la suite d'un épisode humoristique.

Pour ce faire, comme les mécanismes présentés par Elfenbein (2014) ont tendance à « interagir les uns avec les autres et à se produire simultanément », il apparaît difficile, pour une personne, de distinguer quel mécanisme est en cause lors d'un transfert d'affect. De plus, les processus impliqués dans les mécanismes sont implicites, internes, rapides et inaccessibles aux participants eux-mêmes (Elfenbein, 2014). Par conséquent, évaluer ces mécanismes à l'aide de questionnaires autorapportés semble contre-indiqué. Ainsi, pour remédier à cet obstacle, une solution serait de recourir à **l'observation** dans le cadre d'une étude. En procédant de cette façon, il serait possible de coder le point de vue partagé (ou non) entre le leader et le follower. Un devis d'étude observationnelle devrait s'intéresser à l'humour verbal spontané du leader vers le follower, se produisant dans les interactions quotidiennes au travail. À ce sujet, l'étude de Holmes et Marra (2006) pourrait être pertinente pour établir la méthodologie. Ces chercheuses ont eu recours à l'écoute d'interactions authentiques à l'aide de bandes audio, minidisques et enregistrements vidéo dans le cadre de leur étude traitant de l'humour dans le leadership.

## 2. Étudier davantage le lien entre l'humour du leader et la contagion émotionnelle provenant du follower

La contagion émotionnelle est bidirectionnelle : autant le leader que le follower peuvent être la source de la contagion (Tee, 2015). Les manifestations d'affect négatif au niveau individuel ont un impact sur la qualité des échanges entre le leader et follower, de même que la qualité des échanges dans les membres d'une équipe, le climat affectif et le climat de confiance du groupe (Dasborough et al., 2009). Toutefois, les études actuelles ciblent en grande partie uniquement la perspective des leaders (Hollander, 1992, cité dans Dasborough et al., 2009). Il faudrait donc étudier la contagion émotionnelle provenant du follower vers le leader et ses répercussions sur le leadership. Ceci viendrait répondre à l'appel de plusieurs chercheurs (notamment : Bligh, 2011 ; Gooty, Connelly, Griffith et Gupta, 2010 ; Ulh-Bien, Riggio, Lowe et Casten, 2014, cités dans Tee, 2015).

Pour évaluer la contagion émotionnelle au niveau du follower, comme mentionné plus tôt, les questionnaires autorapportés peuvent être problématiques. Ainsi, un **devis expérimental** pourrait être davantage indiqué. En adaptant l'étude de Sy et Choi (2016), des dyades naturelles pourraient être séparées selon trois conditions expérimentales (humeur positive, humeur négative et neutre). L'humeur du follower serait manipulée à l'aide de la visualisation d'une vidéo concordante à sa condition. Par la suite, le leader procèdera à une tâche humoristique. L'humeur du leader et du follower sera évaluée avant et après la tâche, à l'aide du Job Affective Scale (Brief et al., 1988). Cette expérimentation permettrait d'évaluer la contagion émotionnelle du follower vers le leader.

### **4.3 Explorer d'autres variables pouvant être ajoutées à notre proposition de modèle**

Les réactions à l'humour sont profondément influencées par des modérateurs, à la fois personnels et contextuels (Cooper et Schweitzer, 2025). Comme ces modérateurs jouent tous un rôle important, il devient difficile d'anticiper les effets de l'humour.

Conséquemment, l'humour demeure difficile à étudier, et il est tout aussi complexe d'élaborer des recommandations quant à son usage (Cooper et Schweitzer, 2025).

L'humour influence l'ensemble de nos relations. Néanmoins, identifier des liens stables

et des éléments prévisibles sur lesquels fonder des travaux futurs constitue un grand défi pour les chercheurs (Cooper et Schweitzer, 2025). Nous pensons donc que quelques variables pourraient venir moduler les relations proposées par notre modèle. Nous les détaillerons ci-dessous.

### 1. La différence de genre

La différence de genre entre le leader et le follower pourrait être ajoutée à notre proposition de modèle. Comme rapporté par Tan et al., (2021), la (di)similarité de genre est un « modérateur particulièrement pertinent du comportement des dirigeants dans leurs interactions sociales avec leurs employés ». En reprenant le modèle de Cooper (2008), l'humour du leader peut être vu comme une tactique de gestion de l'impression. Autant les hommes que les femmes s'efforcent de gérer davantage leur impression lorsqu'ils interagissent avec le sexe opposé (Bolino et al., 2008 ; Leary et al., 1994 ; Pliner et Chaiken, 1990, cités dans Tan et al., 2021). Par conséquent, nous pensons que la différence de genre peut nuancer les relations de deux façons. Premièrement, il est plausible qu'en cas de dissemblance entre les genres, un leader serait moins porté à utiliser l'humour, en cohérence avec les résultats de Tan et al., (2021). Deuxièmement, il est possible que l'évaluation de l'humour par le follower soit teintée par le genre du leader. Dans l'étude de Moake et Robert (2022), les chercheurs ont découvert des différences quant à la perception de l'humour en fonction du genre du leader. Pour ces motifs, nous suggérons d'explorer la différence de genre entre le leader et le follower.

### 2. L'ancienneté

L'ancienneté, ou la durée de la relation entre le leader et le follower, pourraient également jouer un rôle dans les relations proposées dans notre modèle. L'ancienneté est une variable démographique ayant un effet important dans la recherche en gestion et en psychologie (Cohen, 1993 ; Griffeth et al., 2000, cités dans Gkorezis et al., 2011). Cette variable aurait un impact modérateur sur les relations professionnelles (Gkorezis et al., 2011). Les nouveaux employés ont tendance à être plus optimistes et enthousiastes à l'égard de leur milieu de travail, en mettant l'accent sur les aspects positifs (Gkorezis et al., 2011). Conséquemment, les nouveaux employés accordent davantage d'importance

au comportement positif des leaders et atténuent leurs comportements négatifs (Gkorezis et al., 2011). À l'inverse, les employés plus anciens sont plus à risque de s'épuiser et d'avoir une diminution de leur motivation (Wright et Bonett, 1997, cités dans Gkorezis et al., 2011), causant une attitude plus négative (Gkorezis et al., 2011). Par ailleurs, les relations se métamorphosent au fil du temps en raison des contacts sociaux (Norris et Niebuhr, 1984, cités dans Gkorezis et al., 2011). Ce faisant, les employés « se familiarisent avec leurs leaders et tiennent leur humour positif pour acquis » (Gkorezis et al., 2011). Ainsi, la durée de la relation entre le leader et le follower pourrait influencer l'effet de l'humour sur la qualité de leur relation (Cooper et al., 2018).

### 3. La culture organisationnelle

Enfin, bien que notre modèle se concentre sur la relation entre le leader et le follower, la **culture organisationnelle** peut tout de même avoir un impact sur l'utilisation de l'humour à l'intérieur de l'organisation. La culture organisationnelle se définit par le « système de valeurs partagées et les normes qui définissent les attitudes et les comportements appropriés pour les membres de l'organisation » (O'Reilly et Chatman, 1996, cités dans Cooper, 2005). L'humour peut prendre part à la culture d'une organisation à l'aide des rituels, langages et symboles (Cooper, 2005). Par contre, il est aussi raisonnable que d'autres organisations souhaitent que leurs employés soient sérieux au travail. Comme la culture organisationnelle dicte des valeurs et des comportements aux membres de l'organisation, les comportements humoristiques au travail dépendent de l'acceptation de l'humour comme élément de cette culture (Cooper, 2005). Conséquemment, la culture organisationnelle a immanquablement un lien sur le comportement humoristique dans l'organisation.

## Conclusion

L'objectif de ce mémoire était de répondre à la double question suivante : quels sont les antécédents de l'humour dans le leadership, et quelles en sont les répercussions chez les followers ? Afin de répondre à ces questions, nous avons procédé à une recension des écrits, pour ensuite formuler une critique à un modèle théorique omniprésent dans la littérature scientifique actuelle. Ces deux éléments ont servi de fondements à notre proposition de modèle. Par la suite, nous avons développé un modèle théorique incluant autant la perspective du leader que celle du follower. Du point de vue du leader, nous avons examiné des variables favorisant l'expression d'humour. Quant au follower, nous avons étudié les répercussions de l'humour, en proposant un modèle à double voie, tenant compte à la fois de l'angle cognitif (évaluation de l'humour) et affectif (boucle émotionnelle). Ce modèle permet de reconnaître autant les conséquences positives que négatives de l'humour. Enfin, nous avons soulevé plusieurs avenues de recherches futures.

### Forces et apports théoriques de l'étude

Ce mémoire contribue à l'avancement des connaissances sur l'humour de plusieurs façons.

D'abord, plusieurs études ont considéré l'humour non pas comme un comportement expressif, mais plutôt comme un attribut d'efficacité, où l'humour apporte inévitablement des résultats positifs (Hu et al., 2024). De plus, les études sur l'humour distinguent rarement le comportement d'humour du mécanisme d'induction d'émotions positives. Par conséquent, la littérature actuelle positionne régulièrement l'humour comme un outil améliorant systématiquement la satisfaction au travail (Hu et al., 2024). Dans une perspective élargie, les bénéfices de l'humour du leader sont donc probablement surestimés dans la littérature actuelle. En incorporant la théorie de Elfenbein (2014) à notre modèle, celui-ci permet de distinguer le comportement d'humour du mécanisme d'induction des émotions à l'aide notamment de la boucle émotionnelle. Dans une logique similaire, nous avons appliqué de deux façons la

critique de Cooper et al., (2025) voulant que les styles d'humour de Martin et al., (2003) mesurent plutôt les finalités, fonctions ou conséquences de l'humour. D'une part, nous avons utilisé dans notre modèle l'expression d'humour comme variable traitant de l'humour. D'autre part, nous avons adopté une dimension « évaluation de l'humour ». Cette dernière permet de tenir compte de la subjectivité dans l'interprétation de l'humour. À notre connaissance, aucun autre modèle théorique n'a mis de l'avant cette particularité de l'humour. Ultimement, notre modèle permet de reconnaître à la fois les conséquences positives et négatives de l'humour et apporte de nouvelles nuances aux cadres théoriques existants.

Ensuite, la recension des écrits présentée dans ce mémoire met en évidence quelques écarts, en identifiant plusieurs variables encore peu explorées sur le plan scientifique. De plus, le chapitre 4 documente plusieurs avenues de recherches futures sur l'humour en organisation.

#### Retombées pratiques

Notre modèle éclaire les leaders sur les manipulations des humeurs grâce à l'utilisation de l'humour. Bien que l'affectivité positive (Rubin, Munz et Bommer, 2005, cités dans Johnson, 2009) soit liée à un leadership efficace, cela ne signifie pas que les leaders doivent toujours être d'humeur positive, mais plutôt qu'ils doivent « s'efforcer de réguler leur humeur exprimée afin de diriger les followers plus efficacement » (Johnson, 2009). À cet effet, les leaders doivent également être attentifs à la façon dont leurs comportements peuvent être interprétés par les followers (Yang et al., 2025). Notre modèle permet de rendre compte qu'un comportement à priori positif, comme l'utilisation de l'humour, peut tout de même avoir des effets négatifs sur les followers.

