

M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Editors:

Emmanuel Jossierand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EDHEC (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Esteban Garcia Canal, *Universidad de Oviedo (editor)*

Louis Hébert, *HEC Montréal (editor)*

Martin Kornberger, *University of Technology, Sydney (editor)*

José Pla-Barber, *Universitat de València (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLyon Business School (editor emeritus)*

■ Christophe Haag 2009 Hervé Laroche

Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique
M@n@gement, 12 (2), 82-117.

accepté par Alain Desreumaux

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2009 M@n@gement and the author(s).

Dans le secret des comités de direction, le rôle des émotions : proposition d'un modèle théorique

Christophe Haag

EMLYON Business School
haag@em-lyon.com

Hervé Laroche

ESCP Europe
laroche@escpeurope.eu

Cet article tente de déconstruire deux mythes managériaux en place depuis longtemps : celui du dirigeant « froid » et celui du comité de direction « aseptisé ». Le comité de direction est abordé comme un groupe susceptible d'affronter des événements problématiques. En se fondant sur différents travaux de recherche issus de ce que les chercheurs appellent « la révolution affective » et en s'appuyant sur les témoignages de 40 dirigeants de grandes entreprises en France, nous proposons un modèle théorique – le modèle de contagion émotionnelle (MCE) – qui place le management des émotions comme facteur de performance au sein du comité de direction. Le MCE articule l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa communication verbale en situation problématique. Le modèle débouche sur des propositions de recherche concernant les caractéristiques que prend cette communication en fonction de l'intelligence émotionnelle du dirigeant, les effets de cette communication sur les membres du comité de direction, et l'effet résultant sur le comité dans son ensemble.

Mots clés : émotion, intelligence émotionnelle, dirigeant, comité de direction, contagion émotionnelle

This article aims at debunking the myths of the «cold» CEO and of the «emotionally dry» boardroom by investigating the impact of CEOs emotions on the group dynamics and performance of Boards of directors. Based on the «affective revolution» literature and on qualitative accounts from 40 top-level French CEOs, we propose an Emotional Contagion Model that explains why and how emotionally intelligent CEOs communicate more effectively within the boardroom in crisis situations. Testable propositions are suggested for future research.

Key-Words: emotion, emotional intelligence, leader, executive committee, emotional contagion

INTRODUCTION

Que se passe-t-il dans les comités de direction (codir) ? Ces instances sont l'objet de tous les fantasmes. Le codir est par essence une instance à l'accès étroitement contrôlé, marquée par le statut et le secret. Parce qu'il est réservé aux personnes les plus puissantes, on y voit volontiers le lieu ultime d'exercice du pouvoir, là où s'élaborent les décisions stratégiques. Le codir combine en apparence la légitimité du statut hiérarchique et celle de la collégialité. Non seulement telle décision a

été prise par les plus gradés, mais encore elle a été « discutée » entre eux. Hiérarchie et consensus : voilà ce qui semble sortir des portes closes des salles de réunion.

Bien entendu, ce mythe du lieu de pouvoir ultime a été critiqué. Bien loin de constituer de véritables instances décisionnelles, les codir seraient tout au plus des lieux de régulation du pouvoir, de maintien des équilibres politiques. C'est le tableau qu'en dresse par exemple Nicolas Flamant (2002), après avoir observé directement le fonctionnement de deux comités. Que l'atmosphère y soit guindée ou débridée, l'évitement semble être le premier souci du dirigeant. Sur la scène du codir se joue un rituel sans poids véritable.

Il est sans doute raisonnable de prendre ces représentations comme les extrémités d'un continuum. Entre la coalition de pouvoir homogène et la mise en scène escamotant les conflits latents, nous aborderons le codir comme un lieu où l'action se fabrique (de manière toujours problématique) à travers la collaboration (jamais totalement acquise) des membres de l'équipe dirigeante. Loin du tableau qu'en fait Flamant, d'autres rares études sur le sujet (Brundin, 2002; Brundin & Melin, 2006; Brundin & Nordqvist, 2008) voient dans ces comités se nouer des conflits de pouvoir ouverts, avec des « prises de bec » et des discussions stratégiques intenses ; ce sont des moments chargés d'émotions où joue et se joue le leadership du dirigeant.

C'est sur ces deux derniers points que cet article désire apporter une contribution. Le leadership du dirigeant est ici envisagé comme une ressource pour la construction de l'action collective. Mais sur quoi s'appuie ce leadership ? Sur quelles compétences ? Au mythe du codir tout-puissant est souvent associé celui de l'intelligence froide du dirigeant : le dirigeant ne devrait sa performance qu'à la mécanique intellectuelle qu'il a développée grâce à son expérience ou sur les bancs d'école (Hunter & Hunter, 1984) et qui lui permet de prendre des décisions rationnelles. Cependant, c'est aussi en dévoilant son côté humain et émotionnel que le dirigeant peut être performant (Brundin & Melin, 2006; Kisfalvi & Pitcher, 2003). De nombreux observateurs soutiennent aujourd'hui qu'aux niveaux hiérarchiques les plus élevés de l'organisation, l'intelligence analytique ne suffit plus à faire la différence entre un bon dirigeant et un dirigeant d'exception (Bennis & Goldsmith, 1994; Bennis & Peters, 2000; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Zaleznik, 1977). En nous appuyant sur des entretiens avec des dirigeants, nous soutenons que les dirigeants ont à gérer des situations émotionnelles difficiles, que la performance globale du codir peut être influencée, et que la régulation émotionnelle de ces situations est devenue un enjeu important. Nous utilisons le terme « réguler » pour désigner le mécanisme psychologique permettant d'assurer un bon équilibre émotionnel au sein du codir, en amplifiant, en diminuant ou en modifiant les émotions ressenties par les membres de codir, selon leur utilité dans une situation donnée. Pour opérer efficacement cette régulation, pour « rectifier le tir », les dirigeants interrogés utilisent consciemment leurs émotions. Autrement dit, ils s'appuient sur leur intelligence émotionnelle.

Cet article vise à mieux comprendre comment l'intelligence émotionnelle du dirigeant influence la réaction du codir face à des problématiques

difficiles. Notre objectif est de proposer un modèle qui permette d'explorer les processus par lesquels le dirigeant peut initier une dynamique collective à l'intérieur du codir. À la différence des études citées plus haut, nous visons plus à analyser les micro-processus liés à des situations d'action que le rôle général des codir dans la structure de l'organisation. La situation typique étudiée est celle où le dirigeant cherche à mobiliser les membres du codir face à un événement négatif (une menace). Sur le plan théorique, nous nous appuyerons sur une littérature récente mais abondante qui développe les fondements émotionnels du leadership. Nous proposerons sur cette base un « modèle de contagion émotionnelle » (MCE) qui vise à expliquer comment le dirigeant émotionnellement intelligent peut réguler les états émotionnels des membres du codir de manière à les homogénéiser et à construire un état émotionnel stable au sein du groupe. L'intérêt de ce modèle et de la problématique qu'il propose sera ensuite appuyé empiriquement par l'analyse d'une série d'entretiens menés avec des dirigeants de grandes entreprises. Ces entretiens font ressortir que, en ce qui concerne la place accordée aux émotions dans la communication du dirigeant au sein de son codir, il existe une différence très nette entre les dirigeants très émotionnellement intelligents et les dirigeants peu émotionnellement intelligents. Pour poursuivre l'étude de ces processus de contagion émotionnelle et dépasser les limites de l'étude qualitative, nous avancerons dans une dernière section des propositions testables empiriquement qui constitueront, en plus du modèle général, la contribution principale de l'article.

LA REVOLUTION AFFECTIVE DANS LES THEORIES ORGANISATIONNELLES ET LES THEORIES DU LEADERSHIP

Une « révolution affective » dans les théories du management (Barsade, Brief, & Spataro, 2003) a mis au jour l'existence d'interactions émotionnelles fortes entre les différents acteurs de l'entreprise. Les émotions ne se font pas refouler aux portes de l'entreprise (Ashford & Humphrey, 1995). Au contraire, les organisations sont des lieux de vie qui ont des mœurs et des caractéristiques émotionnelles riches (Ashkanasy, Härtel, & Zerbe, 2000; Fineman, 1993; Putman & Mumby, 1993). Même les métiers en apparence a-émotionnels, comme celui de trader, impliquent le ressenti d'émotions fortes (Rynecki, 2000).

Pekrun & Frese (1992) sont les premiers chercheurs à avoir identifié les émotions les plus fréquemment ressenties et exprimées dans l'entreprise. Dans leur classification, les émotions au travail sont caractérisées par deux dimensions : la valence (positive ou négative) et le focus (les émotions exprimées vis-à-vis de la tâche, comme « je m'ennuie à faire cela », ou celles exprimées vis-à-vis d'autrui, comme « j'envie mon collègue d'avoir eu une promotion et pas moi »). Ainsi, les auteurs ont identifié l'anxiété, le désespoir, la tristesse, la culpabilité et la honte comme des émotions négatives exprimées vis-à-vis

de la tâche et avec une valence négative. L'inquiétude, la jalousie, la peur ou encore le mépris seraient des émotions négatives dirigées vers autrui. D'autres travaux ont montré que les émotions et les humeurs jouent un rôle essentiel dans la performance des organisations (Forgas & George, 2001; Huy, 1999; Rafaeli & Sutton, 1989; Totterdell, 1999). L'émotion est aujourd'hui définie comme un état affectif de conscience complexe qui est accompagné de troubles physiologiques (James, 1884; Janet, 1926) (ex. : pâleur ou rougeur, accélération du rythme cardiaque...), elle est provoquée en nous par un événement interne ou externe dont nous pesons les conséquences sur notre bien-être (Frijda, 1986; Lazarus, 1999; Scherer, Schorr, & Johnstone, 2001) et a une durée dans le temps qui lui est propre (Ekman, 1999). Elle est caractérisée par deux dimensions : la valence – le caractère plaisant ou déplaisant d'une émotion sur soi – et l'intensité – la force avec laquelle une émotion va être ressentie et exprimée (Barrett & Russell, 1998; Remington, Fabrigar & Visser, 2000; Russell, 1980; Russell & Barrett, 1999). Notons que dans cet article, nous nous bornerons principalement à la dimension valence. Certaines émotions comme la joie, la peur ou la tristesse (Ekman, 1999) sont facilement identifiables à travers les expressions du visage (Ekman, 1994), la gestuelle (Ekman & Friesen, 1978), la tonalité de la voix (Scherer, 1986), ou encore le langage verbal (Rimé, Corsini, & Herbette, 2002). Les différentes théories de l'émotion ont révélé que, loin d'être un phénomène irrationnel, l'émotion a un rôle fonctionnel : elle nous aide à mieux nous adapter, communiquer et décider.

L'émotion se distingue d'états affectifs voisins comme l'humeur (Ekman, 1999), qu'on considère comme un sous-produit de l'émotion (Weiss & Cropanzano, 1996). En effet, une émotion, après avoir été ressentie vivement, laisse une trace, sous forme plus diffuse, moins intense et de même valence. L'humeur est une disposition affective dont la durée est généralement plus longue (quelques heures, jours, ou semaines) que celle de l'émotion. Cette distinction est importante car dans ce papier, nous nous intéresserons tout particulièrement aux émotions fortes, ressenties et communiquées dans l'instant.

La valence des émotions ressenties par les employés

De nombreux chercheurs ont exploré l'importance que le travail a sur les valences des émotions. Par exemple, si le salarié accorde un grand intérêt à la tâche qu'il réalise et qu'il lui consacre suffisamment de temps, celui-ci éprouvera en conséquence un état émotionnel positif une fois la tâche accomplie (Izard, 1977; Renninger, 2000). Le fait de « travailler dur » est psychologiquement gratifiant pour soi et conduit à ressentir des émotions positives (Brown, Cron, & Slocum, 1997). Le niveau de performance perçu ou, en d'autres termes, savoir si nous pensons avoir été bons, mauvais ou moyens sur un projet détermine également la valence de notre état émotionnel (Locke & Latham, 1990; Pekrun & Frese, 1992). Les émotions positives surviennent quand la performance réelle est proche de la performance à laquelle nous aspirons (Hsee & Abelson, 1991). D'autres chercheurs ont exploré le lien

inverse entre performance et valence. Par exemple, les individus qui tendent à être d'humeur positive sont davantage performants à la fois dans les tâches créatives (Averill, Chon, & Hahn, 2001), les métiers qui requièrent des interactions fortes avec autrui, dans les négociations, dans la résolution de problèmes et dans les prises de décisions rapides (Ashby, Isen, & Turken, 1999; Carnevale & Isen, 1986; Isen, 1999). L'expression des émotions a elle-même un impact sur la performance. Par exemple, l'expression d'émotions positives par un individu amène son entourage (coéquipiers, supérieur...) à adopter des comportements altruistes et obligeants (Carlson, Charlin, & Miller, 1988; Isen & Baron, 1991). Le simple fait d'être souriant pousse les autres à vouloir vous aider (Guéguen & De Gail, 2003).

Toutefois, certains chercheurs émettent des doutes sur la relation directe entre émotions positives et performance. Par exemple, Staw & Barsade (1993), dans leur revue de littérature, soulignent que les personnes affectivement négatives sont très souvent « immunisées » contre les biais d'un trop grand optimisme et l'illusion que tout est sous leur contrôle. Dans une étude portant sur 67 entreprises, George & Zhou (2002) ont trouvé que les émotions négatives peuvent même parfois promouvoir la créativité. Tout particulièrement, les employés qui éprouvent de l'anxiété, de la tristesse ou du mécontentement durant une période donnée seraient plus créatifs à cet instant. Ressentir des émotions négatives rendrait les idées plus claires (George et Zhou parlent de « clarté émotionnelle »). La mauvaise humeur peut nous avertir qu'il reste encore du travail à faire et qu'il est dans notre intérêt de nous focaliser dessus. Sinaceur & Tiedens (2005) ont eux montré que l'expression de la colère peut être bénéfique dans une négociation.

Qu'elles soient positives ou négatives, les émotions jouent un rôle important dans les relations de travail et pèsent sur l'efficacité des employés. Ainsi, les conflits avec ses collègues/pairs conduisent bien souvent l'individu à entrer dans une phase de dépression avec une diminution notable de l'estime de soi (Frone, 2000). Les émotions négatives ressenties au travail sont souvent liées aux conditions de travail et aussi aux relations de domination entre les individus (dont les expressions exacerbées sont, par exemple, le harcèlement psychologique, moral et physique).

Les expressions émotionnelles dans l'entreprise

Après avoir discuté le lien entre travail et émotion, émotion et travail, nous allons discuter le lien entre expression de l'émotion et travail. L'organisation est une toile sociale tissée de liens émotionnels (*emotional bonds*) entre les employés (Rafaëli, 1996). Lorsque les individus parlent « boulot », leurs conversations s'articulent dans 90% des cas autour des autres (les collègues, les clients, les supérieurs, etc.) et des relations émotionnelles qu'ils entretiennent avec eux (Sandelands & Boudens, 2000). Ashforth & Kreiner (2002) ont cherché à comprendre comment l'organisation pouvait contrôler les expressions émotionnelles des employés. Selon eux, les émotions jugées inacceptables ou trop intenses comme la colère ou le dégoût sont proscrites car elles menacent le statu quo. On s'efforce de rendre

moins saillante la perception des événements « extraordinaires », en usant de mécanismes comme l'humour, les excuses, ou les sanctions formelles. C'est principalement la culture organisationnelle qui autorise ou non l'expression de certaines émotions (Ashford & Humphrey, 1993 ; Van Maanen & Kunda, 1989). Comme dans toute culture, se pose alors la question de savoir dans quelle mesure les émotions exprimées publiquement, ici par un employé, sont différentes de celles qu'il ressent réellement. Mais il n'est pas rare de voir des employés, managers ou dirigeants feindre des émotions, en affichant par exemple des comportements de façade (Hewlin, 2003).

D'autres études se sont intéressées aux expressions authentiques du leader et à leur influence sur la performance. Étant donné que les subordonnés parviennent à déceler une émotion fautive exprimée par leur supérieur hiérarchique (Dasborough & Ashkanasy, 2002 2005 ; Newcombe & Ashkanasy, 2002), mieux vaut pour le leader exprimer ses émotions de manière authentique dans l'entreprise pour gagner de la légitimité auprès de ses collègues (Endrissat, Müller, & Kaude-la-Baum, 2007; Fields, 2007; Grandey, Fisk, Mattila, Jansen, & Sideman, 2005 ; Grover & Moorman, 2007; Palanski & Yammarino, 2007; Six, de Bakker, & Huberts, 2007). Si l'individu reste « authentique », il devrait donc pouvoir exprimer des émotions aussi bien positives que négatives. Mais force est de constater que les émotions positives sont plus « payantes » dans l'entreprise. En effet, les émotions positives confèrent à celui qui les exprime de « bonnes intentions », « un bon fond ». L'individu « émotionnellement positif » est alors mieux évalué par ses supérieurs, connaît des augmentations de salaire plus élevées et plus fréquentes que les autres, et bénéficie d'un plus grand soutien psychologique de la part de ses supérieurs et collègues (Staw, Sutton, & Pelled, 1994). L'autorisation et la réprobation systématiques de certaines expressions émotionnelles donnent naissance à ce que certains chercheurs appellent un climat émotionnel dans l'entreprise.

Le climat émotionnel dans l'entreprise

Traditionnellement, le climat émotionnel est défini comme un comportement de groupe caractérisé par une émotion dominante (Scherer & Tran, 2001; Tran, 1998) qui est partagée par tous les membres d'un même ensemble. Comme en témoignent les classements publiés dans Fortune des entreprises où « il fait bon travailler », les individus choisissent la manière dont ils veulent se sentir et s'émouvoir au travail (Rafaeli & Worline, 2001). L'idée de climat émotionnel est attribuée à de Rivera (1992), qui l'a appliquée au niveau sociétal. Les études ayant transposé le concept au niveau de l'entreprise montrent que le climat émotionnel peut être une source de performance influençant la créativité (Prince, 2003) et les processus d'apprentissage organisationnel (Tran, 1998).

Les climats émotionnels deviennent très vite des marqueurs d'identité organisationnelle, qui différencient les entreprises d'un secteur à un autre (voir par exemple le climat d'agressivité de la Bourse de commerce américaine à Chicago la CBOT [Fisher, 1990; Lewis, 1989]). Par ailleurs, l'entreprise présente souvent diverses poches climatiques,

c'est-à-dire des endroits (unités, départements...) où les membres de l'organisation ne vivent pas le même climat émotionnel (Payne, 1990). C'est pourquoi l'analyse du climat émotionnel est fréquemment portée à des niveaux plus « micro » comme le département ou l'équipe (Anderson & West, 1998 ; Haag, 2004 ; Payne, 1990).

S'il existe des différences d'ordre climatico-émotionnel entre les entreprises et à l'intérieur entre les unités qui les composent, il existe aussi des différences entre des types de métiers, certains étant plus émotionnels que d'autres, indépendamment de l'entreprise où ils sont exercés.

Le métier émotionnel : du simple employé au dirigeant

Hochschild (1983) a introduit le terme de travail émotionnel (*emotional labor*) dans son ouvrage *The Managed Heart*. L'idée est que l'employé exprime de manière intentionnelle et entraînée des émotions particulières dans l'exercice de son activité professionnelle (Ashforth & Humphrey, 1993). La littérature sur le travail émotionnel concerne principalement le secteur des services où la qualité des relations entre le prestataire et le client (ex : le consommateur, le patient, l'enfant, le passager, l'invité...) est primordiale.

Les métiers émotionnels requièrent donc une certaine régulation émotionnelle comme le « détachement affectif » pour le médecin vis-à-vis du patient (Lief & Fox, 1963), l'agressivité que sont tenus de manifester les avocats au tribunal (Hirschhorn, 1989), l'attitude aimable de l'épicier (Sutton & Rafaeli, 1988), la gaieté affichée par les stewards et les hôtesses de l'air (Hochschild, 1983), ou encore le jeu entre agressivité et bonhomie des policiers (Rafaeli & Sutton, 1991). Le travail émotionnel demande que certaines émotions soient exprimées de manière coordonnée pour influencer le comportement de l'autre (le client, le confrère, le supérieur, le suspect...).