## Références

- Aboramadan, M., et Kundi, Y. M. (2023). Emotional culture of joy and happiness at work as a facet of wellbeing : A mediation of psychological safety and relational attachment. *Personnel Review*, 52(9), 2133-2152. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2021-0285>
- Anderson, C., Hildreth, J. A. D., et Howland, L. (2015). Is the desire for status a fundamental human motive? A review of the empirical literature. *Psychological Bulletin*, 141(3), 574-601. <https://doi.org/10.1037/a0038781>
- Anderson, C., John, O. P., et Keltner, D. (2012). The Personal Sense of Power. *Journal of Personality*, 80(2), 313-344. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2011.00734.x>
- Anderson, C., et Kilduff, G. J. (2009). The Pursuit of Status in Social Groups. *Current Directions in Psychological Science*, 18(5), 295-298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2009.01655.x>
- Anderson, C., Sharps, D. L., Soto, C. J., et John, O. P. (2020). People with disagreeable personalities (selfish, combative, and manipulative) do not have an advantage in pursuing power at work. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(37), 22780-22786. <https://doi.org/10.1073/pnas.2005088117>
- Anderson, C., et Shirako, A. (2008). Are individuals' reputations related to their history of behavior? *Journal of Personality and Social Psychology*, 94(2), 320-333. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.94.2.320>
- Andrei, F., Siegling, A. B., Aloe, A. M., Baldaro, B., et Petrides, K. V. (2016). The Incremental Validity of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) : A Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Personality Assessment*, 98(3), 261-276. <https://doi.org/10.1080/00223891.2015.1084630>

- Avolio, B. J., Howell, J. M., et Sosik, J. J. (1999). A FUNNY THING HAPPENED ON THE WAY TO THE BOTTOM LINE: HUMOR AS A MODERATOR OF LEADERSHIP STYLE EFFECTS. *Academy of Management Journal*, 42(2), 219-227.
- Baer, M. D., Dhensa-Kahlon, R. K., Colquitt, J. A., Rodell, J. B., Outlaw, R., et Long, D. M. (2015). Uneasy Lies the Head that Bears the Trust : The Effects of Feeling Trusted on Emotional Exhaustion. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1637-1657. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0246>
- Baird, J. A., et Astington, J. W. (2004). The role of mental state understanding in the development of moral cognition and moral action. *New directions for child and adolescent development*, (103), 37–49. <https://doi.org/10.1002/cd.96>
- Barrick, M. R., Stewart, G. L., et Piotrowski, M. (2002). Personality and job performance : Test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.43>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect : Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G., Coutifaris, C. G. V., et Pillemer, J. (2018). Emotional contagion in organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 38, 137-151. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.005>
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., et Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323>
- Baumeister, R. F., Vohs, K. D., Nathan DeWall, C., et Liqing Zhang. (2007). How Emotion Shapes Behavior : Feedback, Anticipation, and Reflection, Rather Than

- Direct Causation. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 167-203.  
<https://doi.org/10.1177/1088868307301033>
- Belete, A. (2018). Turnover Intention Influencing Factors of Employees : An Empirical Work Review. *Journal of Entrepreneurship et Organization Management*, 07(03). <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000253>
- Berger, A. A. (1987). Humor An Introduction : SUPERIORITY THEORIES INCONGRUITY THEORIES ... *The American Behavioral Scientist*, 30(3), 6.
- Berthet, V., et Kop, J.-L. (2010). L'Amorçage affectif : Données empiriques et modèles théoriques. *Canadian Journal of Experimental Psychology / Revue canadienne de psychologie expérimentale*, 64(3), 165-179. <https://doi.org/10.1037/a0020765>
- Besser, A., et Zeigler-Hill, V. (2011). Pathological forms of narcissism and perceived stress during the transition to the university : The mediating role of humor styles. *International Journal of Stress Management*, 18(3), 197-221.  
<https://doi.org/10.1037/a0024826>
- Bischetti, L., Ceccato, I., Lecce, S., Cavallini, E., et Bambini, V. (2023). Pragmatics and theory of mind in older adults' humor comprehension. *Current Psychology*, 42(19), 16191–16207. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00295-w>
- Bitterly, T. B. (2022). Humor and power. *Current Opinion in Psychology*, 43, 125-128.  
<https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.06.017>
- Bitterly, T. B., Brooks, A. W., et Schweitzer, M. E. (2017). Risky business : When humor increases and decreases status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112(3), 431-455. <https://doi.org/10.1037/pspi0000079>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life* (Second edition). Taylor and Francis.

- Bono, J. E., et Ilies, R. (2006). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 317-334.  
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.008>
- Bothma, C. F. C., et Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1).  
<https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.507>
- Boucher, C. J. (2023). Exploring the impact of surface acting on nurse leaders during COVID. *Journal of Health Organization and Management*, 37(1), 1–16.  
<https://doi.org/10.1108/JHOM-01-2022-0026>
- Bower, G. H. (1981). Mood and memory. *American Psychologist*, 36(2), 129-148.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.129>
- Bozionelos, N. (2004). The big five of personality and work involvement. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 69-81.  
<https://doi.org/10.1108/02683940410520664>
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, B. S., et Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 193–198. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.73.2.193>
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image and impression management*. J. Wiley.
- Cacioppo, J. T., Gardner, W. L., et Berntson, G. G. (1999). The Affect System Has Parallel and Integrative Processing Components : Form Follows Function. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 839-855.
- Caplow, T. (1968). *Two against one; coalitions in triads*. Prentice-Hall.

- Carnevale, J. B., Huang, L., Vincent, L. C., Farmer, S., et Wang, L. (2021). Better to give than to receive (or seek) help? The interpersonal dynamics of maintaining a reputation for creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 167, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.08.006>
- Cavallini, E., Lecce, S., Bottiroli, S., Palladino, P., et Pagnin, A. (2013). Beyond False Belief : Theory of Mind in Young, Young-Old, and Old-Old Adults. *The International Journal of Aging and Human Development*, 76(3), 181-198. <https://doi.org/10.2190/AG.76.3.a>
- Cavazza, N., Guidetti, M., et Pagliaro, S. (2015). Who Cares for Reputation? Individual Differences and Concern for Reputation. *Current Psychology*, 34(1), 164-176. <https://doi.org/10.1007/s12144-014-9249-y>
- Chen, H., et Ayoun, B. (2019). Is negative workplace humor really all that « negative »? Workplace humor and hospitality employees' job embeddedness. *International Journal of Hospitality Management*, 79, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.010>
- Cheng, D., Wang, L., Amarnani, R. K., et Chan, X. W. (2024). Leaders laughing in the line of fire : An emotional aperture perspective on leader laughter in response to critical questions. *Journal of Applied Psychology*, 109(8), 1204-1223. <https://doi.org/10.1037/apl0001178>
- Cheng, Y.-N., Yen, C.-L., et Chen, L. H. (2012). Transformational Leadership and Job Involvement : The Moderation of Emotional Contagion. *Military Psychology*, 24(4), 382-396. <https://doi.org/10.1080/08995605.2012.695261>
- Clarkson, B. G., Wagstaff, C. R. D., Arthur, C. A., et Thelwell, R. C. (2020). Leadership and the contagion of affective phenomena : A systematic review and mini meta-analysis. *European Journal of Social Psychology*, 50(1), 61-80. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2615>

- Consalvo, C. M. (1989). Humor in management : No laughing matter. *Humr*, 2(3), 285-298. <https://doi.org/10.1515/humr.1989.2.3.285>
- Cooper, C. (2008). Elucidating the bonds of workplace humor : A relational process model. *Human Relations*, 61(8), 1087-1115. <https://doi.org/10.1177/0018726708094861>
- Cooper, C. D. (2005). Just Joking Around? Employee Humor Expression As An Ingratiation Behavior. *Academy of Management Review*, 30(4), 765-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378877>
- Cooper, C. D., Kong, D. T., et Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource : Integrating Three Theoretical Perspectives. *Academy of Management Journal*, 61(2), 769-796. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0358>
- Cooper, C. D., et Schweitzer, M. E. (2025). *Organizational Humor : A Foundation for Future Scholarship, a Review, and a Call to Action*.
- Cooper, C. D., Sheridan, S. B., et Kong, D. T. (2025). Rethinking Interpersonal Humour in Organizations : Clarifying Constructs and Charting A Path Forward. *Journal of Management Studies*, joms.13245. <https://doi.org/10.1111/joms.13245>
- Costa, P. T., et McCrae, R. R. (1992). The Five-Factor Model of Personality and Its Relevance to Personality Disorders. *Journal of Personality Disorders*, 6(4), 343-359. <https://doi.org/10.1521/pedi.1992.6.4.343>
- Costa, P. T., et McCrae, R. R. (2008). The Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R). Dans G. Boyle, G. Matthews, et D. Saklofske, *The SAGE Handbook of Personality Theory and Assessment : Volume 2—Personality Measurement and Testing* (p. 179-198). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781849200479.n9>

- Cullen, K. L., Gentry, W. A., et Yammarino, F. J. (2015). Biased Self-Perception Tendencies : Self-Enhancement/Self-Diminishment and Leader Derailment in Individualistic and Collectivistic Cultures. *Applied Psychology*, 64(1), 161-207. <https://doi.org/10.1111/apps.12026>
- Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M., Tee, E. Y. J., et Tse, H. H. M. (2009). What goes around comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 571–585. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.009>
- Deogro Lee. (2015). The Impact of Leader's Humor on Employees' Creativity : The Moderating Role of Trust in Leader. *Seoul Journal of Business*, 21(1), 59-86. <https://doi.org/10.35152/SNUSJB.2015.21.1.003>
- Di Fabio, A., Gori, A., et Svicher, A. (2023). Relationships between Humor Styles and the Big Five Personality Traits in Workers : A Network Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(2), 1008. <https://doi.org/10.3390/ijerph20021008>
- Digman, J. M. (1990). Personality Structure : Emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.41.020190.002221>
- Doherty, R. W. (s. d.). The Emotional Contagion Scale : A Measure of Individual Differences. *JOURNAL OF NONVERBAL BEHAVIOR*.
- Dorfman, P. W., et Howell, J. P. (1988). DIMENSIONS OF NATIONAL CULTURE AND EFFECTIVE LEADERSHIP PATTERNS: HOFSTEDE REVISITED. Dans R. N. Farmer et S. B. Prasad (Éds.), *Advances in international comparative management : A research annual*. JAI Press.

- Duncan, W. J. (s. d.). *Humor in Management : Prospects for Administrative Practice and Research*.
- Duval, C., Piolino, P., Bejanin, A., Eustache, F., et Desgranges, B. (2011). Age effects on different components of theory of mind. *Consciousness and Cognition*, 20(3), 627–642. <https://doi.org/10.1016/j.concog.2010.10.025>
- Dwyer, T. (1991). Humor, Power, and Change in Organizations. *Human Relations*, 44(1), 1-19. <https://doi.org/10.1177/001872679104400101>
- Dyck, K. T. H., et Holtzman, S. (2013). Understanding humor styles and well-being : The importance of social relationships and gender. *Personality and Individual Differences*, 55(1), 53-58. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.01.023>
- Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C., et Harvey, J.-F. (2017). *Extreme teaming : lessons in complex, cross-sector leadership*. Emerald Publishing Limited. <http://proxy.cm.umoncton.ca/login?url=http://lib.myilibrary.com?id=1031781>
- Edmondson, A. C., et Harvey, J.-F. (2018). Cross-boundary teaming for innovation: Integrating research on teams and knowledge in organizations. *Human Resource Management Review*, 28(4), 347–360. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.03.002>
- Elfenbein, H. A. (2014). The many faces of emotional contagion : An affective process theory of affective linkage. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 326-362. <https://doi.org/10.1177/2041386614542889>

- Feingold, A. (1983). Measuring Humor Ability : Revision and Construct Validation of the Humor Perceptiveness Test. *Perceptual and Motor Skills*, 56(1), 159-166. <https://doi.org/10.2466/pms.1983.56.1.159>
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and Consequences of Real-Time Affective Reactions at Work. *Motivation and Emotion*, 26(1).
- Fleishman, E. A., Mumford, D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., et Korotkin, A. L. (1991). TAXONOMIC EFFORTS IN THE DESCRIPTION OF LEADER BEHAVIOR: A SYNTHESIS AND FUNCTIONAL INTERPRETATION. *Leadership Quarterly*, 2(4), 245-287.
- Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., et Vacheva, V. (2017). Psychological Safety : A Meta-Analytic Review and Extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi.org/10.1111/peps.12183>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology : The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- George, J. M. (1991). State or Trait : Effects of Positive Mood on Prosocial Behaviors at Work. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 299-307. <https://doi.org/10.1002/ss.333>
- Gervais, M., et Wilson, D. S. (2005). THE EVOLUTION AND FUNCTIONS OF LAUGHTER AND HUMOR : A SYNTHETIC APPROACH. *The Quarterly Review of Biology*, 80(4), 395-430. <https://doi.org/10.1086/498281>
- Gkorezis, P., Hatzithomas, L., et Petridou, E. (2011). The Impact of Leader's Humor on Employees' Psychological Empowerment : The Moderating Role of Tenure. *Journal of Managerial Issues*, 23(1), 83-95.

- Gockel, C. (2017). Humor in Teams : Interpersonal Functions of Humor. Dans T. Scheel et C. Gockel, *Humor at Work in Teams, Leadership, Negotiations, Learning and Health* (p. 31-46). Springer International Publishing.  
[https://doi.org/10.1007/978-3-319-65691-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-65691-5_3)
- Grandey, A. A., et Gabriel, A. S. (2015). Emotional Labor at a Crossroads: Where Do We Go from Here? 2(1), 323–349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Graziano, W. G., et Bryant, W. H. M. (1998). Self-Monitoring and the Self-Attribution of Positive Emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 250-261.
- Graziano, W. G., et M. Tobin, R. (2016). *Agreeableness and the Five Factor Model* (T. A. Widiger, Éd. ; Vol. 1). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199352487.013.17>
- Greven, C., Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., et Furnham, A. (2008). A hierarchical integration of dispositional determinants of general health in students : The Big Five, trait Emotional Intelligence and Humour Styles. *Personality and Individual Differences*, 44(7), 1562-1573. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.01.012>
- Gross, J. J., et John, O. P. (1995). Facets of emotional Expressivity : Three self-report factors and their correlates. *Personality and Individual Differences*, 19(4), 555-568. [https://doi.org/10.1016/0191-8869\(95\)00055-B](https://doi.org/10.1016/0191-8869(95)00055-B)
- Gupta, M., Shaheen, M., et Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior : Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084>

- Hareli, S., et Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35–59.  
<https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.04.007>
- Harvey, J.-F., Bresman, H., Edmondson, A. C., et Pisano, G. P. (2022). A Strategic View of Team Learning in Organizations. *Academy of Management Annals*, 16(2), 476–507. <https://doi.org/10.5465/annals.2020.0352>
- Harvey, J.-F., et Green, P. (2022). Constructive feedback: When leader agreeableness stifles team reflexivity. *Personality and Individual Differences*, 194.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111624>
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., et Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726–1751. <https://doi.org/10.1177/0018726718817812>
- Harvey, J.-F., Leblanc, P.-M., et Cronin, M. A. (2019). Beyond Separate Emergence: A Systems View of Team Learning Climate. *Frontiers in Psychology*, 10, 1441.  
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01441>
- Hatfield, E., Bensman, L., Thornton, P. D., et Rapson, R. L. (2014). New Perspectives on Emotional Contagion : A Review of Classic and Recent Research on Facial Mimicry and Contagion. *Interpersona: An International Journal on Personal Relationships*, 8(2), 159-179. <https://doi.org/10.5964/ijpr.v8i2.162>
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., et Rapson, R. L. (1993). Emotional Contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-100. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10770953>

- Hinojosa, J. A., Mercado, F., et Carretié, L. (2015). N170 sensitivity to facial expression : A meta-analysis. *Neuroscience et Biobehavioral Reviews*, 55, 498-509. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2015.06.002>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources : A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hofstede, G. H. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values*.
- Holmes, J., et Marra, M. (2002). Over the edge? Subversive humor between colleagues and friends. *Humor - International Journal of Humor Research*, 15(1). <https://doi.org/10.1515/humr.2002.006>
- Holmes, J. et Marra, M. (2006). Humor and leadership style. *HUMOR*, 19(2), 119-138. <https://doi.org/10.1515/HUMOR.2006.006>
- Hoppe, B., et Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600-619. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.004>
- Hsu, C.-C., Hsieh, C.-L., et Chiang, Y.-H. (2024). Leader affiliative humour and work outcomes in multicultural teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(6), 744-758. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2024.2379589>
- Hu, X. (2023). Leader humor : A double-edged sword. *Current Opinion in Psychology*, 54, 101698. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101698>
- Hu, X., Parke, M. R., Peterson, R. S., et Simon, G. M. (2024). Faking It with the Boss's Jokes? Leader Humor Quantity, Follower Surface Acting, and Power Distance. *Academy of Management Journal*, 67(5), 1175-1206. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0195>

- Ilies, R., Curşeu, P. L., Dimotakis, N., et Spitzmuller, M. (2013). Leaders' emotional expressiveness and their behavioural and relational authenticity : Effects on followers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(1), 4-14. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.626199>
- Islam, M. R., et Bowling, N. (2022). Extraversion and emotional expressiveness : Moderators of the relationship between curmudgeon personality and workplace incivility. *Personality and Individual Differences*, 197, 111793. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111793>
- Jackson, J. J., et Roberts, B. W. (2017). 7. Conscientiousness. Dans T. A. Widiger (Éd.), *The Oxford handbook of the five factor model*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199352487.001.0001>
- Ji, X., Liu, S., et Wang, H. (2023). Leader failed humor and follower advice seeking. *Journal of Managerial Psychology*, 38(2), 104–115. <https://doi.org/10.1108/JMP-03-2021-0153>
- John, O. P. (1990). The « Big Five » Factor Taxonomy : Dimensions of Personality in the Natural Language and in Questionnaires. Dans L. A. Pervin (Éd.), *Handbook of personality : Theory and research*. Guilford Pr.
- Johnson, S. K. (2008). I second that emotion : Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.001>
- Johnson, S. K. (2009). Do you feel what I feel? Mood contagion and leadership outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 814-827. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.012>

- Jung, W. E. (2003). The inner eye theory of laughter: Mindreader signals cooperator value. *Evolutionary Psychology*, 1, 214–253.  
<https://doi.org/10.1177/147470490300100118>
- Kahn, W. A. (1990). PSYCHOLOGICAL CONDITIONS OF PERSONAL ENGAGEMENT AND DISENGAGEMENT AT WORK. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kelly, J. R., et Barsade, S. G. (2001). Mood and Emotions in Small Groups and Work Teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 99-130.  
<https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2974>
- Keysar, B., Lin, S., et Barr, D. J. (2003). Limits on theory of mind use in adults. *Cognition*, 89(1), 25–41. [https://doi.org/10.1016/S0010-0277\(03\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0010-0277(03)00064-7)
- Kim, T.-Y., Lee, D.-R., et Wong, N. Y. S. (2016). Supervisor Humor and Employee Outcomes : The Role of Social Distance and Affective Trust in Supervisor. *Journal of Business and Psychology*, 31(1), 125-139.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-015-9406-9>
- Kong, D. T., Cooper, C. D., et Sosik, J. J. (2019). The state of research on leader humor. *Organizational Psychology Review*, 9(1), 3-40.  
<https://doi.org/10.1177/2041386619846948>
- Kring, A. M., Smith, D. A., et Neale, J. M. (1994). *Individual Differences in Dispositional Expressiveness : Development and Validation of the Emotional Expressivity Scale*.
- Kudret, S., Erdogan, B., et Bauer, T. N. (2019). Self-monitoring personality trait at work : An integrative narrative review and future research directions. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 193-208. <https://doi.org/10.1002/job.2346>

- Kuiper, N. A., Grimshaw, M., Leite, C., et Kirsh, G. (2004). Humor is not always the best medicine : Specific components of sense of humor and psychological well-being. *Humor - International Journal of Humor Research*, 17(1-2).  
<https://doi.org/10.1515/humr.2004.002>
- Kumar, S. (2024). Psychological Safety. *CHEST*, 165(4), 942-949.  
<https://doi.org/10.1016/j.chest.2023.11.016>
- Lau, C., Li, C., Swindall, T., Chiesi, F., Ruch, W., Bruno, F., Saklofske, D. H., et Quilty, L. C. (2023). What's Your Humor Profile? A Latent Profile Analysis on the State-Trait Model of Cheerfulness as the Temperamental Basis of Humor. *Journal of Happiness Studies*, 24(6), 2061-2081. <https://doi.org/10.1007/s10902-023-00671-1>
- Lawler, E. E., et Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20–28.  
<https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1967.tb01060.x>
- Leary, M. R., et Kowalski, R. M. (1990). *Impression Management : A Literature Review and Two-Component Model*. 107(1), 34-47.
- Leblanc, P.-M., Rousseau, V., & Harvey, J.-F. (2022). Leader humility and team innovation: The role of team reflexivity and team proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 43(8), 1396–1409. <https://doi.org/10.1002/job.2648>
- Lee, K., et Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance : The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>
- Lehmann-Willenbrock, N., et Allen, J. A. (2014). How fun are your meetings?  
Investigating the relationship between humor patterns in team interactions and

- team performance. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 1278-1287.  
<https://doi.org/10.1037/a0038083>
- LePine, J. A., Erez, A., et Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52-65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion : How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 221-234. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200003\)21:2%253C221::AID-JOB36%253E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200003)21:2%253C221::AID-JOB36%253E3.0.CO;2-0)
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., et Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory : The past and potential for the future. Dans G. R. Ferris (Éd.), *Research in personnel and human resources management*. (Vol. 15). JAI Press.
- Lieberman, J. N. (1977). *Playfulness : Its relationship to imagination and creativity*. Academic Press.
- Lin, V., Girard, J. M., Sayette, M. A., et Morency, L.-P. (2020). *Toward Multimodal Modeling of Emotional Expressiveness* (No. arXiv:2009.00001). arXiv.  
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2009.00001>
- Liu, C., Wang, C., et Wang, H. (2020). How do leaders' positive emotions improve followers' person-job fit in China? The effects of organizational identification and psychological safety. *Leadership et Organization Development Journal*, 42(2), 161-177. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0388>
- Lopes, P. N., Brackett, M. A., Nezlek, J. B., Schütz, A., Sellin, I., et Salovey, P. (2004). Emotional Intelligence and Social Interaction. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(8), 1018-1034.  
<https://doi.org/10.1177/0146167204264762>

- Lyttle, J. (2007). The judicious use and management of humor in the workplace. *Business Horizons*, 50(3), 239-245. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.11.001>
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., et Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors : A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067-1081. <https://doi.org/10.1037/apl0000115>
- Malone, P. B. (1980.). Humor : A Double-Edged Tool For Today's Managers? *Academy of Management. The Academy of Management Review*, 5(3), 357.
- Maki, S. M., Booth-Butterfield, M., et McMullen, A. (2012). Does Our Humor Affect Us?: An Examination of a Dyad's Humor Orientation. *Communication Quarterly*, 60(5), 649–664. <https://doi.org/10.1080/01463373.2012.725006>
- Martin, R. A., Puhlik-Doris, P., Larsen, G., Gray, J., et Weir, K. (2003). Individual differences in uses of humor and their relation to psychological well-being : Development of the Humor Styles Questionnaire. *Journal of Research in Personality*, 37(1), 48-75. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00534-2](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00534-2)
- Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2004). TARGET ARTICLES : « Emotional Intelligence: Theory, Findings, and Implications ». *Psychological Inquiry*, 15(3), 197-215. [https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503\\_02](https://doi.org/10.1207/s15327965pli1503_02)
- Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2008). Emotional intelligence : New ability or eclectic traits? *American Psychologist*, 63(6), 503-517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- McCrae, R. R., et Costa, P. T. (2021). Understanding persons : From Stern's personalistics to Five-Factor Theory. *Personality and Individual Differences*, 169, 109816. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109816>

- Mendiburo-Seguel, A., Páez, D., et Martínez-Sánchez, F. (2015). Humor styles and personality : A meta-analysis of the relation between humor styles and the Big Five personality traits. *Scandinavian Journal of Psychology*, 56(3), 335-340.  
<https://doi.org/10.1111/sjop.12209>
- Mesmer-Magnus, J., Glew, D. J., et Viswesvaran, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 155-190.  
<https://doi.org/10.1108/02683941211199554>
- Moake, T. R., & Christopher, R. (2022). Gender, formal organizational status and humor use: perceptions of social acceptance. *Journal of Managerial Psychology*, 37(4), 332–345. <https://doi.org/10.1108/JMP-11-2020-0593>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240.
- Moon, H., Van Dyne, L., et Wrobel, K. (2004). THE CIRCUMPLEX MODEL AND THE FUTURE OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR RESEARCH. Dans D. L. Turnipseed (Éd.), *Handbook of Organizational Citizenship Behavior* (p. 1-22).
- Nembhard, I. M., et Edmondson, A. C. (2006). Making it safe : The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941-966.  
<https://doi.org/10.1002/job.413>
- Newman, A., Donohue, R., et Eva, N. (2017). Psychological safety : A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.  
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>
- Nifadkar, S., Tsui, A. S., et Ashforth, B. E. (2012). THE WAY YOU MAKE ME FEEL AND BEHAVE: SUPERVISOR-TRIGGERED NEWCOMER AFFECT AND

APPROACH-AVOIDANCE BEHAVIOR. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1146-1168.