Selon Dieter Zapf (2002), le travail émotionnel influence le bien-être des employés positivement (sentiment d'avoir accompli son devoir) mais aussi négativement (dépersonnalisation, fatigue et surmenage). Il peut avoir des effets somatiques négatifs (Arvey, Renz, & Watson, 1998 ; Begley, 1994 ; Booth-Kewley & Friedman, 1987 ; Hewlin, 2003). En résumé, il existe un lien entre le type de métier et les émotions exprimées au travail. Quelle est la nature de ce lien pour le métier de dirigeant ? Récemment, de nombreuses recherches se sont intéressées à la place des émotions dans le leadership (Ashkanasy & Tse, 2000 ; Dasborough & Ashkanasy, 2002, 2005 ; Pirola-Merlo, Härtel, Mann, & Hirst, 2002), à l'intérieur des équipes dirigeantes (Barsade, Ward, Turner, & Sonnenfeld, 2000) et dans le codir en particulier (Brundin et Melin, 2006 ; Kisfalvi & Pitcher, 2003). Nous pouvons supposer que ces découvertes accompagnent une évolution du métier du dirigeant qui implique aujourd'hui de nouvelles compétences managériales centrées autour de l'émotion, un thème réhabilité en psychologie (Ashkanasy & Daus, 2002 ; Ashkanasy et al., 2000 ; Ashkanasy & Tse, 2000 ; George, 2000 ; Goleman, et al., 2002). Le métier de dirigeant implique aujourd'hui la régulation des émotions des collaborateurs

(Pirola-Merlo, et al., 2002), l'expression publique d'émotions positives (Caruso & Salovey, 2004) et la création à l'intérieur de ses équipes d'un climat émotionnel propice au travail (Sy, Côté, & Saavedra, 2005). Pour convaincre, persuader et motiver ses troupes, le dirigeant doit laisser libre cours à ses émotions (Dasborough & Ashkanasy, 2005). Des études ont révélé que le dirigeant est doté d'une sensibilité émotionnelle accrue (Bennis & Goldsmith, 1994; Zaleznik, 1977), supérieure à celle d'un manager lambda. Parmi ces compétences, on trouve notamment ce que les chercheurs appellent l'intelligence émotionnelle.

L'intelligence émotionnelle

Il existe deux approches de l'intelligence émotionnelle: les modèles « mixtes » (Bar-On, 1997; Goleman, 1995) et le modèle de Mayer & Salovey (1997). Les modèles « mixtes » sont appelés ainsi car ils mélangent plusieurs éléments de nature différente. Ils ont essuyé de lourdes critiques de la part de la communauté scientifique (Mayer & Salovey, 1997; Salovey & Mayer, 1990) car ces modèles, qui réhabillent d'une certaine manière ce que l'on connaît déjà dans les champs de la personnalité, de la motivation, des dispositions affectives et de l'intelligence (Matthews, Zeidner, & Roberts, 2002; Zeidner, Matthews, & Roberts, 2004), ne répondent pas aux normes générales des mesures d'intelligence (Matthews, et al., 2002) et sont fortement corrélés à la personnalité (Ciarrochi, Chan, Caputi & Roberts, 2001). Pour toutes ces raisons, nous avons choisi de nous appuyer sur le modèle de Mayer et Salovey. Ce modèle est centré uniquement sur des habiletés ou capacités cognitives et propose un concept unique (Matthews et al., 2002 ; Mayer, Salovey, & Caruso, 2000; Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2003; Zeidner et al., 2004), car différent de l'intelligence analytique (Mayer et al., 2000) et de la personnalité (Lopes, Salovey, & Straus, 2003), qui est défini dans les limites des critères standards habituellement appliqués à une forme d'intelligence (Mayer, Caruso, & Salovey, 1999; Mayer et al., 2003). Le modèle de Mayer et Salovey comporte quatre branches qui sont corrélées entre elles : (1) la capacité de percevoir et d'exprimer des émotions, (2) la capacité d'assimiler les émotions dans la pensée, (3) la capacité de comprendre et raisonner avec les émotions, et (4) la capacité de réguler ses propres émotions mais aussi celles des autres (Mayer, et al., 2003).

Depuis quelques années maintenant, les chercheurs se sont intéressés à ce type d'intelligence et à son rôle dans le leadership (Caruso & Salovey, 2004 ; George, 2000 ; Goleman et al., 2002 ; Zhou & George, 2003). Des études récentes ont par exemple révélé que l'empathie – la capacité à ressentir les émotions de l'autre – et l'intelligence émotionnelle permettent de déceler les leaders émergents dans l'organisation (Kellett, Humphrey, & Sleeth, 2002; Wolff, Pescosolido, & Druskat, 2002) et que l'intelligence émotionnelle du leader influence la performance de son équipe (Lopes, Côté, & Salovey, 2005 ; Rice, 1999). Selon Côté, Lopes, & Salovey (2003), les leaders émotionnellement intelligents communiquent mieux leur vision à leurs équipes et génèrent plus facilement des idées convaincantes.

Ces résultats quant à l'influence de l'intelligence émotionnelle sur l'efficacité des leaders sont cohérents avec les théories sur les dirigeants que l'on retrouve dans la littérature. Pour Bennis & Goldsmith (1994), le grand dirigeant est émotionnel, ambitieux, compétent et intègre. Typiquement, on attend aussi du dirigeant qu'il soit un décisionnaire, un arbitre, un conseiller, un philosophe, un économiste, un stratège, un planificateur, mais aussi un anxieux (Boss & Golembiewski, 1995). Aussi, pour Zalesnik (1977), ce sont l'empathie – ou la capacité de sentir intuitivement ce que les autres ressentent – et la capacité de gérer l'anxiété face à l'incertitude qui distinguent le dirigeant du manager ordinaire. Les très grands dirigeants sont d'ailleurs souvent décrits par leur entourage comme étant des « instinctifs », « riches dans leur contenu émotionnel » (Zalesnik, 1977).

Dans la lignée de ces travaux, cet article comble un manque dans la littérature en tentant d'expliquer, par la proposition d'un modèle théorique appelé le modèle de contagion émotionnelle (MCE), le lien qui existe entre l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa communication verbale. Il cherche également à expliquer dans quelle mesure cette communication verbale peut influencer la dynamique émotionnelle et la performance du codir.

Nous allons maintenant présenter le MCE et ses composantes principales, à savoir les événements affectifs qui touchent le codir, l'intelligence émotionnelle, la communication verbale du dirigeant et le phénomène de contagion émotionnelle.

LE MODELE DE CONTAGION EMOTIONNELLE (MCE)

Le MCE est fondé sur différents concepts émotionnels déjà existants mais rarement associés, tels que la théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996), l'intelligence émotionnelle (Mayer & Salovey, 1997), la communication verbale-émotionnelle (Bligh, Kohles, & Meindl, 2004) et la contagion émotionnelle (Barsade, 2002).

Événements affectifs, émotions et interprétations au sein du Codir

Parmi les multiples occasions où la régulation émotionnelle du groupe composant le codir par le dirigeant peut intervenir, nous avons choisi l'annonce, par le dirigeant, d'une mauvaise nouvelle ayant trait à l'entreprise. Cette situation, non triviale (heureusement) mais néanmoins assez courante, déclenche des émotions au sein des membres du codir et donne lieu à des discussions souvent animées. L'annonce de la mauvaise nouvelle par le dirigeant lui-même implique que sa communication verbale est intrinsèquement porteuse d'un enjeu sur ce plan. Nous nous appuyons ici sur une littérature spécifique qui qualifie ce type d'événements et de discussions d'« affectifs » (Weiss & Cropanzano, 1996). La « théorie des événements affectifs » (TEA) explique que tout un chacun réagit émotionnellement à certains événements

qui retiennent son attention. En se fondant sur les principes de la TEA, certains chercheurs se sont focalisés sur l'étude d'événements affectifs « majeurs » (Cartwright & Panchal, 2001; Probst, 2003) dans l'entreprise.

Les événements affectifs « majeurs » sont visibles de par leur caractère souvent surprenant, peu routinier ou alors hautement stratégique et ils peuvent ainsi avoir des effets sur l'entreprise. Ils peuvent avoir un effet émotionnel localisé, sur les équipes (Pirola-Merlo, et al., 2002) et, plus particulièrement, sur les membres du codir (Brundin & Melin, 2006). Si les membres du codir ressentent des émotions différentes à l'annonce de l'événement, ils peuvent être conduits à donner des sens différents à un même événement (Bartunek, Rousseau, Rudolph, & DePalma, 2006; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004). Et, en retour, si les membres du codir sont porteurs d'interprétations différentes, cela peut engendrer un conflit de sens pouvant dégénérer en un conflit émotionnel. La régulation des émotions ressenties par les membres du codir est donc un enjeu pour le dirigeant. Pour permettre aux interprétations de converger, le leader peut influencer la construction de sens (sensemaking) de ses proches collaborateurs en utilisant ses émotions intelligemment (Naidoo, 2006). L'intelligence émotionnelle du dirigeant apparaît donc comme une ressource mobilisable dans ces situations pour réguler la divergence des interprétations provoquée par les émotions ressenties à la réception de la mauvaise nouvelle.

Nous postulons que les dirigeants qui réussissent dans cet exercice utilisent la dynamique émotionnelle suivante : (1) alors qu'un événement majeur s'est produit et qu'il risque de susciter des discussions affectives entre les membres du codir, (2) le dirigeant émotionnellement intelligent (3) cherchera, à un moment approprié de la réunion de son comité, à communiquer de manière émotionnellement adéquate pour, (4) via un phénomène de contagion émotionnelle, (5) homogénéiser les états émotionnels individuels des membres de l'équipe dirigeante, facilitant ainsi la compréhension partagée de l'événement et, par la suite, la mise en place d'un plan d'action stratégique cohésif et performant.

La réaction verbale du dirigeant face à un événement majeur : le rôle de l'intelligence émotionnelle

En se fondant sur le modèle de l'intelligence émotionnelle de Mayer & Salovey (1997), nous avançons que le dirigeant doté d'une intelligence émotionnelle élevée, confronté à un événement affectif majeur, utilise cette capacité pour évaluer et réguler l'effet émotionnel de cet événement sur le codir.

Dans un premier temps, la capacité de pouvoir reconnaître les émotions chez les autres, à travers des indicateurs physiques (pâleur, sudation, tremblement, faciès, tonalité de la voix, gestuelle) et dans le langage, permet au dirigeant émotionnellement intelligent de savoir si un événement a eu un impact émotionnel sur son codir.