Organ, D. W. (2016). 2. The Roots of Organizational Citizenship Behavior. Dans P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, et N. P. Podsakoff (Éds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (p. 7-18). Oxford University Press.  
<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190219000.001.0001>

Petrides, K. V., Furnham, A., et Mavroveli, S. (2007). *Trait Emotional Intelligence*.

Plessen, C. Y., Franken, F. R., Ster, C., Schmid, R. R., Wolfmayr, C., Mayer, A.-M., Sobisch, M., Kathofer, M., Rattner, K., Kotlyar, E., Maierwieser, R. J., et Tran, U. S. (2020). Humor styles and personality : A systematic review and meta-analysis on the relations between humor styles and the Big Five personality traits. *Personality and Individual Differences*, 154, 109676.  
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109676>

Plester, B., et Hutchison, A. (2016). Fun times: the relationship between fun and workplace engagement. *Employee Relations*, 38(3), 332–350.  
<https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-0027>

Porter, L. W., et Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.  
<https://doi.org/10.1037/h0034829>

Premack, D., et Woodruff, G. (1978). Does the chimpanzee have a theory of mind? *The Behavioural and Brain Sciences*, 1, 515–526.

Pundt, A., & Herrmann, F. (2015). Affiliative and aggressive humour in leadership and their relationship to leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 108–125. <https://doi.org/10.1111/joop.12081>

- Rarick, D. L., Soldow, G. F., et Geizer, R. S. (1976). Self-monitoring as a mediator of conformity. *Central States Speech Journal*, 27(4), 267-271.  
<https://doi.org/10.1080/10510977609367903>
- Rhee, S.-Y., Park, H., et Bae, J. (2020). Network Structure of Affective Communication and Shared Emotion in Teams. *Behavioral Sciences*, 10(10), 159.  
<https://doi.org/10.3390/bs10100159>
- Riggio, H. R., et Riggio, R. E. (2002). Emotional Expressiveness, Extraversion, and Neuroticism : A Meta-Analysis. *JOURNAL OF NONVERBAL BEHAVIOR*, 26(4).
- Robert, C. (2023). Humor and job satisfaction. *Current Opinion in Psychology*, 54, 101721. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2023.101721>
- Robert, C., et Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of humor : Humor events and affect in organizations. *Human Relations*, 65(9), 1071-1099.  
<https://doi.org/10.1177/0018726711433133>
- Robert, C., et Yan, W. (2007). The Case for Developing New Research on Humor and Culture in Organizations : Toward a Higher Grade of Manure. Dans *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 26, p. 205-267). Emerald (MCB UP ). [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(07\)26005-0](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(07)26005-0)
- Romero, E. J., et Arendt, L. A. (2011). Variable Effects of Humor Styles on Organizational Outcomes. *Psychological Reports*, 108(2), 649-659.  
<https://doi.org/10.2466/07.17.20.21.PR0.108.2.649-659>
- Romero, E. J., et Cruthirds, K. W. (2006). The use of humor in the workplace. *IEEE Engineering Management Review*, 34(3), 18-18.  
<https://doi.org/10.1109/EMR.2006.261378>

- Romero, E., et Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. *Human Relations*, 61(3), 395-418. <https://doi.org/10.1177/0018726708088999>
- Rosenberg, C., Walker, A., Leiter, M., et Graffam, J. (2021). Humor in Workplace Leadership : A Systematic Search Scoping Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 610795. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.610795>
- Schein, E. H., et Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods : The laboratory approach*. Wiley.
- Schermer, J. A., Martin, R. A., Martin, N. G., Lynskey, M., et Vernon, P. A. (2013). The general factor of personality and humor styles. *Personality and Individual Differences*, 54(8), 890-893. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.12.026>
- Schoenewolf, G. (1990). Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15(1), 49–61.
- Schwarz, N. (1990). Feelings as information: Informational and motivational functions of affective states. In E. T. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*, Vol. 2, pp. 527–561). The Guilford Press.
- Siddiquei, A. N., Ahmad, S., Badar, K., et Asmi, F. (2024). How and when creativity thrives in construction projects : A study of leader's humor. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(8), 3377-3397. <https://doi.org/10.1108/ECAM-08-2022-0792>
- Silard, A., et Dasborough, M. T. (2021). Beyond emotion valence and arousal: A new focus on the target of leader emotion expression within leader-member dyads. *Journal of Organizational Behavior*, 42(9), 1186–1201. <https://doi.org/10.1002/job.2513>

- Singer, T., et Lamm, C. (2009). The Social Neuroscience of Empathy. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1156(1), 81-96. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.04418.x>
- Snyder, M. (1974). Self-monitoring of expressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30(4), 526-537. <https://doi.org/10.1037/h0037039>
- Snyder, M., et Cantor, N. (1980). Thinking About Ourselves and Others : Self-Monitoring and Social Knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 222-234.
- Stutesman, M. G., et Frye, D. A. (2023). Affective Theory of Mind in Late Adulthood: The Role of Emotion Complexity and Social Relatedness. *Experimental Aging Research*, 49(5), 472–500. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2022.2137359>
- Sutin, A. R. (2017). 5. Openness. Dans T. A. Widiger (Éd.), *The Oxford handbook of the five factor model*. Oxford university press.
- Sy, T., et Choi, J. N. (2013). Contagious leaders and followers : Exploring multi-stage mood contagion in a leader activation and member propagation (LAMP) model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 127-140. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.06.003>
- Sy, T., Côté, S., et Saavedra, R. (2005). The Contagious Leader : Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 295-305. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.295>
- Tackett, J. L., et Lahey, B. B. (2017). 3. Neuroticisme. Dans T. A. Widiger (Éd.), *The Oxford handbook of the five factor model*. Oxford university press.

- Tamietto, M., Castelli, L., Vighetti, S., Perozzo, P., Geminiani, G., Weiskrantz, L., et De Gelder, B. (2009). Unseen facial and bodily expressions trigger fast emotional reactions. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(42), 17661-17666. <https://doi.org/10.1073/pnas.0908994106>
- Tan, L., Wang, Y., et Lu, H. (2021). Why so Humorous? The Roles of Traditionality and Gender (Dis)Similarity in Leader Humor Behavior and Employee Job Performance. *Journal of Leadership et Organizational Studies*, 28(1), 91-98. <https://doi.org/10.1177/1548051820964145>
- Tasselli, S., Kilduff, M., et Menges, J. I. (2015). The Microfoundations of Organizational Social Networks : A Review and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 41(5), 1361-1387. <https://doi.org/10.1177/0149206315573996>
- Tee, E. Y. J. (2015). The emotional link : Leadership and the role of implicit and explicit emotional contagion processes across multiple organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 26(4), 654-670. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.009>
- Thomas, J., Olien, J. L., Allen, J. A., Rogelberg, S. G., et Kello, J. E. (2018). Faking It for the Higher-Ups: Status and Surface Acting in Workplace Meetings. *Group et Organization Management*, 43(1), 72–100. <https://doi.org/10.1177/1059601116687703>
- Trif, S., et Fodor, O. C. (2019). The Dark Side of Humor in the Workplace : Aggressive Humor, Exhaustion and Intention to Leave the Organization. *Psihologia Resurselor Umane*, 17(2), 74-100. <https://doi.org/10.24837/pru.v17i2.292>
- Turner, R. G. (1980). Self-monitoring and humor production1. *Journal of Personality*, 48(2), 163-167. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1980.tb00825.x>

- Turnley, W. H., et Bolino, M. C. (2001). Achieving desired images while avoiding undesired images : Exploring the role of self-monitoring in impression management. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 351-360.  
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.2.351>
- Valikangas, L., et Tienari, J. (2018). Lifting the veil : Seeking and contesting authenticity in CEO work. *M@n@gement*, 21(4), 1264.  
<https://doi.org/10.3917/mana.214.1264>
- van Veluw, S. J., et Chance, S. A. (2014). Differentiating between self and others: an ALE meta-analysis of fMRI studies of self-recognition and theory of mind. *Brain Imaging and Behavior*, 8(1), 24–38. <https://doi.org/10.1007/s11682-013-9266-8>
- Vernon, P. A., Villani, V. C., Schermer, J. A., Kirilovic, S., Martin, R. A., Petrides, K. V., Spector, T. D., et Cherkas, L. F. (2009). Genetic and Environmental Correlations Between Trait Emotional Intelligence and Humor Styles. *Journal of Individual Differences*, 30(3), 130-137. <https://doi.org/10.1027/1614-0001.30.3.130>
- Veselka, L., Schermer, J. A., Martin, R. A., Cherkas, L. F., Spector, T. D., et Vernon, P. A. (2010). A Behavioral Genetic Study of Relationships Between Humor Styles And The Six HEXACO Personality Factors. *Europe's Journal of Psychology*, 6(3), 9-33.
- Vuorela, T. (2005). Laughing Matters : A Case Study of Humor in Multicultural Business Negotiations. *Negotiation Journal*, 21(1), 105-130.  
<https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2005.00049.x>
- Warren, C., Barsky, A., et McGraw, A. P. (2021). What Makes Things Funny ? An Integrative Review of the Antecedents of Laughter and Amusement. *Personality and Social Psychology Review*, 25(1), 41-65.

- Watson, D., Anna, L., et Tellegen, A. (1988). *Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect : The PANAS Scales*.
- Weiss, H. M., et Cropanzano, R. (1996). AFFECTIVE EVENTS THEORY: A THEORETICAL DISCUSSION OF THE STRUCTURE, CAUSES AND CONSEQUENCES OF AFFECTIVE EXPERIENCES AT WORK. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weiss, H. M., Nicholas, J. P., et Daus, C. S. (1999). An Examination of the Joint Effects of Affective Experiences and Job Beliefs on Job Satisfaction and Variations in Affective Experiences over Time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(1), 1-24. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2824>
- Wijewardena, N., Härtel, C. E., et Samaratunge, R. (2017). Using humor and boosting emotions : An affect-based study of managerial humor, employees' emotions and psychological capital. *Human Relations*, 70(11), 1316-1341.  
<https://doi.org/10.1177/0018726717691809>
- Wilt, J., et Revelle, W. (2017). 4. Extraversion. Dans T. A. Widiger (Éd.), *The Oxford handbook of the five factor model*. Oxford University Press.
- Wyer, R. S., et Collins, J. E. (1992). A Theory of Humor Elicitation. *Psychological Review*, 99(4), 663-688.
- Xu, X., Hayes, R., Jiang, L., et Jimenez, W. P. (2025). Are Positive and Negative Leader Humor Two Different Coins? A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 40(5), 1017–1039.  
<https://doi.org/10.1007/s10869-025-10007-w>
- Xu, A. J., Wang, L., et Sun, F. (2025). The double-edged sword effect of leader humor on employee thriving at work. *Applied Psychology*, 74(1).  
<https://doi.org/10.1111/apps.12593>