Une fois ce premier constat émotionnel établi, dans un second temps la capacité d'assimiler ces informations émotionnelles dans sa pensée permet au dirigeant émotionnellement intelligent de réorienter son

attention sur l'événement affectif. Dans un troisième temps, la capacité de comprendre et d'analyser ces informations émotionnelles permet au dirigeant émotionnellement intelligent d'interpréter les émotions ressenties par les membres du codir et d'anticiper les transformations des états émotionnels.

Dans un quatrième temps, la capacité de se détacher des émotions des autres apporte une certaine objectivité par rapport à la situation, ce qui permet au dirigeant émotionnellement intelligent de réguler ses propres émotions et les émotions des membres du codir.

Cette régulation émotionnelle demande au dirigeant non seulement de savoir exprimer des émotions avec précision mais aussi de savoir quelles émotions exprimer et de quelle manière. Ainsi, l'impact sur le codir dépend de façon critique de la capacité de régulation du dirigeant. Bien que la régulation émotionnelle ne puisse se faire qu'avec l'aide des trois autres branches de l'intelligence émotionnelle de Mayer et Salovey, son rôle critique nous amène à nous y intéresser en particulier.

La communication verbale du dirigeant émotionnellement intelligent en réponse à un événement affectif

Parce qu'il possède un vocabulaire émotionnel riche (Caruso & Salovey, 2004), qu'il sait comment exprimer précisément une émotion (Mayer & Salovey, 1997) et parce que les membres du codir interagissent verbalement les uns avec les autres, l'une des voies les plus habituelles et directes pour le dirigeant émotionnellement intelligent d'exprimer ses émotions est à travers ses interventions verbales.

L'importance d'une très bonne communication verbale du leader a été révélée par un grand nombre de chercheurs (Conger, 1991; Gardner & Avolio, 1998; Willner, 1984). La communication verbale du dirigeant n'est pas qu'un simple procédé d'argumentation logique (Mencken, 1929) parce que derrière les mots se cachent souvent des émotions (Burke, 1950 ; Edelman, 1964 ; Pfeffer, 1981 ; Whissell, 1989 ; Whissell, Fournier, Pellard, Weir, & Makarec, 1986). En portant leur analyse au niveau des discours politiques, Bligh et ses associés (2004) ont montré, par exemple, qu'après la survenue d'un événement affectif majeur, le contenu de la communication verbale du leader et la manière dont elle est délivrée prennent alors une tournure émotionnelle.

En résumé, les recherches sur l'intelligence émotionnelle et sur le rôle de la communication verbale dans le leadership indiquent que, en réaction à un événement affectif majeur, la communication verbale d'un dirigeant émotionnellement intelligent devrait avoir un contenu émotionnel « juste ». De manière à mieux cerner le contenu émotionnel de la communication verbale du dirigeant, nous avons choisi de le codifier en utilisant une dimension de l'émotion couramment acceptée dans la littérature : la valence (négative ou positive) (Barrett & Russell, 1998; Remington, et al., 2000; Russell, 1980; Russell & Barrett, 1999). Selon Mayer & Salovey (1997), l'individu émotionnellement intelligent a tendance à favoriser l'expression d'émotions positives et à réduire celle d'émotions négatives.

UNE ETUDE QUALITATIVE DE LA COMMUNICATION DES DIRIGEANTS

Nous allons maintenant étayer le MCE par l'analyse de données empiriques qualitatives issues d'entretiens semi-directifs avec des dirigeants à la tête de certaines des plus grandes entreprises en France. Plus précisément, nous allons chercher à montrer que les dirigeants émotionnellement intelligents ont une communication différente des dirigeants peu émotionnellement intelligents, et cela de manière consciente. Cela correspond aux phases 1), 2) et 3) du modèle formulé plus haut, qui concerne la production, par le dirigeant, d'une réaction verbale à l'événement négatif. Nous prolongerons l'exploitation de nos données empiriques en examinant la phase 4), qui concerne l'effet de la réaction verbale du dirigeant sur les états émotionnels des membres du codir. La phase 5), celle de l'homogénéisation des états émotionnels, pour laquelle nous n'avons pas de données, sera discutée dans la section conclusive. L'objectif général de cette section est de permettre l'élaboration de propositions testables.

Méthodologie de recherche

Nous avons choisi une stratégie de recherche de type qualitatif de manière à pouvoir recueillir directement des informations (Mintzberg, 1979) susceptibles d'illustrer, d'enrichir et d'appuyer notre modèle théorique (Taylor & Bogdan, 1984) qui, nous le rappelons ici, vise à mieux comprendre comment l'intelligence émotionnelle du dirigeant influence la réaction du codir face à des problématiques difficiles.

Puisque notre modèle théorique – le MCE – décrit un processus psychologique utilisé par un dirigeant de type « émotionnellement intelligent », le matériau qualitatif recueilli et qui sera utilisé plus tard dans la présentation du MCE doit correspondre à une population de dirigeants émotionnellement intelligents. Mais cela n'est pas suffisant, il faut également s'assurer que les résultats de recherche obtenus sur les dirigeants « émotionnellement intelligents » diffèrent de ceux obtenus sur des dirigeants « peu émotionnellement intelligents ». Nous avons pu obtenir ce contraste en administrant aux dirigeants un test d'intelligence émotionnelle, outil permettant de discriminer statistiquement les dirigeants, et en utilisant ensuite une même grille d'analyse pour comparer les réponses aux entretiens des deux classes de dirigeants.

Caractéristiques de la population

Les dirigeants que nous avons cherché à rencontrer devaient être à la tête d'un groupe (coté ou privé) ou d'une filiale/division d'un groupe (français ou étranger) de grande taille (CA supérieur à 1 milliard d'euros en 2005) et implantée en Île-de-France (pour des raisons d'accessibilité). 153 entreprises opérationnelles répondant aux critères ci-dessus ont été retenues parmi les 11 000 premières entreprises en termes de CA répertoriées dans l'Atlas des entreprises 2005 en France.

Les dirigeants à la tête de ces entreprises sont définis comme les dirigeants de plus haut rang qui ont le rôle exécutif le plus important, c'est-à-dire qu'ils font et conduisent la stratégie de leur organisation et président l'instance exécutive suprême (le directoire, le comité de direction ou le comité exécutif). Les présidents de conseil d'administration, lorsqu'ils ont conservé un rôle exécutif prépondérant, ont été inclus dans la population cible. Bien que les 153 dirigeants ne possèdent pas le même titre étant donné la diversité des statuts juridiques de leur entreprise, nous les appelons, pour des raisons de simplicité, les dirigeants. Les 153 dirigeants ont été contactés par courrier postal. Dans la moitié des cas, pour faciliter l'accès à ces dirigeants, les courriers que nous leur avons adressés furent co-signés par Jacques Séguéla, vice-président d'Havas, qui a accepté de nous aider dans ce projet. Dans l'autre moitié des cas, le nom de Séguéla figurait uniquement dans le corps de texte et le courrier ne fut signé que par nous, cela pour mesurer l'effet de la signature de Jacques Séguéla par rapport au taux de réponses. Sur les 153 dirigeants, il y a eu 149 réponses, dont 47 réponses positives. Parmi les réponses positives, 7 n'ont pas été retenues dans notre échantillon final (pour des raisons variées telles que: drame familial, licenciement ou changement de poste du dirigeant, indisponibilité du dirigeant, refus du dirigeant de se faire enregistrer par dictaphone). Nous n'avons pas observé d'effet significatif de la signature de Jacques Séguéla sur le taux de réponse : les courriers cosignés par Jacques Séguéla ont obtenu un taux de réponses positives de 26 % contre 35 % pour les courriers signés par nous uniquement. En revanche, nous ne pouvons rien dire quant à l'effet « Séguéla » qu'il soit sous forme de signature ou dans le corps de texte, mais nous estimons qu'il est très grand étant donné la renommée, en France depuis quelques décennies déjà, de ce vice-président d'Havas.

Parmi les 40 dirigeants de l'échantillon final, il y a 39 hommes et une seule femme. La moyenne d'âge est de 54,5 ans (ET = 7,9 ans). Ils ont passé en moyenne 6,6 années à la tête de leur dernier codir en date (Min = 6 mois ; Max = 39 ans ; ET = 9 ans). Ils ont fait en moyenne 5,9 années d'études supérieures (Min = 0 année ; Max = 11 années ; ET = 2,83 années). Quatre participants sont autodidactes et n'ont pas fait d'études après le bac. Les autres peuvent avoir cumulé, après le baccalauréat, plusieurs types de spécialisation (ingénierie, sciences politiques, management, médecine, lettres).

Dans l'échantillon final, le CA des entreprises varie de 1 milliard d'euros à 40,7 milliards d'euros. Les secteurs d'activité des entreprises des participants sont variés : restauration, agroalimentaire, communication-TV, bâtiment, énergie, mécanique, automobile, services, électronique, chimie/pharmacie, grande distribution, métallurgie/sidérurgie, transports. Aucun secteur ne domine l'échantillon.

Mesure de l'intelligence émotionnelle des dirigeants

Après avoir recueilli quelques données quantitatives qui n'entrent pas dans le champ de cet article (pour une étude expérimentale visant à faire réagir verbalement les dirigeants par rapport à une vignette

décrivant une situation de crise), nous avons demandé aux dirigeants de remplir un test auto-évaluatif de l'intelligence émotionnelle, l'adaptation francophone de l'EIS (Emotional Intelligence Scale, Schutte et al., 1998) qui mesure l'intelligence émotionnelle comme un modèle d'habiletés cognitives pures : L'Inventaire des émotions (Rossier, à paraître).

L'EIS est un questionnaire d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle qui comporte 33 items. Ses auteurs soutiennent que la validité du contenu est suffisante, les 33 questions correspondant à toutes les dimensions du concept original de l'intelligence émotionnelle de Salovey & Mayer (1990). Les participants à l'EIS doivent répondre à des questions destinées à mesurer les tendances adaptatives en faveur de l'intelligence émotionnelle selon une échelle de Likert à cinq points avec 1 correspondant à « fortement d'accord » et 5 à « fortement en désaccord ». Le score final (unidimensionnel) de l'EIS va de 33 à 165. Les items utilisés par l'EIS sont des affirmations générales (ex. : « Je trouve difficile de comprendre les messages non verbaux des autres », « J'ai de la peine à comprendre pourquoi une personne se sent comme elle se sent »...). Ils permettent de déterminer une capacité psychologique « absolue », hors de tout contexte managérial et sans envisager son rapport avec une autre capacité (par exemple, communication).

Dans sa version anglaise, la stabilité de l'EIS (fiabilité d'un test-retest après deux semaines) est de $r(27) = 0,78$. L'EIS a un coefficient alpha de Cronbach de 0,87, preuve de sa cohérence interne (Schutte, et al., 1998). La validité des critères a été qualifiée de bonne, tout comme la validité conceptuelle de l'EIS (fondée sur la validité convergente et discriminante) (Schutte, et al., 1998). Il existe des corrélations négatives significatives entre l'EIS et l'alexithymie – difficulté à exprimer ses émotions – ($r(24) = -0,65$), la clarté des sentiments ($r(47) = 0,52$) et le redressement accru de l'humeur ($r(47) = 0,68$). Il existe une relation de l'EIS avec un seul facteur (ouverture à l'expérience, $r(22) = 0,54$) des cinq grands facteurs de la personnalité mesurés au moyen du test NEO-PI (Schutte, et al., 1998).

Étalonné sur un échantillon de 234 individus, l'adaptation francophone de l'EIS, L'Inventaire des émotions (Rossier, à paraître) a une bonne cohérence interne avec un coefficient alpha de Cronbach de 0,78. La durée d'administration des 33 items est d'environ 8 minutes.

Notre échantillon de dirigeants suit une loi normale : en effet, les coefficients de skewness (0,15) et kurtosis (-1,29) (Tabachnick & Fidell, 1996) de la variable intelligence émotionnelle sont compris dans les plages de normalité ou intervalles de confiance ($-2 \times ET$ théorique ; $+2 \times ET$ théorique), soit respectivement (-0,77 ; +0,77) pour le skewness et (-1,46 ; +1,46) pour le kurtosis. La consistance interne de l'échelle EIS est bonne avec un alpha de Cronbach, $\alpha = .75$. La moyenne des scores EIS des dirigeants est de 126,8 (MIN = 108 ; MAX = 150 ; ET = 11,6).

Nous n'avons trouvé aucune corrélation significative et importante entre les scores EIS des dirigeants et les caractéristiques des dirigeants : l'âge, le nombre total d'années d'études supérieures, le nombre d'années d'études supérieures cumulées par discipline, le nombre total d'années d'expériences professionnelles en entreprise et le nombre

d'années passées dans leur dernier codir. Notons enfin que dans un premier temps, nous avons envisagé d'utiliser le test d'intelligence émotionnelle Mayer-Salovey-Caruso (Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test = MSCEIT). Ce test (qui est un test de performance, comparable dans sa structure et son mode d'administration à un test de QI : réponses justes vs réponses fausses), dans sa version anglaise, comporte de nombreux avantages. Toutefois, nous n'avons pas pu utiliser cet instrument pour notre échantillon de 40 individus français car les adaptations françaises du MSCEIT développées et testées à l'université Paris V et à l'Université catholique de Louvain ont révélé que ces outils de mesure ne sont pas valides et fiables dans leurs versions françaises, ce qui les rend inexploitable pour le moment pour la recherche en France.

Entretien semi-directif avec les dirigeants

Après que les dirigeants eurent terminé de remplir le test, l'un des auteurs a conduit un entretien semi-directif avec eux. 39 entretiens furent conduits en face à face avec le dirigeant dans son bureau. Un seul entretien a été conduit avec la présence du chargé de mission auprès du président, qui se tenait en retrait de la conversation.

Ces entretiens devaient laisser les participants s'exprimer librement tout en les amenant à aborder trois thèmes précis : la communication verbale du dirigeant et sa dimension émotionnelle ; l'émotion dans le management ; le lien entre émotion et prise de décision. Voici des exemples de questions posées : « En règle générale, comment faites-vous pour préparer ce que vous allez dire aux réunions du comité de direction, avez-vous des "trucs" ? » ; « Quelle est selon vous l'importance d'une prise de parole du dirigeant dans le codir ? » ; « Avez-vous en tête un ou deux exemple(s) d'un "speech" que vous avez prononcé au sein du comité de direction et qui, selon vous, a eu un impact direct sur vos proches collaborateurs ? Qu'est-ce qui vous permet de savoir s'il y a eu "impact" ou pas ? » ; « Êtes-vous plus performant lorsque vous êtes de mauvaise ou de bonne humeur ? » ; etc.

Lors de l'entretien, nous avons essayé d'adopter une attitude ouverte, empathique sans préjugé ni a priori, de manière à encourager l'expression spontanée du dirigeant. À aucun moment l'expérimentateur ne s'est trouvé face à des dirigeants qui n'ont pas souhaité répondre à ses questions. Au contraire, nous suspectons que la différence d'âge avec les participants a sans doute facilité la libre expression du dirigeant pour qui l'auteur en question ne représentait pas une personnalité de science en position dominante. La durée moyenne des rencontres avec les dirigeants est de 1 h 30 (Min = 40 min ; Max = 2 h 45 min).

Codification des données recueillies

D'après la fiabilité de l'échelle EIS et la distribution normale de notre échantillon, nous avons décidé d'analyser le contenu des entretiens en comparant celui des 25 % de dirigeants les plus émotionnellement intelligents (soit 10 dirigeants avec des scores EIS \geq 139) avec celui des 25 % de dirigeants les moins émotionnellement intelligents (soit 10 dirigeants avec des scores EIS \leq 117).

Pour notre analyse, il nous a fallu construire une grille codifiée de manière à comparer systématiquement les thèmes et sous-thèmes abordés. Pour ce faire, nous nous sommes référés aux normes de codification standards dans la littérature (Thiéart 1999; Miles Huberman 2003). Puisque notre approche est plus déductive (nous partons d'un modèle théorique) qu'inductive, l'élaboration de notre grille d'analyse s'est faite à partir d'un dictionnaire de thèmes et sous-thèmes qui reprend les grandes catégories de notre modèle théorique – le MCE –, à savoir : la nécessité pour le dirigeant de réagir verbalement face à un événement majeur (Faible/Forte), la nécessité pour lui d'utiliser ses émotions lors de cette réaction (Faible/Forte), la valence émotionnelle (Positive/Négative) et la dimension analytique (Froid et rationnel/Chaud et émotionnel) de la réaction verbale, le type d'émotions exprimées à ce moment par le dirigeant, le niveau de conscience de l'utilisation de l'IE par le dirigeant au moment de réagir et l'effet attendu par le dirigeant sur son codir.

Pour chaque thème, nous avons choisi comme unité d'analyse les mots et les phrases des dirigeants. Les deux auteurs ont utilisé la même grille d'analyse pour coder les entretiens des dirigeants et l'ont fait indépendamment de manière à s'assurer de la fiabilité de l'analyse. Le tableau 1 résume les principaux résultats d'analyse. Ce tableau intégratif a pour objectif principal d'identifier les conséquences possibles de l'intelligence émotionnelle du dirigeant dans le contexte particulier d'un codir faisant face à un événement majeur. Ces conséquences sont analysées selon des catégories qui reprennent les différents éléments de notre modèle de contagion émotionnelle : nature de la communication émotionnelle du dirigeant (valence émotionnelle) ; type d'émotions exprimées ; effets attendus sur le codir. Ces éléments sont à distinguer du concept d'intelligence émotionnelle en soi. Nous précisons ce point car l'intelligence émotionnelle est trop souvent confondue avec ses conséquences éventuelles, comme le déplore Salovey (2000) : « Tout à coup, l'intelligence émotionnelle est 22 choses différentes : la jugeote en politique, l'orientation d'un service à la clientèle, le bon fonctionnement en groupe, etc. [...]. Tout ce qui apparaît important et que l'intelligence ne mesure pas relève maintenant de l'intelligence émotionnelle. Je trouve cela problématique » (Traduit par Yves Larose).

Tableau 1. Résultats d'analyse

a. Dirigeants les PLUS émotionnellement intelligents (25 % de l'échantillon de dirigeants ; tous des hommes ; intervalle des scores IE [139;150])