- Xu, Z., Li, X., et Sun, X. (2024). Does leader humor style matter employee knowledge sharing? From the lens of emotional contagion process. *Journal of Knowledge Management*, 28(5), 1309-1328. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0763>
- Yang, I., Kitchen, P. J., et Bacouel-Jentjens, S. (2017). How to promote relationship-building leadership at work? A comparative exploration of leader humor behavior between North America and China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1454-1474. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1089065>
- Yang, I., Rhee, S.-Y., Kim, M. S., Uzunoğlu, E., et Kitchen, P. J. (2025). When a Leader Does Not Know How Their Humor is Viewed by Subordinates : Exploring Relationships Among Leaders' Meta-Accuracy Deficiencies, Subordinate Negative Affect, and Group Identification. *Human Performance*, 38(3), 132-152. <https://doi.org/10.1080/08959285.2025.2506047>
- Yeung, E. K. L., Apperly, I. A., et Devine, R. T. (2024). Measures of individual differences in adult theory of mind: A systematic review. *Neuroscience and Biobehavioral Reviews*, 157. <https://doi.org/10.1016/j.neubiorev.2023.105481>
- Yip, J. A., et Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. *Journal of Research in Personality*, 40(6), 1202-1208. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2005.08.005>
- Zhang, L., Qin, G., Yang, F., et Jiang, P. (2023). Linking Leader Humor to Employee Bootlegging : A Resource-Based Perspective. *Journal of Business and Psychology*, 38(6), 1233-1244. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09881-z>
- Zhang, Y., et Wan, M. (Maggie). (2021). The double-edged sword effect of psychological safety climate : A theoretical framework. *Team Performance Management: An International Journal*, 27(5/6), 377-390. <https://doi.org/10.1108/TPM-01-2021-0005>

Zinko, R., Ferris, G. R., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., et Aime, F. (2012). Personal reputation in organizations : Two-study constructive replication and extension of antecedents and consequences. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 156-180. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02017.x>

## Annexes

### Annexe 1 – Études publiées dans des revues de gestion de premier plan selon la recension des écrits de Cooper et Schweitzer (2025)

| Decade | Author(s)                   | Publication year | Journal                     | Comments             |
|--------|-----------------------------|------------------|-----------------------------|----------------------|
| 1980s  | Malone                      | 1980             | <i>AMR</i>                  | None                 |
|        | Duncan                      | 1982             | <i>AMR</i>                  | None                 |
| 1990s  | Locke                       | 1996             | <i>Organization Science</i> | None                 |
|        | Hatch                       | 1997             | <i>Organization Science</i> | None                 |
|        | Avolio et al.               | 1999             | <i>AMJ</i>                  | None                 |
| 2000s  | Cooper                      | 2005             | <i>AMR</i>                  | None                 |
| 2010s  | Lehmann-Willenbrock & Allen | 2014             | <i>JAP</i>                  | None                 |
|        | Huang et al.                | 2015             | <i>OBHDP</i>                | Focuses on sarcasm   |
|        | O'Neill & Rothbard          | 2017             | <i>AMJ</i>                  | Focuses on joviality |
|        | Cooper et al.               | 2018             | <i>AMJ</i>                  | None                 |
|        | Yam et al.                  | 2018             | <i>AMJ</i>                  | None                 |
|        | Bitterly & Schweitzer       | 2019             | <i>OBHDP</i>                | None                 |
|        | Evans et al.                | 2019             | <i>JAP</i>                  | None                 |
| 2020s  | Alonso & O'Neill            | 2022             | <i>Organization Science</i> | Focuses on joviality |
|        | Gloor et al.                | 2022             | <i>JAP</i>                  | None                 |
|        | Hu et al.                   | 2024             | <i>AMJ</i>                  | None                 |
|        | König et al.                | 2024             | <i>AMR</i>                  | None                 |

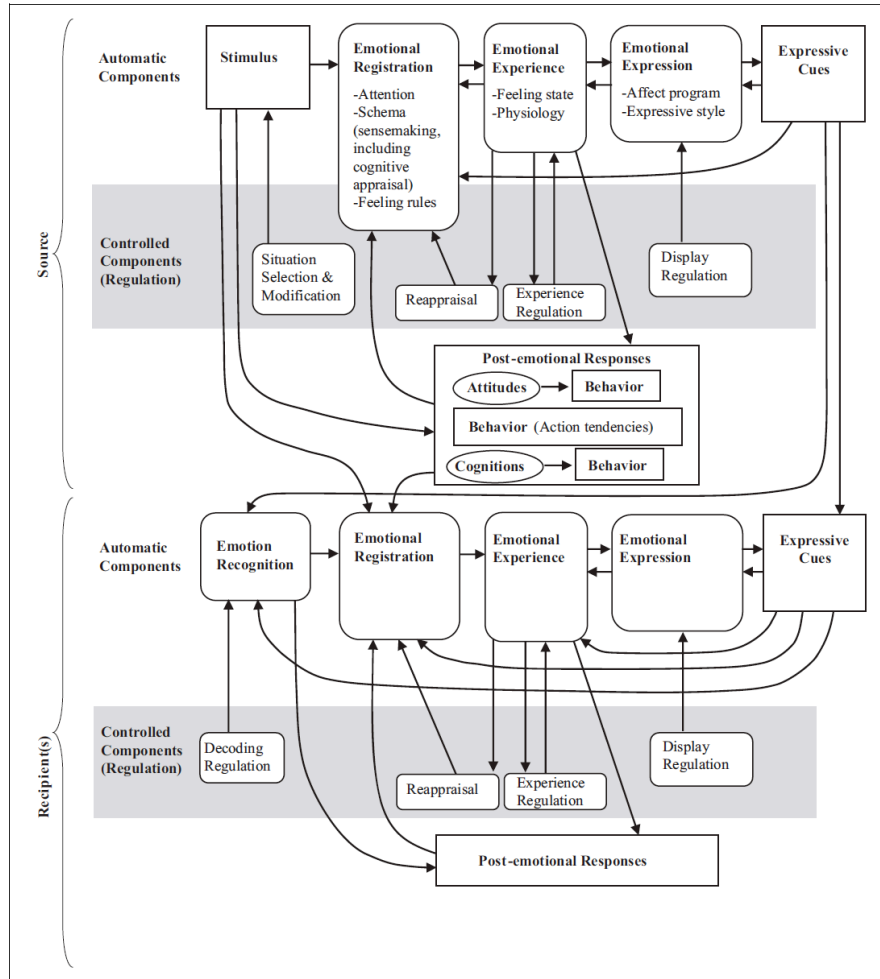
Note: We included seven journals in our search, which was conducted February 2, 2024. Publications from *AMR*, *AMJ*, *JAP*, *OBHDP*, and *Organization Science* are listed in the table. *Administrative Science Quarterly* and *Management Science* were included in the search, but these journals have not published any humor research. Abbreviations: *AMJ*, *Academy of Management Journal*; *AMR*, *Academy of Management Review*; *JAP*, *Journal of Applied Psychology*; *OBHDP*, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

## Annexe 2 - Items compris dans les 4 styles d'humour selon Martin et al., (2003)

| Style d'humour               | Items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Affiliative humour</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>1. I usually do not laugh or joke around much with other people.*</li> <li>2. I do not have to work very hard at making other people laugh – I seem to be a naturally humorous person.</li> <li>3. I rarely make other people laugh by telling funny stories about myself.*</li> <li>4. I laugh and joke a lot with my closest friends.</li> <li>5. I usually do not like to tell jokes or amuse people.*</li> <li>6. I enjoy making people laugh.</li> <li>7. I do not often joke around with my friends.*</li> <li>8. I usually can't think of witty things to say when I'm with other people.*</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Self-enhancing humour</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>9. If I am feeling depressed, I can usually cheer myself up with humor.</li> <li>10. Even when I'm by myself, I'm often amused by the absurdities of life.</li> <li>11. If I am feeling upset or unhappy, I usually try to think of something funny about the situation to make myself feel better.</li> <li>12. My humorous outlook on life keeps me from getting overly upset or depressed about things.</li> <li>13. If I'm by myself and I'm feeling unhappy, I make an effort to think of something funny to cheer myself up.</li> <li>14. If I am feeling sad or upset, I usually lose my sense of humour.*</li> <li>15. It is my experience that thinking about some amusing aspect of a situation is often a very effective way of coping with problems.</li> <li>16. I don't need to be with other people to feel amused – I can usually find things to laugh about even when I'm by myself.</li> </ul> |
| <b>Aggressive humour</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>17. If someone makes a mistake, I will often tease them about it.</li> <li>18. People are never offended or hurt by my sense of humour.*</li> <li>19. When telling jokes or saying funny things, I am usually not very concerned about how other people are taking it.</li> <li>20. I do not like it when people use humour as a way of criticizing or putting someone down.*</li> <li>21. Sometimes I think of something that is so funny that I can notstop myself from saying it, even if it is not appropriate for the situation.</li> <li>22. I never participate in laughing at others even if all my friends are doing it.*</li> <li>23. If I do not like someone, I often use humour or teasing to put them down.</li> <li>24. Even if something is really funny to me, I will not laugh or joke about it if someone will be offended.*</li> </ul>                                                       |
| <b>Self-defeating humour</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>25. I let people laugh at me or make fun of my expense more than I should.</li> <li>26. I will often get carried away in putting myself down if it makes my family or friends laugh.</li> <li>27. I often try to make people like or accept me more by saying something funny about my own weaknesses, blunders, or faults.</li> <li>28. I do not often say funny things to put myself down.*</li> <li>29. I often go overboard in putting myself down when I am making jokes or trying to be funny.</li> <li>30. When I am with friends or family, I often seem to be the one that other people make fun of or joke about.</li> <li>31. If I am having problems or feeling unhappy, I often cover it up by joking around, so that even my closest friends do not know how I really feel.</li> <li>32. Letting others laugh at me is my way of keeping my friends and family in good spirits.</li> </ul>         |

\*Item inversé

### Annexe 3 – Schéma résumé de la théorie de Elfenbein (2014)



Note :

Les trois processus visibles sont : le stimulus initial, les indices expressifs et les réponses post-émotionnelles. Les processus internes incluent : l'enregistrement émotionnel, l'expérience émotionnelle et la régulation émotionnelle (Elfenbein, 2014). Cette théorie permet de différencier 10 mécanismes responsables de la contagion émotionnelle, ainsi que l'effet de la contagion (divergent, convergent ou complémentaire).