Nécessité de réagir verbalement face à un événement majeur	Nécessité d'utiliser ses émotions dans la réaction	Nature de la réaction verbale		Type d'émotions exprimées à ce moment par le dirigeant	Niveau de conscience de l'utilisation et de l'efficacité de l'IE par le dirigeant à ce moment	Effet attendu par le dirigeant sur son codir
		Valence émotionnelle	Dimension analytique			
Forte	Forte	Positive (exprimer des choses positives)	Très faible (on ne parlera pas chiffre, pas d'analyse, pas de PWP)	Émotions positives	Elevé	Création d'un climat émotionnel homogène
Exemples de verbatim de dirigeants : « ... permet d'être sûr que le message est bien passé. Par exemple, le message peut être : on est en crise. » ; « ... permet une remise à jour, de montrer la direction à nouveau, et après, ils y vont ou ils y vont pas. » ; « ... permet de casser la routine... » ; « C'est une explication de texte à un moment donné, nécessaire pour avoir une vision sur du moyen et du long terme sur le sens de ce que l'on est en train de faire, d'avoir une compréhension. » ; « ... un outil pour arriver à convaincre les gens d'aller à un consensus fort et pas mou. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « Ce ne sont pas les mots qui sont importants, c'est les émotions qui se servent de vos mots pour en réalité exprimer ce que vous avez envie d'exprimer » ; « Il faut de la motricité, de l'envie, de la rapidité... » ; « Pour mettre les bouchées doubles, il faut jouer sur les émotions. Pas la contrainte. Il faut de l'envie et cela vient de l'émotion... Si l'on ne développe pas l'envie pour soi et pour les autres, on va beaucoup moins loin. Les gens, s'ils n'utilisent pas leur force émotionnelle, iront moins loin. » ; « La réalité est que l'essentiel de la communication passe par les émotions, les mots c'est seulement 7 % de ce que les gens retiennent. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « Un comité de direction doit d'abord s'attacher à parler de choses positives... » ; « Les premiers sujets [abordés en codir] doivent être positifs pour donner de l'énergie. » ; « ... être surtout beaucoup plus positif sur ce qui se fait de positif et moins négatif sur ce qui est négatif. » ; « Il est sûr que de bonne humeur, je fais des choses plus facilement me semble-t-il. » ; « Les équipes ressentent ma volonté d'enthousiasme. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « Je leur parle d'autre chose que de la technique. » ; « On réussit avec des hommes et non des chiffres et non plus des hommes motivés. » ; « Pour des discours d'introduction, il ne faut pas à mon avis commencer par 50 planches de chiffres. » ; « Je n'ai pas de discours super construits 'méthode de Sciences-Po'. C'est en général des systèmes convergents, provoqués par l'émotion. »	Ex. : envie, joie, fierté, enthousiasme... Exemples de verbatim de dirigeants : « Il faut bien doser [son discours] ; et cela on l'obtient en jouant sur les émotions. Pas par la contrainte. Il faut de l'envie. Et cela vient de l'émotion. Si l'on ne développe pas l'envie pour soi et pour les autres, on va beaucoup moins loin. Les gens, s'il n'utilise pas leur force émotionnelle, iront moins loin. » ; « ... quand vous demandez un gros effort à une personne, il faut jouer sur une émotion : sur la fierté, c'est-à-dire toute la reconnaissance, l'attachement personnel que cette personne a pour vous. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « J'ai une capacité à comprendre les autres et à comprendre leurs émotions... je suis le catalyseur d'énergie et d'émotion... » ; « Je suis empathique, donc je n'ai pas besoin qu'on me raconte pour savoir ce qui se passe. Quelqu'un qui ne va pas bien, ça se détecte au premier coup d'œil. Ça se voit par des attitudes, le regard, la personne qui s'exclut un peu dans un groupe. » ; « J'ai une intelligence émotionnelle et je suis extrêmement mal à l'aise face à quelqu'un qui a une intelligence analytique. » ; « Je regarde beaucoup ce qui se passe dans la psychologie des gens. » ; « Je fonctionne au feeling. J'ai un QE particulièrement élevé. C'est une seconde nature ! »	Exemples de verbatim de dirigeants : « ...alerter les gens » ; « ... le souci du long terme » ; « Je fédère et je fais travailler ensemble les gens, je crée un esprit d'équipe, je motive... » ; « Le climat est transparent. Les gens ne me disent pas de bêtises et ne masquent pas les choses. » ; « ... contrainte de mobilisation » ; « ... susciter un enthousiasme » ; « ... rassurer les gens et leurs identités » ; « ... créer un esprit de bande » ; « ... avoir une dose de convivialité, qui souvent passe par le fait de faire quelque chose ensemble. » ; « ... se souder autour de la difficulté » ; « ... créer un esprit d'équipe extraordinaire » ; « ... créer un climat ouvert, détendu, sérieux, réactif ».

b. Dirigeants les MOINS émotionnellement intelligents (25 % de l'échantillon de dirigeants ; tous des hommes ; intervalle des scores IE [108;117])

Nécessité de réagir verbalement face à un événement majeur	Nécessité d'utiliser ses émotions dans la réaction	Nature de la réaction verbale		Type d'émotions exprimées à ce moment par le dirigeant	Niveau de conscience de l'utilisation et de l'efficacité de l'IE par le dirigeant à ce moment	Effet attendu par le dirigeant sur son codir
		Valence émotionnelle	Dimension analytique			
Forte	Faible	Neutre ou Négative	Très forte	Émotions négatives	Faible	Division du groupe et création d'un esprit de compétition, raisonnement par le résultat, imposer son point de vue
Exemples de verbatim de dirigeants : « C'est important. Ça permet de rendre hommage pour le travail qu'ils [les membres du codir] ont fait, pour la réussite qu'ils ont obtenue et la fierté qu'on peut avoir de ce qui a été réussi. Donc c'est le couronnement le speech du patron. » ; « ... c'est très important pour les messages stratégiques ; le pourquoi, le comment, qu'est-ce qu'on veut... » ; « Le discours du dirigeant, ça a beaucoup d'impact pour expliquer la stratégie. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « Il est absolument primordial de contenir ses émotions. » ; « un ton solennel », « Je suis factuel, je n'utilise jamais mes émotions. » ; « Moi je suis strictement rationnel. » ; « Pour convaincre, j'utilise des faits, des données, des études qui ont été faites par des gens internes ou externes... » ; « Je contrôle sans doute trop mes émotions. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « un ton solennel » ; « Je suis d'humeur égale, je ne suis pas émotif du tout, je ne stresse jamais, je suis neutre, rationnel dans mes interventions, factuel, d'ailleurs ce qui me manque un peu, c'est ce côté folie, je me dis parfois même que ce serait bien d'évoluer un peu... » ; « En réunion, je suis parfaitement capable de dire à un collaborateur qui me présente quelque chose de tout à fait acceptable que c'est nul s'il arrive au mauvais moment tout en sachant au moment où je le dis que je commets une erreur... C'est comme ça ! » ; « Ma colère prend la forme de l'ironie. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « Je commence par une revue factuelle des chiffres et de l'environnement. » ; « Je commence par les résultats du mois qui confirment les tendances enregistrées depuis deux, trois ou six mois ; ce que je propose c'est de revenir sur ces chiffres en croisant les segments, enfin je dirais l'analyse traditionnelle que l'on a, les variances. » ; « Il faut rester le plus factuel possible. » ; « J'utilise toujours un support visuel, une ou deux planches. » ; « ... être extrêmement clair et concis. »	Ex. : colère, crainte, peur, culpabilité... Exemples de verbatim de dirigeants : « Vous pouvez jouer sur la culpabilité lorsque des objectifs ne sont pas atteints. » ; « Cela m'arrive d'avoir simulé des colères pour pouvoir outrer l'assemblée. Je l'ai déjà forcée dans un rapport de force avec un collaborateur. »	Exemples de verbatim de dirigeants : « Si vous êtes émotionnel, quelque part, c'est une faiblesse vu de mon côté puisque vous ne pouvez pas juger sur des problèmes opérationnels par des critères émotionnels. » ; « À mon sens, en général, on perd si on se laisse guider par l'émotionnel. » ; « J'ai toujours géré les choses de façon purement rationnelle, factuelle. » ; « Je ne me fie pas à mon émotion. » ; « Je n'ai pas d'intelligence émotionnelle je pense, au sens où je ne respecte pas forcément les émotions des autres... J'ai toujours mis mes émotions à part... Quelles que soient les émotions, je continue. » ; « Je suis ingénieur à la base, donc on est plutôt des cartésiens... Mais je me demande parfois si j'ai raison de supprimer les émotions... C'est que tout ce qui est gestuelle, non verbale, bah, on sait pas faire... C'est une chose qu'on nous a pas apprise. » ; « Les émotions, il ne faut pas trop en faire, c'est juste quelque chose à la mode. » ; « Utiliser les émotions, l'irrationnel, c'est pas mon style ! Moi je suis très rationnel, très structuré... Je ne fonctionne pas à l'intuition, je ne suis pas un instinctif... Moi je garde en tête un certain nombre d'indicateurs macro et micro... » ; « Les émotions, je m'en méfie, ça me fait penser à la mode du coaching, de la psychologie appliquée au dirigeant patati patata... Ces disciplines sont à mi-chemin de la vie privée et de la vie professionnelle... On ne sait pas très bien ce qui se cuisine là dedans... »	Exemples de verbatim de dirigeants : « ... arrêtez de vous plaindre » ; « Seuls les meilleurs auront mon attention » ; « Vous avez déconné, il faut vous secouer, ça c'est pas acceptable. » ; « Les gens se font engueuler de façon assez factuelle et objective, les gens sont suffisamment intelligents pour savoir s'ils ont fait une connerie. » ; « Les gens travaillent parce qu'ils sont bien payés. » ; « Il faut forcer les gens à y aller. » ; « ... imposer son propre point de vue à l'équipe » ; « Je donne le sentiment à l'équipe qu'on est en mode de co-création, et à la fin, je sors de ma poche ce que j'appelle moi un "Napoléon", un argument empereur, un argument très fort que je garde pour la fin ! »

Interprétation des résultats

L'analyse des entretiens qui est résumée par le tableau 1 montre que, face à un événement majeur, les dirigeants ressentent la nécessité de réagir verbalement, qu'ils soient émotionnellement intelligents ou non. C'est important pour la validité de notre démonstration car, s'il existait une différence entre les deux groupes de dirigeants (par exemple, si les dirigeants à faible IE accordaient moins d'importance à une réaction verbale que les dirigeants à forte IE), la comparaison de positions de chacun des deux groupes serait rendue difficile, sinon douteuse. Le crédit à accorder à des propos tenus sur un objet de faible importance est en effet a priori limité.

Si l'importance de réagir verbalement est également appréciée par tous les dirigeants, la manière de réagir diffère nettement selon le degré d'intelligence émotionnelle, et ce sur tous les critères que nous avons tirés de la littérature et qui nous ont servi à analyser les entretiens. Malgré certaines variations entre individus, il apparaît clairement que les dirigeants à forte IE ne conçoivent pas leur intervention de la même façon que les dirigeants à faible IE.

On commencera, au contraire du tableau, par décrire les positions prises par les dirigeants non émotionnellement intelligents. Pour eux, l'utilisation des émotions doit être contenue, sinon totalement supprimée dans leur discours. De manière générale, l'expression de l'émotion par le dirigeant est vue comme une faiblesse. Et en ce qui concerne les autres participants, l'émotion est comprise comme un élément perturbateur qu'il faut tenir en dehors du codir. Au mieux, s'il peut être bon de la laisser s'exprimer, c'est pour purger les esprits qui, une fois vidés du trop-plein d'émotions, pourront retrouver une démarche rationnelle.