## Annexe 4 – Sources retenues pour la conception du modèle conceptuel

| Variable                                       | Source                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Personnalité                                   | Di Fabio, A., Gori, A., & Svecchi, A. (2023). Relationships between humor styles and the Big Five personality traits in workers: A network analysis. <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 20(2), 1008.                                                                                                                                                    |
|                                                | Fabian, A. D., Smith, M. M., & Saklofske, D. H. (2020). Perfectionism and a healthy attitude toward oneself: Could humor be a resource? <i>International Journal of Environmental Research and Public Health</i> , 17(1), 201.                                                                                                                                                                  |
|                                                | Greven, C., Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., & Furnham, A. (2008). A hierarchical integration of dispositional determinants of general health in students: The Big Five, trait emotional intelligence and humor styles. <i>Personality and Individual Differences</i> , 44(7), 1562–1573.                                                                                                    |
|                                                | Mendiburo-Seguel, A., Pizar, D., & Martinez-Sánchez, F. (2015). Humor styles and personality: A meta-analysis of the relation between humor styles and the Big Five personality traits. <i>Scandinavian Journal of Psychology</i> , 56(3), 335–340.                                                                                                                                             |
|                                                | Neelek, J. H., & Dörks, P. L. (2020). Relationships between personality and the everyday use of humor. <i>Humor: International Journal of Humor Research</i> , 33(3), 361–379. <a href="https://doi.org/10.1515/humor-2019-0011">https://doi.org/10.1515/humor-2019-0011</a>                                                                                                                    |
|                                                | Plesken, C. Y., Franken, F. R., Stor, C., Schmid, R. R., Wolfmeyer, C., Mayer, A.-M., Sobisch, M., Kathofer, M., Ratmer, K., Kotlyar, E., Maierwieser, R. J., & Tran, U. S. (2020). Humor styles and personality: A systematic review and meta-analysis on the relations between humor styles and the Big Five personality traits. <i>Personality and Individual Differences</i> , 154, 109676. |
|                                                | Schermer, J. A., Martin, R. A., Martin, N. G., Lynskey, M., & Vernon, P. A. (2013). The general factor of personality and humor styles. <i>Personality and Individual Differences</i> , 54(8), 890–893.                                                                                                                                                                                         |
|                                                | Sulejmanovic, F., Dostál, D., Grundman, V., & Ruch, W. (2024). Associations between personality and humor structure appreciation: Research and review. <i>Current Psychology</i> , 43(5), 4669–4709.                                                                                                                                                                                            |
|                                                | Thorstein, J. A., & Powell, F. C. (1993). Sense of humor and dimensions of personality. <i>Journal of Clinical Psychology</i> , 49(6), 799.                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                | Vernon, P. A., Villani, V. C., Schermer, J. A., Kirilovic, S., Martin, R. A., Petrides, K. V., Spector, T. D., & Cherkas, L. F. (2009). Genetic and environmental correlations between trait emotional intelligence and humor styles. <i>Journal of Individual Differences</i> , 30(3), 130–137.                                                                                                |
| Reputation                                     | Veselka, L., Schermer, J. A., Martin, R. A., & Vernon, P. A. (2010). Relations between humor styles and the Dark Triad traits of personality. <i>Personality and Individual Differences</i> , 48(6), 722–724.                                                                                                                                                                                   |
|                                                | Joosten, H., & Ruckert, D. D. (2025). Softening the blow or sharpening the blade: Examining the reputational effects of satire. <i>Journal of Experimental Psychology: General</i> , 154(5), 1201–1220.*                                                                                                                                                                                        |
| Autosurveillance                               | Xiao, Y., Coughtrie, Y., & Huddles, L. (2018). Humour as a double-edged sword in response to crises versus tumours: The effectiveness of humorously framed crisis response messages on social media. <i>Journal of Contingencies and Crisis Management</i> , 26(2), 247–260.*                                                                                                                   |
|                                                | Graziano, W. G., & Bryant, W. H. M. (1998). Self-monitoring and the self-attribution of positive emotions. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 74(1), 250–261.                                                                                                                                                                                                                |
|                                                | Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. <i>Human Relations</i> , 65(9), 1071–1099.                                                                                                                                                                                                                                            |
| Intelligence émotionnelle                      | Sun, Z., He, Y., Liu, X.-X., & Ye, Y. (2023). Killing the service fire: leader aggressive humor undermines hospitality employees' proactive customer service performance. <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> , 35(3), 933–950.                                                                                                                                 |
|                                                | Gagne, R. C. (1990). Self-monitoring and humor positivity. <i>Journal of Personality</i> , 48(2), 163–187.                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                | A socio-relational framework of sex differences in the expression of emotion. (2009). <i>Behavioral and Brain Sciences</i> , 32(5), 375–390.                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                                | Gheorghie, A., & Cuişeu, P. L. (2023). Leading through affiliation: the effect of humor type and gender on likelihood of being perceived as a leader. <i>Current Psychology</i> , 42(26), 23028–23039.                                                                                                                                                                                          |
|                                                | Greven, C., Chamorro-Premuzic, T., Arteche, A., & Furnham, A. (2008). A hierarchical integration of dispositional determinants of general health in students: The Big Five, trait emotional intelligence and humor styles. <i>Personality and Individual Differences</i> , 44(7), 1562–1573.                                                                                                    |
|                                                | Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. <i>Human Relations</i> , 65(9), 1071–1099.                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                | Romero, E., & Pescosolido, A. (2008). Humor and group effectiveness. <i>Human Relations</i> , 61(3), 395–418.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                | Rosenberg, C., Caballero, C. L., Hayley, A., & Walsh, A. (2024). The success elements of humor use in workplace leadership: A proposed framework with cognitive and emotional competencies. <i>PLoS One</i> , 19(6).                                                                                                                                                                            |
|                                                | Vernon, P. A., Villani, V. C., Schermer, J. A., Kirilovic, S., Martin, R. A., Petrides, K. V., Spector, T. D., & Cherkas, L. F. (2009). Genetic and environmental correlations between trait emotional intelligence and humor styles. <i>Journal of Individual Differences</i> , 30(3), 130–137.                                                                                                |
|                                                | Wang, Y., Hu, X., Song, Y., & Bai, Y. (2024). Coworker-targeted leader aggressive humor and observers' OCB: The mediating roles of observers' cognitive and affective trust and the moderating role of LMX. <i>Current Psychology</i> , 43(19), 17049–17064.                                                                                                                                    |
| Distance de pouvoir                            | Wang, M., Zou, H., Zhang, W., Huo, K. (2019). Emotional Intelligence and Subjective Well-Being in Chinese University Students: The Role of Humor Styles. <i>Journal of Happiness Studies - An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being</i> , 20(4), 1163–1178.                                                                                                                          |
|                                                | Yip, J. A., & Martin, R. A. (2006). Sense of humor, emotional intelligence, and social competence. <i>Journal of Research in Personality</i> , 40(6), 1202–1208.                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                | Shahidi, H., Mohd Ali, K. A., & Fazli Idris. (2024). Perceived organizational culture and employee performance: moderating role of supervisor humor. <i>Evidence-Based HRM</i> , 12(2), 305–335.*                                                                                                                                                                                               |
| Expressivité émotionnelle                      | Tan, L., Wang, Y., & Lu, H. (2021). Why so humorous? The roles of traditionality and gender (dis)similarity in leader humor behavior and employee job performance. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , 28(1), 91–98.                                                                                                                                                    |
|                                                | Tang, L., & Sun, S. (2021). How does leader self-deprecating humor affect creative performance? The role of creative self-efficacy and power distance. <i>Finance Research Letters</i> , 42.                                                                                                                                                                                                    |
|                                                | Yang, F., Zhou, L., Chen, G., & Liu, Q. (2025). Trunks and Branches: Embracing Department Leader Humor and Enhancing Team Outcomes. <i>Small Group Research</i> .                                                                                                                                                                                                                               |
| Sécurité psychologique                         | Graziano, W. G., & Bryant, W. H. M. (1998). Self-monitoring and the self-attribution of positive emotions. <i>Journal of Personality and Social Psychology</i> , 74(1), 250–261.                                                                                                                                                                                                                |
|                                                | Yang, L., Rhee, S.-Y., Kim, M. S., Uzunoğlu, E., & Kitchen, P. J. (2025). When a Leader Does Not Know How Their Humor is Viewed by Subordinates: Exploring Relationships Among Leaders' Meta-Accuracy Deficiencies, Subordinate Negative Affect, and Group Identification. <i>Human Performance</i> , 38(3), 132–152.                                                                           |
|                                                | Ahmad, N. S., Ahmad, S., Badar, K., & Asmi, F. (2024). How and when creativity thrives in construction projects: a study of leader's humor. <i>Engineering, Construction and Architectural Management</i> , 31(8), 3377–3397.                                                                                                                                                                   |
|                                                | Politterson, W., & Ford, M. T. (2021). Does Leader Humor Influence Employee Voice? The Mediating Role of Psychological Safety and the Moderating Role of Team Humor. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , 28(4), 415–428.                                                                                                                                                |
|                                                | Wang, H., Zhang, M., & Zhu, J. (2025). Can Leader Affiliative Humor Promote Employees' Bootleg Innovation? A Moderated Chain Mediation Model. <i>The Journal of Creative Behavior</i> , 59(2).                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | Wang, X., Liu, S., & Feng, W. (2023). How leader humor stimulates subordinate boundary-spanning behavior: A social information processing theory perspective. <i>Frontiers in Psychology</i> , 13.                                                                                                                                                                                              |
|                                                | Wei, H., Shan, D., Wang, L., & Zhu, S. (2022). Research on the mechanism of leader aggressive humor on employee silence: A conditional process model. <i>Journal of Vocational Behavior</i> , 135.                                                                                                                                                                                              |
|                                                | Yuan, Y., Zhang, Q., & Yang, M. (2023). Such a high cost: the positive effect of leader humor on employee incivility via psychological safety. <i>Austin Business &amp; Management</i> , 22(2), 529–548.                                                                                                                                                                                        |
|                                                | Zhang, Y., Lu, L., & Zhang, J. (2023). Humorous yet safe: the contracting moderating effects of leader integrity and leader humor differentiation on the linkage between leader humor and team creativity. <i>Current Psychology</i> , 43(19), 17049–17064.                                                                                                                                     |
|                                                | Yang, F., Zhou, L., Chen, G., & Liu, Q. (2025). Trunks and Branches: Embracing Department Leader Humor and Enhancing Team Outcomes. <i>Small Group Research</i> .                                                                                                                                                                                                                               |
| Intention de quitter                           | Khanlou-Najmeh, J., Clew, D. J., & Vawterman, C. (2012). A meta-analysis of positive humor in the workplace. <i>Journal of Managerial Psychology</i> , 27(2), 155–190. <a href="https://doi.org/10.1108/02683941211199554">https://doi.org/10.1108/02683941211199554</a>                                                                                                                        |
|                                                | Sobral, F., & Islam, G. (2015). He Who Laughs Best, Leaves Last: The Influence of Humor on the Attitudes and Behavior of Interns. <i>Academy of Management Learning &amp; Education</i> , 14(4), 500.                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Shahidi, H., Mohd Ali, K. A., & Fazli Idris. (2024). Perceived organizational culture and employee performance: moderating role of supervisor humor. <i>Evidence-Based HRM</i> , 12(2), 305–335.                                                                                                                                                                                                |
| Comportements de citoyenneté organisationnelle | Goswami, A., Nair, P., Hehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 37(8), 1083–1099.                                                                                                                                                      |
|                                                | Xu, X., Hayes, R., Jiang, L., et al. (2025). Are Positive and Negative Leader Humor Two Different Coins? A Meta-analysis. <i>Journal of Business and Psychology</i> .                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Zampetakis, L. A. (2024). The effects of workplace resources on employees' decision to provide instrumental help to their colleagues. <i>EuroAdm Journal of Business</i> , 19(2), 177–190.                                                                                                                                                                                                      |
|                                                | Chen, G., Fu, Y., Yang, Q., & Wang, L. (2024). Daily leader humor and healthcare workers' next-day helping behaviors: the roles of positive affect and difficulty in maintaining display rules. <i>Personnel Review</i> , 53(8), 1974–1990.                                                                                                                                                     |
|                                                | Cheng, B., Dong, Y., Kong, Y., Shadash, A., & Tourky, M. (2023). When and how does leader humor promote customer-oriented organizational citizenship behavior in hotel employees? <i>Tourism Management</i> , 96.                                                                                                                                                                               |
|                                                | Yang, F., & Zhang, Y. (2022). Beyond formal exchange: An informal perspective on the role of leader humor on employee OCB. <i>Journal of Business Research</i> , 131, 118–125.                                                                                                                                                                                                                  |
|                                                | Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives. <i>Academy of Management Journal</i> , 61(2), 769.                                                                                                                                                                                                 |
|                                                | Wang, Y., Hu, X., Song, Y., & Bai, Y. (2024). Coworker-targeted leader aggressive humor and observers' OCB: The mediating roles of observers' cognitive and affective trust and the moderating role of LMX. <i>Current Psychology</i> , 43(19), 17049–17064.                                                                                                                                    |
|                                                | Yang, F., Zhou, L., Chen, G., & Liu, Q. (2025). Trunks and Branches: Embracing Department Leader Humor and Enhancing Team Outcomes. <i>Small Group Research</i> .                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                | Trenbly, M. (2017). Humor in Teams: Multilevel Relationships Between Humor Climate, Inclusion, Trust, and Citizenship Behaviors. <i>Journal of Business and Psychology</i> , 32(4), 363–378.*                                                                                                                                                                                                   |
| Emotion déclenchée par le leader               | Trenbly, M., & Gibson, M. (2016). The Role of Humor in the Relationship Between Transactional Leadership Behavior, Perceived Supervisor Support, and Citizenship Behavior. <i>Journal of Leadership &amp; Organizational Studies</i> , 23(1), 39.*                                                                                                                                              |
|                                                | Shahidi, H., Mohd Ali, K. A., & Fazli Idris. (2024). Perceived organizational culture and employee performance: moderating role of supervisor humor. <i>Evidence-Based HRM</i> , 12(2), 305–335.                                                                                                                                                                                                |
|                                                | Goswami, A., Nair, P., Hehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 37(8), 1083–1099.                                                                                                                                                      |
|                                                | Xu, X., Hayes, R., Jiang, L., et al. (2025). Are Positive and Negative Leader Humor Two Different Coins? A Meta-analysis. <i>Journal of Business and Psychology</i> .                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Zampetakis, L. A. (2024). The effects of workplace resources on employees' decision to provide instrumental help to their colleagues. <i>EuroAdm Journal of Business</i> , 19(2), 177–190.                                                                                                                                                                                                      |
|                                                | Chen, G., Fu, Y., Yang, Q., & Wang, L. (2024). Daily leader humor and healthcare workers' next-day helping behaviors: the roles of positive affect and difficulty in maintaining display rules. <i>Personnel Review</i> , 53(8), 1974–1990.                                                                                                                                                     |
|                                                | Cooper, C. D., Kong, D. T., & Crossley, C. D. (2018). Leader Humor as an Interpersonal Resource: Integrating Three Theoretical Perspectives. <i>Academy of Management Journal</i> , 61(2), 769.                                                                                                                                                                                                 |
|                                                | Jun, K., & Lee, J. (2024). Enhancing organizational identification through leader humor: the roles of positive affect and organizational justice. <i>Current Psychology</i> , 43(23), 1–16.                                                                                                                                                                                                     |
|                                                | Xu, Z., Li, X., & Sun, X. (2024). Does leader humor style matter employee knowledge sharing? From the lens of emotional contagion process. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 28(5), 1309–1328.                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Gheorghie, A., Cuişeu, P. L., & Fodor, G. C. (2024). Personality and humor in groups: implications for collective emotional intelligence, psychological safety and satisfaction. <i>Team Performance Management: An International Journal</i> , 30(1/2), 1–22.                                                                                                                                  |
| Affectivité                                    | Goswami, A., Nair, P., Hehr, T., & Grossenbacher, M. (2016). The relationship of leaders' humor and employees' work engagement mediated by positive emotions. <i>Leadership &amp; Organization Development Journal</i> , 37(8), 1083–1099.                                                                                                                                                      |
|                                                | Tillery, M. G., & Dain, C. S. (2023). Effect of leaders' use of humor on participants' perceptions of leaders. <i>Psychology of Leaders and Leadership</i> , 26(3/4), 173.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                | Tsukawaki, R., & Imura, T. (2020). Preliminary Verification of Instructional Humor Processing Theory: Mediators Between Instructor Humor and Student Learning. <i>Psychological Reports</i> , 124(6), 2538–2550.*                                                                                                                                                                               |
|                                                | Xu, X., Hayes, R., Jiang, L., & Jinnes, W. (2025). Are Positive and Negative Leader Humor Two Different Coins? A Meta-analysis. <i>Journal of Business and Psychology</i> .                                                                                                                                                                                                                     |
|                                                | Leonor, N., Corderio, C., Scott, S. K., Castro, S., & Lima, C. (2018). High emotional contagion and empathy are associated with enhanced detection of emotional authenticity in laughter. <i>The Quarterly Journal of Experimental Psychology</i> , 71(11), 2355–2363.                                                                                                                          |
| Contagion émotionnelle                         | Li, Y., Hou, J., Zheng, J., Li, Y., & Yan, H. (2024). How leader humor boost employee innovative behavior in stress? A cross-level moderated mediation model. <i>Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues</i> , 43(33), 26967–26982.                                                                                                              |
|                                                | Robert, C., & Wilbanks, J. E. (2012). The Wheel Model of humor: Humor events and affect in organizations. <i>Human Relations</i> , 65(9), 1071–1099.                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                                | Xu, Z., Li, X., & Sun, X. (2024). Does leader humor style matter employee knowledge sharing? From the lens of emotional contagion process. <i>Journal of Knowledge Management</i> , 28(5), 1309–1328.                                                                                                                                                                                           |
|                                                | Leonor, N., Corderio, C., Scott, S. K., Castro, S., & Lima, C. (2018). High emotional contagion and empathy are associated with enhanced detection of emotional authenticity in laughter. <i>The Quarterly Journal of Experimental Psychology</i> , 71(11), 2355–2363.                                                                                                                          |