Ces dirigeants affirment la nécessité de s'en tenir aux faits. Ils privilégient volontiers une présentation chiffrée des résultats et s'appuient avant tout sur la rigueur, l'intelligence analytique qui permet d'utiliser les données et paramètres disponibles dans l'environnement. S'ils expriment une émotion, celle-ci sera plutôt négative, telle la colère (cachée éventuellement sous l'ironie ou le sarcasme). On peut penser que, chez certains, l'émotion exprimée est alors un instrument de pression sur les membres du codir, destiné à créer une peur ou une culpabilité. Les dirigeants à faible IE conçoivent le codir comme un instrument rationnel, mais ils en ont aussi fréquemment une vision politique. En effet, de l'insistance qui est faite sur la nécessité d'une rationalité fondée sur les faits, on peut tirer deux interprétations très différentes. Dans la première, qui semble être sincèrement portée par certains dirigeants, la rationalité et les faits peuvent être vus comme des « lieux » où les membres du codir et le dirigeant peuvent se rassembler, à l'écart des perturbations des émotions, pour faire face à l'événement majeur d'une manière efficace et sereine. À l'inverse, chez d'autres dirigeants, la méfiance envers le recours aux émotions, et surtout aux émotions positives, peut sembler liée à un souci de préserver (sinon consolider) une position de pouvoir du dirigeant face aux membres du codir, comme si le dirigeant à faible IE se méfiait de la contagion émotionnelle qui serait susceptible de rapprocher les membres du

groupe. Le caractère froidement analytique du discours du dirigeant et la règle du recours aux données factuelles permettraient au dirigeant de maintenir une certaine division au sein du codir. La rationalité protectrice se transformerait alors en une mise en scène de la réflexion et de la concertation permettant aux dirigeants d'écarter ou d'écraser les avis divergents. Les entretiens ne permettent cependant pas d'aller au-delà du repérage de ces deux positions, assez sensiblement différentes.

Chez les dirigeants émotionnellement intelligents, l'utilisation des émotions et plus particulièrement des émotions positives semble de coutume lorsqu'ils délivrent un discours introductif dans le codir. C'est même l'objectif principal de ce discours que de véhiculer un contenu émotionnel positif. Le sens dénotatif (les mots, les données) est secondaire. L'émotion est conçue comme une ressource génératrice d'énergie et c'est justement, face à un événement majeur, d'énergie dont le codir a besoin. Par contraste avec les dirigeants à faible IE, les dirigeants à forte IE ne voient pas le codir prioritairement comme une ressource cognitive qu'il faudrait alimenter en information. La ressource cognitive ne sera mobilisable que dans certaines conditions d'énergie, d'envie, de motivation, que le dirigeant à fort IE cherche à créer par son discours. En conséquence, le contenu de ce discours sera non analytique, avec peu de détails ou de présentations chiffrées. La structuration même du discours est perçue par certains dirigeants comme un possible obstacle, comme le confia ce dirigeant : « Si vous avez un patron qui vous enferme dans une démonstration rationnelle, là ça tue l'intuition. »

L'effet visé, de l'avis des dirigeants interrogés, semble être un effet de groupe destiné à créer une dynamique collective. La contagion émotionnelle ne semble pas redoutée, mais recherchée. Cependant, il n'est pas exclu, pour faire pendant à la double interprétation proposée plus haut sur les dirigeants à faible IE, que cette position puisse relever d'un souci de contrôle, par le dirigeant, d'un groupe qui, en situation difficile (face à un événement majeur), peut constituer pour lui une menace et dont il se retrouve de toute manière dépendant. Il est possible qu'à la fausse concertation rationnelle évoquée plus haut dans le cas des dirigeants à faible IE corresponde un projet de mise en scène émotionnelle de l'unité du groupe et du leadership du dirigeant.

Comme nous l'avons noté plus haut, les entretiens ne peuvent que cerner les conceptions que les dirigeants se font de la place de l'émotion dans leur intervention verbale suite à un événement majeur. Leur analyse montre que ces conceptions diffèrent nettement entre dirigeants à forte IE et dirigeants à faible IE. Le partage des émotions apparaît bien comme un enjeu aux yeux des dirigeants, qu'ils cherchent à éviter ou à le favoriser. Ce que nous devons chercher maintenant à comprendre, c'est l'influence que ces conceptions peuvent avoir sur les discours effectivement produits par les dirigeants et, surtout, l'effet que des discours tenus par des dirigeants ayant des niveaux différents d'IE peuvent avoir sur ceux qui les reçoivent. La section qui suit développe des propositions de recherche empiriquement testables, relatives à ces questions.

LE MODELE DE CONTAGION EMOTIONNELLE (MCE) : PROPOSITIONS DE RECHERCHE

Le modèle de contagion émotionnelle (MCE) qui articule l'intelligence émotionnelle du dirigeant et sa communication verbale en situation problématique débouche sur deux propositions de recherche quantitativement testables. D'après les premiers résultats empiriques précédemment exposés, nous proposons comme base au MCE :

Proposition 1 : En réaction à un événement affectif majeur, la valence émotionnelle de la communication verbale des dirigeants émotionnellement intelligents tend à être positive.

Les communications verbales des dirigeants ont un rôle d'animation qui est essentiel dans la dynamique d'un codir, comme en témoigne ce membre de codir interrogé :

« Vous savez il y a deux types de fonctionnement dans le codir, "le raisonnement par l'estomac" et "le raisonnement par les neurones"... Quand j'étais dans le codir de l'entreprise [nom], il ne se passait rien, on ne prenait pas de décision, il n'y avait rien d'intéressant, pas de rêve, les discours du PDG étaient secs, ça en faisait mal à la gorge... C'est comme si vous voulez acheter un appartement et que vous ne pensez qu'aux échéances et que vous ne regardez même pas à quoi il ressemble. J'ai quitté ce codir pour ça ! Là où je suis maintenant, notre PDG a des rêves d'enfant, il veut étendre l'entreprise ; il nous raconte de belles histoires, enthousiasmantes mais aussi réalistes... La charge émotionnelle est forte, la prise de décision est collégiale et le tout est extrêmement émotionnel... »

Typiquement, avant qu'une discussion importante n'ait lieu en réunion du codir, faisant suite à un événement majeur, la communication verbale du dirigeant est attendue, souvent en introduction. À cet instant précis, une mauvaise communication verbale du patron peut avoir des effets négatifs sur les états émotionnels des membres du codir, comme en témoigne ce membre de codir interviewé :

« Quand j'y pense, la plupart des discussions qui ont mal tourné dans le codir, c'est à cause du PDG qui n'a pas su communiquer... Je ne sais pas si vous comptez aller interroger le PDG de [nom de l'entreprise]. Cette personne est une vraie calamité dans son domaine... J'étais dans son comité de direction il y a quelques années, et c'était un vrai nul, incapable de s'exprimer correctement et avec un minimum de tact ! Beaucoup de mes collègues ont tout simplement démissionné, comme moi... La communication, ce n'était vraiment pas son fort et ses attitudes nous affectaient tous... »

Les études confirment l'influence des comportements du dirigeant, et notamment de ses comportements verbaux, sur les membres du codir. Den Hartog & Verbarg (1997) ont montré que les communications verbales des dirigeants ont des effets profonds sur les collaborateurs dans des situations souvent critiques et, selon Shamir, Arthur, & House (1994), un de ces effets principaux est de nature émotionnelle. Les émotions exprimées par le leader ont quelquefois même plus d'importance que le contenu du message que le leader souhaite faire passer

dans sa communication verbale (Newcombe & Ashkanasy, 2002). La question est alors de savoir par quel mécanisme l'émotion contenue dans la communication verbale du dirigeant se transmet aux membres du codir. Ce mécanisme de transmission émotionnelle est appelé « contagion émotionnelle ». Le terme physiologique de « contagion » n'était traditionnellement employé en psychologie que dans sa dimension cognitive, pour décrire le partage d'idées, de pensées, de connaissances entre les individus (Cannon-Bowers & Salas, 2001; Moreland, Argote, & Krishnan, 1996). Toutefois, certains chercheurs se sont intéressés de plus près au processus de partage ou de transfert des émotions, qu'ils ont appelé « contagion émotionnelle ». En tant que processus psychologique, la contagion émotionnelle est définie comme le transfert conscient ou inconscient des émotions d'un individu à un autre ou à un groupe d'individus (Barsade, 2002; Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1993; Schoenewolf, 1990). Plus précisément, l'émotion exprimée par l'émetteur est perçue par autrui qui, quelques instants plus tard, la ressent. Il existe deux types de transferts : (1) un transfert primaire qui se fait via un mécanisme inconscient d'imitation naturelle des émotions de l'autre, l'empathie émotionnelle (Barsade, 2002) ; (2) un transfert davantage conscient, la comparaison sociale, dans lequel le récepteur, ayant pleinement conscience de la supériorité du statut social ou hiérarchique de l'émetteur, cherche simplement à imiter les émotions exprimées par ce dernier, soit pour lui ressembler, soit pour que l'autre ait une bonne image de lui (Barsade, 2002). En vertu de ce second mécanisme, la direction de la contagion émotionnelle est facilitée dans le sens leader-suiveurs (Anderson, Keltner, & John, 2003; Barsade, 2002; Hatfield, et al., 1993; Sy, et al., 2005). Comme nous l'indique ce dirigeant : « Tous les gens, à tous les niveaux de l'entreprise, sont attentifs à votre humeur. Lorsqu'on voit le chef arriver avec un sourire, on se dit qu'il est de bonne humeur et c'est positif pour tout le monde... ». Le dirigeant est donc dans une bonne position pour pouvoir induire un état émotionnel particulier chez les autres. Mais le degré d'attention des récepteurs n'est pas suffisant, d'autres paramètres doivent être pris en compte, comme les caractéristiques des émotions exprimées par l'émetteur, ici le dirigeant. La plupart des études ont révélé que les émotions exprimées publiquement et de manière non verbale sont contagieuses (Barsade, 2002; Sy, et al., 2005; Totterdell, 2000). Par exemple, les émotions qu'exprime un émetteur à travers son faciès (Wild, Erb, & Bartels, 2001) et la tonalité de sa voix (Hatfield, Cacioppo, & Rapson, 1994) sont respectivement visibles et audibles, ce qui facilite leur détection et donc leurs transmissions vers un ou des récepteurs. Cherulnik et ses associés (2001) ont d'ailleurs observé que les émotions exprimées de manière non verbale par les leaders sont plus visibles que celles des suiveurs et sont donc directement transférées aux collaborateurs via un phénomène de contagion émotionnelle. Cependant, d'autres chercheurs comme Rimé et ses associés (2002), ont montré que les individus expriment et partagent aussi publiquement et de manière plus « explicite » leurs émotions à travers des échanges verbaux. Les dirigeants tout particulièrement cherchent en permanence

à utiliser les « bons mots », ceux qui auront un effet émotionnel désiré sur les membres du codir, comme en témoignent ces dirigeants :