\*Ces études se sont finalement dévoilées non pertinentes

## Annexe 5 – Résumé des principaux constats des variables découlant de la revue de la littérature

| Variable                                              | Principaux constats                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Personnalité</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs facteurs génétiques et/ou environnementaux partagés entre les styles d'humour et le Big-5 (Schermer et al., 2013; Veselka et al., 2010)</li> <li>• Corrélations positives entre : 1) Extraversion et humour affiliatif; 2) Extraversion et humour auto-valorisant; 3) Ouverture à l'expérience et humour affiliatif; 4) Névrosisme et humour auto-valorisant (Mendiburo-Seguel et al., 2015; Plessen et al., 2020)</li> <li>• Corrélations négatives entre: 1) Névrosisme et humour auto-valorisant; 2) Agréabilité et humour agressif; 3) Conscience et humour négatif (Mendiburo-Seguel et al., 2015; Plessen et al., 2020)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Reputation</b>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune étude ne s'est penchée sur cette variable spécifiquement. Toutefois, des blagues qui ne provoquent pas de rires peut faire paraître le leader moins compétent (Bitterly et al., 2017) et les individus risquent davantage d'avoir une mauvaise réputation lorsqu'ils ont des comportements antisociaux (Hoppe et Reinelt, 2010)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Autosurveillance</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aucune étude ne s'est penchée sur cette variable spécifiquement, selon notre conceptualisation.</li> <li>• L'étude de Turner (1980) démontre que les personnes ayant un niveau d'autosurveillance élevé se sont évalués comme étant plus drôles, ont produit davantage de réponses humoristiques et ont été plus fréquemment désignées par les autres comme étant loufoques.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Intelligence émotionnelle</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si conceptualisé en tant que trait, l'intelligence émotionnelle a une corrélation positive avec l'humour affiliatif et auto-valorisant (Greven et al., 2008).</li> <li>• Si conceptualisé en tant qu'habileté, pas de lien entre l'intelligence émotionnelle et les styles d'humour (Yip et Martin, 2006).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Distance de pouvoir</b>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas d'études mesurant spécifiquement la perception individuelle de distance de pouvoir. Une étude sur le traditionalisme démontre que les leaders ayant un bas niveau de traditionalisme sont plus portés à utiliser l'humour avec leurs followers (Tan et al., 2021)</li> <li>Par rapport à la saillance hiérarchique: <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'humour affiliatif tend à faire diminuer la visibilité de la hiérarchie (Martin et al., 2003; Romero et Cruthirds, 2006).</li> <li>• L'humour agressif risque à mettre en évidence les inégalités de pouvoir (Kim et al., 2016).</li> <li>• L'humour auto-valorisant peut diminuer la distance hiérarchique (Kim et al., 2016).</li> <li>• L'humour auto-dévalorisant peut faire paraître la personne comme étant plus accessible (Martin et al., 2003; Romero et Cruthirds, 2006)</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Expressivité émotionnelle</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'humour peut être considéré comme une expression émotionnelle selon Hu et al., 2024.</li> <li>• Un leader peut choisir de montrer certaines émotions car les processus de contagion émotionnelle ne sont pas uniquement inconscient, automatiques et implicites (Barsade, 2002; Barsade et al., 2008; Tee, 2015)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Sécurité psychologique</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'humour du leader peut favoriser un environnement de travail sécuritaire où les idées et les opinions peuvent être exprimées de façon libres (Potipiroon et Ford, 2021)</li> <li>• Des études ont montré des corrélations positives et significatives entre l'humour du leader et la sécurité psychologique (Ahmad et al., 2024; Zhang et al., 2023; Potipiroon et Ford, 2021)</li> <li>• La sécurité psychologique modère la relation entre le silence du follower et l'humour agressif du leader (Wei et al., 2022)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Intention de quitter</b>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une étude démontre que l'humour du leader, peut, via la satisfaction, affecter l'intention de rester dans une organisation. Toutefois, l'étude a été faite sur une population de stagiaires, avec pour objectif de mesurer s'ils comptaient rester à leur stage (Sobral et Islam, 2015).</li> <li>• Une étude s'est intéressée à l'humour et au retrait du travail, qui est apparentée à l'intention de quitter. L'humour du leader est corrélé de façon négative au retrait du travail (Masmer-Magnus et al., 2012)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Comportements de citoyenneté organisationnelle</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'humour du leader pourrait faciliter les CCO en favorisant une relation d'échange social de haute qualité (Plessen et al., 2020). Par ailleurs, l'humour agressif peut donner l'impression que les violations de normes sont acceptables, encourageant les comportements déviants (Bitterly, 2022).</li> <li>• Des études ont trouvé une corrélation positive entre l'humour du leader et les CCO (Cheng et al., 2023; Shahidi et al., 2023; Xu et al., 2025)</li> <li>• En revanche, une étude a trouvé un lien non significatif entre l'humour du leader et les CCO (Goswami et al., 2016)</li> <li>• De plus, voir un collègue recevoir de l'humour agressif de la part du leader diminue les CCO (Wang et al., 2024)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Émotion déclenchée par le leader</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Une étude a démontré un lien indirect entre l'émotion déclenchée par le leader et les CCO, via LMX (Cooper et al., 2018)</li> <li>• Des études ont démontré un lien entre l'humour du leader et la création d'émotions positives au travail (Coswami et al., 2016; Chen et al., 2024; Jun et Lee, 2024)</li> <li>• Une étude propose que dans les premières phases d'une relation, l'humour du leader n'est pas très efficace pour susciter des émotions positives chez les membres (Yang et al., 2021)</li> <li>• Une étude a démontré une corrélation positive entre l'humour affiliatif et l'affect positif et négative avec l'affect négatif (Zu et al., 2023). Cette même étude a démontré une corrélation positive entre l'humour agressif et l'affect négatif, mais négative avec l'affect positif (Zu et al., 2023)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Affectivité</b>                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les followers avec une affectivité positive auront tendance à évaluer l'humour du leader de manière positive, tandis que les followers ayant une affectivité négative auront tendance à évaluer l'humour du leader de façon négative (Xu et al., 2025). À cet effet, Une étude a démontré une corrélation positive entre la perception de l'humour du leader et l'affectivité négative du follower (Yang et al., 2025)</li> <li>• L'affect négatif est souvent vu comme ayant un impact plus grand sur les perceptions que l'affect positif (Tillery et Daus, 2023). Une étude démontre que les personnes ayant un affect négatif sont moins affectées par l'humour (Tillery et Daus, 2023)</li> <li>• L'humour positif du leader est corrélé positivement avec l'affectivité positive du follower, mais pas l'affectivité négative et l'humour négatif du leader est corrélé négativement avec l'affect positif du follower, mais pas l'affectivité négative (Xu et al., 2025).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Contagion émotionnelle</b>                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans une étude, la contagion émotionnelle a été étudiée sous l'émotion déclenchée par le leader. Les résultats démontrent que l'humour agressif du leader a une corrélation positive avec l'émotion négative du follower et l'humour affiliatif du leader a une corrélation positive avec l'émotion positive du follower (Xu et al., 2024)</li> <li>• Reprenant la théorie de la contagion émotionnelle, une étude a découvert un lien entre les comportements innovateurs et l'humour du leader (Li et al., 2024).</li> <li>• Selon une étude, les personnes rapportant davantage de contagion émotionnelle sont meilleurs pour discerner l'authenticité des rires volontaires et spontanés (Neves et al., 2018).</li> <li>• Le modèle de Robert et Wilbanks (2012) se base sur la contagion émotionnelle primitive pour démontrer comment un événement humoristique peut favoriser des affects positifs à travers l'organisation.</li> <li>• Une étude a démontré que le mécanisme implicite de la contagion émotionnelle peut apporter de la divergence émotionnelle et que le mécanisme explicite est un canal davantage stable pour favoriser la contagion émotionnelle (Rhee et al., 2020)</li> </ul> |

## Annexe 6 – Principales échelles mesurant le sens de l’humour

| Échelle                                                                               | Échantillon d'items                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Facette de l'humour évaluée                                                                                                                                                                                           | Méthode d'évaluation                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Coping Humor Scale - Martin et Lefcourt (1983)</b>                                 | "I can usually find something to laugh or joke about even in trying situations."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | N/A                                                                                                                                                                                                                   | Échelle à 4 points (1 pas du tout d'accord, 4 tout à fait d'accord)                                                                                    |
| <b>Situational Humor Response Questionnaire - Martin et Lefcourt (1984)</b>           | "If you were shopping by yourself in a distant city and you unexpectedly saw an acquaintance from school (or work), how have you responded or how would you respond?<br>a. I would probably not have bothered to speak to that person.<br>b. I would have talked to the person but wouldn't have shown much humor.<br>c. I would have found something to smile about in talking with him/her.<br>d. I would have found something to laugh about with the person.<br>e. I would have laughed heartily with the person."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | N/A                                                                                                                                                                                                                   | Cinq options sont proposées pour chaque scénario                                                                                                       |
| <b>Sense of Humor Questionnaire - Svebak (1974)</b>                                   | "Do you easily recognize a hint like a twinkle or slight change in emphasis as a mark of humorous intent?"<br><br>"Persons who are always out to be funny are really irresponsible types not to be relied upon."<br>"Do you sometimes find yourself laughing in situations where laughter is quite out of place?"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sensibilité habituelle aux messages humoristiques<br><br>Tendance habituelle à apprécier ou à détester les situations comiques<br>Tendance habituelle à permettre ou à supprimer les impulsions émotionnelles de joie | Échelle spécifique à 4 points                                                                                                                          |
| <b>Multidimensional Sense of Humor Scale - Thorson et Powell (1993)</b>               | "I use humor to entertain my friends."<br><br>"Humor helps me cope."<br>"I appreciate those who generate humor."<br>"People who tell jokes are a pain in the neck."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Production d'humour<br><br>Coping et l'humour<br>Attitude envers les blagues<br>Attitude envers les comédiens                                                                                                         | Échelle de 5 points (0 pas du tout d'accord, 4 tout à fait d'accord)                                                                                   |
| <b>Wit and Humor Appreciation Test - O'Connell (1960)</b>                             | "In various times punishment has been cruel and frequently ineffective in arousing fear. There were men who endured the greatest tortures without bowing to its influence. One man who was to be hanged was carried to the gallows in a basket by four guards. He was carried because his arms and legs had been cut off. In this situation he called laughingly to the crowd present: 'I never thought that a poor devil like me would be carried about by four servants.'"<br><br>"While Emperor Augustus was traveling through his domains, he noticed a man in the crowds who bore a striking resemblance to himself. He beckoned to him to come over and asked: 'Was your mother ever employed in my home?' 'No, sir,' replied the man, 'but my father was.'"<br>Description of a cow followed by a couple of ducks: Milk and Quackers. | Humour<br><br>Esprit hostile<br><br>Esprit absurde                                                                                                                                                                    | Les répondants indiquent leur préférence pour chaque blague du test d'appréciation sur une échelle de 5 points (0 n'aime pas du tout, 4 aime beaucoup) |
| <b>State-Trait-Cheerfulness Inventory (STCI) - Ruch, Kohler, et van Thriel (1996)</b> | "Everyday life often gives me the occasion to laugh."<br>"I prefer people who communicate with deliberation and objectivity."<br>"I am often sullen."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Gaieté<br><br>Gravité<br>Mauvaise humeur                                                                                                                                                                              | Évalué sur une échelle de 4 points (1 tout à fait en désaccord, 4 tout à fait d'accord)                                                                |
| <b>Overall Sense of Humor Index - Craik, Lampert, et Nelson (1996)</b>                | "Has a good sense of humor."<br>"Relative to other personality traits, displays a noteworthy sense of humor."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | N/A                                                                                                                                                                                                                   | Auto-évaluation selon une échelle (1 faible, 5 élevé)                                                                                                  |
| <b>Verbal Humor Ability Test - Feingold et Mazzella (1991)</b>                        | "He is such a good salesman he could sell a refrigerator to a(n) [Eskimo]" (joke completions).<br><br>"[Fred] Flintstone" (name completions).<br>"Give a man an inch and he thinks he's a(n) [ruler]" (joke completions).<br><br>Neighborhood borrower: "Say Smith, are you using your lawn mower this afternoon?"<br>Smith: "Yes, I am."<br>Borrower:<br>(a) "Fec, if only I had enough money I could buy my own."<br>(b) "You know the grass is greener on the other side."<br>(c) "Fine, then you won't be needing your golf clubs. I'll just borrow them."<br>(d) "Do you think I could use it when you're done?"<br>(Select the correct punchline to conclude each incomplete joke).                                                                                                                                                    | Connaissances en matière de blagues<br><br>Informations sur l'humour<br>Raisonnement humoristique<br><br>Compréhension des blagues                                                                                    | Le participant sélectionne le bon <i>punchline</i> pour conclure chaque blague incomplète                                                              |

(Adapté de Kong et al., 2019)

## Annexe 7 – Échelles mesurant l'expression d'humour

| Échelle                                                     | Items                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Méthode d'évaluation                                                            |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Leader Use of Humour - Avolio et al. (1999)</b>          | "Uses humor to take the edge off during stressful periods."<br>"Uses a funny story to turn an argument in his or her favor."<br>"Makes us laugh at ourselves when we are too serious."<br>"Uses amusing stories to defuse conflicts."<br>"Uses wit to make friends of the opposition." | Noté sur une échelle de 5 points (0 pas du tout, 4 fréquemment, voire toujours) |
| <b>Leader Humor Expression (LHE) - Cooper et al. (2018)</b> | "My manager expresses humor with me at work."<br>"I've seen my manager inject humor into many types of situations when interacting with me."<br>"My manager jokes around with me."                                                                                                     | Noté sur une échelle de 7 points (1 pas du tout, 7 tout à fait)                 |

(Adapté de Kong et al., 2019)

Annexe 8 – **Thèmes clés de l’humour** découlant de la revue systématique de Rosenberg et al., 2021

| Theme                                                 | Subthemes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Humor styles and outcomes                             | Effect on individual outcomes (e.g., attitude, satisfaction, stress-buffering, positive emotions, psychological capital and wellbeing)<br>Effect on leadership outcomes (e.g., LMX, power, trust, perception of leader effectiveness)<br>Effect on Organizational outcomes (e.g., Employee engagement and performance, citizenship behaviors, creative and innovative, and inclusive culture) |
| Humor as a communication tool and discursive resource | To create team, by establishing solidarity and cohesion of a group<br>To control power distance between leader and follower<br>To "save face," minimize the impact of negative messages<br>To relax atmosphere and cultivate creativity and innovation                                                                                                                                        |
| Variabilities in humor and leadership relationship    | Trust<br>Gender<br>Appropriateness<br>Leadership styles<br>Personal preferences                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Cultural context                                      | Cross-cultural differences<br>Intercultural factors                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

(Rosenberg et al., 2021)

## Annexe 9 – **Motifs d’humour inférés** découlant de la critique de Cooper et al., 2025

Table IX. Inferred humour motives|

---

---

*Agentic motives:*

To attack/demean 3rd parties (König et al., 2025)

To attain status (Alonso and O’Neill, 2022)

To ingratiate (Cooper, 2005)

To motivate (Vinton, 1989)

To relay information (Miron-Spektor et al., 2022)

To subvert authority (Ackroyd and Thompson, 1999)

*Communal motives:*

To alleviate boredom (Collinson, 1988)

To build rapport (Francis et al., 1999)

To seem more approachable (less distant) (Cooper, 2008)

To signal solidarity/inclusion (Terrien and Ashforth, 2002)

---

---

*Note:* This list is not meant to be exhaustive; rather, its purpose is to illustrate the extant evidence on humour motives.

(Cooper et al., 2025)

## Annexe 10 – Résumé des fondements théoriques et de leur utilisation à travers le modèle conceptuel

| Partie du modèle            | Dimension/Variable         | Fondements théoriques                                                       | Utilisation à travers le modèle                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Antécédents leader</b>   | Variables psychologiques   | Théorie du Big-5                                                            | Théorie de la personnalité                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                             |                            | MSCEIT                                                                      | Certaines facettes de l'intelligence émotionnelle facilitent l'utilisation de l'humour (conscience émotionnelle, régulation des émotions)                                                                                                                                   |
|                             | Variables motivationnelles | Théorie de l'autosurveillance (Snyder, 1974)                                | L'autosurveillance permet au leader de mieux repérer les occasions propices à l'usage de l'humour, les subtilités sociales et sont attentifs aux signaux sociaux. Ces trois éléments favorisent l'utilisation de l'humour.                                                  |
|                             |                            | Théorie de la violation bénigne                                             | L'humour comprend une part de risque. Selon cette théorie l'humour est drôle lorsqu'il combine une violation et un aspect inoffensif. Si l'aspect inoffensif est enlevé, l'humour devient seulement une violation. Cela peut freiner un leader à vouloir utiliser l'humour. |
| <b>Épisode humoristique</b> | Boucle émotionnelle        | Théorie de la supériorité (Berger, 1987)                                    | Le pouvoir peut accentuer les différences entre toi et autrui et entre les échelons sociaux. Une personne peut éprouver un certain plaisir lié à la supériorité en utilisant l'humour envers ces derniers.                                                                  |
|                             |                            | Théorie des événements affectifs                                            | L'humour est considéré comme un événement affectif au travail                                                                                                                                                                                                               |
|                             |                            | Théorie des liens affectifs (Elfenbein, 2014)                               | Permet d'intégrer l'asymétrie des liens affectifs lors de l'événement humoristique                                                                                                                                                                                          |
|                             |                            | Théorie de la contagion émotionnelle (Hatfield et al., 1993)                | L'humour du leader agit en induisant des émotions au follower à l'aide de la contagion émotionnelle                                                                                                                                                                         |
|                             | Évaluation de l'humour     | Théorie de l'amorçage affectif (Schwarz, 1990)                              | Permet de rendre compte que l'état émotionnel a une influence sur l'évaluation d'un stimulus (l'humour du leader)                                                                                                                                                           |
|                             |                            | Théorie de l'émotion comme système de rétroaction (Baumeister et al., 2007) | Permet d'expliquer comment l'émotion positive ou négative déclenchée par le leader peut influencer les comportements du follower                                                                                                                                            |
|                             |                            | Théorie de l'évaluation cognitive (Lazarus, 2006)                           | Les individus ressentent les mêmes émotions uniquement lorsque leur évaluation d'un événement est identique                                                                                                                                                                 |
| <b>Répercussions</b>        | Sécurité psychologique     | Théorie de la similarité-attraction (Byrne, 1971 ; Griffitt ; 1974)         | Les personnes sont attirées par ceux qui partagent les mêmes événements ou stimuli amusants. Lorsque deux personnes partagent de l'humour et trouvent les deux cela amusant, cela les rapproche                                                                             |
|                             |                            | Théorie de l'Esprit                                                         | Habileté de prédiction et de compréhension des états mentaux. Appliqué à l'humour, permet de mieux comprendre les intentions du leader derrière son humour                                                                                                                  |
|                             | Intention de quitter       | Broaden-and-build (Fredrickson, 2001)                                       | L'affect positif découlant de l'humour amènera le follower à se sentir libre d'explorer de nouvelles idées, apportant un climat de collaboration, etc.                                                                                                                      |
|                             | CCO                        | push theories (Mobley, 1977 ; Porter et Steers, 1974)                       | Les employés quittent leur emploi lorsque celui-ci devient assez désagréable. Selon ces théories, un affect négatif constant pourrait conduire à quitter.                                                                                                                   |
|                             |                            | Théorie de la conservation des ressources (Hobfoll, 1989)                   | Le fait de quitter son travail représente un moyen de préserver ses ressources.                                                                                                                                                                                             |
|                             |                            | Théorie de l'échange social (Blau, 1964)                                    | L'humour du leader favoriserait les CCO en favorisant une relation de haute qualité entre le leader et le follower                                                                                                                                                          |