« Quand j'ai un message important à faire passer, je le prépare et je soigne très précisément les mots que je vais utiliser. Et plus je veux faire passer de l'émotion, et plus il est important pour moi d'avoir préparé et d'avoir choisi les mots. J'évite les jargons et ce que je cherche c'est la simplicité. Je pense qu'il y a deux manières de chercher la simplicité : c'est la simplicité du message et la simplicité des mots qu'on utilise pour le faire. Je pense qu'on peut à la fois utiliser des mots simples et être précis. Et le meilleur test qu'on peut faire, à ce sujet, par exemple si vous parlez de stratégie, c'est d'imaginer que vous êtes en face de votre comité de groupe ou votre comité européen et vous vous dites avec ces mots-là, avec ces phrases-là, est-ce que je comprends ? Est-ce que je vais me faire comprendre ? Il faut parler au comité de direction comme à des cadres de direction avec des mots simples autour d'un message simple. Donc je me mets dans l'idée, je vais être devant des gens qui ne connaissent pas le jargon, qui ne connaissent pas des mots compliqués et j'essaye de leur parler et je pense que j'arrive personnellement à trouver un ton chargé d'émotions quand les choses me tiennent à cœur... »

« C'est pas les mots qui sont importants c'est les émotions qui se servent de vos mots pour en réalité exprimer ce que vous avez envie d'exprimer. La conséquence de ça c'est que ce dont on se souvient, puisque vous me demandez de faire appel à mes souvenirs, les comités de direction dont on se souvient sont les comités de direction dans lesquels évidemment il y a eu de l'émotion. »

En résumé, les recherches et les observations que nous avons faites sur le terrain indiquent que les émotions contenues dans les communications verbales des dirigeants sont potentiellement contagieuses aux membres du codir. Nous avançons donc la proposition suivante :

Proposition 2 : Les émotions contenues dans la communication verbale des dirigeants vont être transmises aux membres du codir.

On peut tirer de notre travail que l'émotion positive contenue dans la communication verbale du dirigeant émotionnellement intelligent (proposition 1) est potentiellement fortement contagieuse aux membres du codir qui la ressentiront à leur tour (proposition 2).

CONCLUSION

En tirant parti des recherches accumulées récemment sur le rôle des émotions dans les organisations, et en s'appuyant sur des entretiens menés avec des dirigeants de grandes entreprises, cet article a développé un modèle de la contagion émotionnelle susceptible d'éclairer les processus émotionnels par lesquels un dirigeant peut réguler les émotions au sein de son équipe dirigeante (le comité de direction ou codir) lorsque celle-ci est confrontée à un événement négatif. De ce modèle, confronté à des données qualitatives issues d'entretiens avec quarante dirigeants, ont été tirées deux propositions testables empiriquement qui (1) lient l'intelligence émotionnelle du dirigeant aux

émotions véhiculées par sa communication verbale ; (2) établissent l'impact de cette communication sur les individus membres de l'équipe. Il nous semble ici important de préciser que notre modèle va au-delà du simple concept d'IE et de sa mesure psychométrique. En effet, l'IE n'est qu'une capacité mentale pure. Or peu d'études ont cherché à expliquer l'exercice de cette capacité et sa transformation en action. C'est précisément ce point que tente d'éclairer notre modèle théorique en proposant un mécanisme psychologique qui précise quand et comment l'IE du dirigeant aboutit à une communication efficace à l'intérieur d'un codir. Nous pensons notamment que l'IE du dirigeant est mobilisée en cas de crise, qu'une IE élevée amène à la production d'un discours positif (alors qu'il est négatif pour les dirigeants avec une IE faible), et que ce discours peut produire un effet positif sur le comité de direction via un mécanisme de contagion émotionnelle. Notre contribution s'inscrit donc clairement dans une démarche de compréhension d'un process.

De la valence à l'intensité

Dans cet article, nous nous sommes focalisés sur la valence émotionnelle du discours du dirigeant comme l'un des facteurs pouvant influencer le degré de contagion émotionnelle. D'après les théories de la contagion émotionnelle, il existe un autre facteur favorisant la contagion émotionnelle, l'intensité émotionnelle. Selon cette littérature, plus l'émotion exprimée par l'émetteur est de forte intensité, plus cette émotion sera contagieuse (Barsade, 2002). Même s'il est trop tôt pour l'affirmer, nous pourrions émettre une hypothèse alternative qui irait à l'encontre de la littérature sur les émotions en se référant à la littérature plus générale sur le leadership qui met en évidence le pouvoir de la modération (Laroche, 2004). Les membres du codir sont rarement dupes, ils détectent très facilement les émotions jouées, sur-appuyées, qu'exprime leur leader qu'ils connaissent très bien (Dasborough & Ashkanasy, 2005). C'est pourquoi le dirigeant n'a pas intérêt à surjouer ses gammes émotionnelles. Un dirigeant interrogé nous expliqua de manière imagée qu'« il ne faut surtout pas monter sur la table et jouer du tambour ». Un tel degré de subtilité pourrait expliquer sans doute pourquoi le dirigeant émotionnellement intelligent ne délivrerait pas des discours au contenu émotionnel d'une très forte intensité. C'est pourquoi nous pensons étudier dans nos recherches futures l'hypothèse d'une courbe en U inversée pour mesurer l'effet de l'intensité émotionnelle des discours des dirigeants.

Vers une émotion de groupe dans le codir?

Sous certaines conditions, si le degré de contagion émotionnelle du leader vers les suiveurs est suffisamment grand (plus le nombre d'individus contaminé est grand, plus le degré est grand), l'effet de la communication verbale peut aller jusqu'à la construction d'une émotion de groupe, c'est-à-dire aboutir à une situation où les états émotionnels de tous les membres de l'équipe sont similaires (Barsade & Gibson, 1998; Bartel & Saavedra, 2000; Sy, et al., 2005). Les travaux sur l'émotion de groupe s'inspirent des premières recherches visant à comprendre les

comportements de la foule et les climats émotionnels de la société et de l'entreprise. Ainsi, Le Bon (1895) et McDougall (1920) ont observé que les individus, dans une foule, sont envahis par un sentiment qui les pousse à se laisser emporter par une force incontrôlable, produisant ainsi un état émotionnel collectif allant au-delà de la conscience des individus. Peu importe alors qui compose la foule, le niveau d'intelligence, le mode de vie, le caractère des individus : tous sont entraînés unanimement dans un esprit collectif qui les fait ressentir, penser et agir différemment que lorsqu'ils sont pris chacun à part. La force collective écrase alors les variations émotionnelles individuelles et encourage des réponses émotionnelles extrêmes, les « débordements de foule ». Selon Le Bon (1895), l'émergence d'un mouvement de foule va être facilitée par l'impulsivité, la tendance qu'ont les individus, lorsqu'ils sont en groupe, à transformer des idées en actes, et la contagion de masse : les individus, en groupe, imitent les autres en exagérant même les comportements.

Le concept de climat émotionnel (Rivera, 1992 ; Scherer & Tran, 2001 ; Tran, 1998 ; Anderson & West, 1998 ; Haag, 2004 ; Payne, 1990 ; Piro-la-Merlo, et al., 2002), déjà évoqué, prolonge ces analyses du comportement de la foule. Aujourd'hui, le « climat émotionnel d'équipe » a laissé sa place à l'« émotion de groupe » dans les recherches sur la performance des équipes top management (Barsade, 2002 ; Barsade, et al., 2000 ; Bartel & Saavedra, 2000). Deux approches dominent l'étude de l'émotion de groupe : l'approche démographique (Barsade & Gibson, 1998 ; George, 1996) et l'approche cognitive (Bartel & Saavedra, 2000).

L'approche démographique conçoit l'émotion de groupe de manière à la fois statique et statistique. L'émotion de groupe, moyenne des états affectifs individuels, ne peut émerger que si les membres d'un même groupe ont des prédispositions affectives et des traits de personnalité similaires. L'approche cognitive (Bartel & Saavedra, 2000) considère à l'inverse que l'émotion de groupe est construite par un processus cognitif de perception partagée des stimuli émotionnels (événements, expressions faciales, tonalité de la voix ...) présents dans l'environnement de l'équipe. Un groupe émotionnellement hétérogène peut donc devenir homogène sous l'influence d'une régulation extérieure, lorsque le même stimulus émotionnel est perçu puis ressenti par tous les membres de l'équipe.

Parce que l'approche cognitive est fondamentalement dynamique et reconnaît l'influence de stimuli extérieurs sur l'émotion de groupe, elle pourrait être choisie pour expliquer l'émergence d'une émotion de codir consécutivement à la communication verbale du dirigeant en réunion du codir. Parmi les nombreux stimuli déclencheurs d'une émotion de groupe, Sy et ses associés (2005) ont identifié les expressions émotionnelles publiques des leaders. À travers une expérience conduite sur 189 individus répartis en 56 groupes, ces chercheurs ont montré que la valence des émotions exprimées par le leader influence la valence de l'émotion de groupe. Plus précisément, les émotions positives exprimées par le leader dans une équipe de travail ont tendance

à se transformer en une émotion de groupe positive. On peut tirer de ces travaux que l'émotion contenue dans la communication verbale du dirigeant, qui est potentiellement fortement contagieuse aux membres du codir (cf. la proposition 2), peut se transformer en une émotion de groupe. Nous invitons les chercheurs à investiguer les liens théoriques et empiriques entre le modèle de contagion émotionnelle développé dans cet article et l'émotion de groupe.

Intelligence émotionnelle, leadership et qualité des décisions

Les idées avancées ici demandent à être testées empiriquement. Il conviendra également, dans la recherche ultérieure, d'opérer un lien conceptuel et empirique entre le processus de régulation émotionnelle décrit et les « productions » des comités de direction. Ce modèle a été construit parce que la régulation de l'état émotionnel du groupe apparaît comme un enjeu capital pour la maîtrise cognitive, par le dirigeant et son équipe, de la situation problématique, et, par conséquent, pour la qualité des actions qui sont conçues pour répondre à cette situation. Il cherche à contester le mythe du dirigeant froid et des hautes instances décisionnelles aseptisées qui paraît dangereusement trompeur. En effet, ce mythe a un double visage. Le premier est rassurant : en se montrant insensibles aux émotions, les dirigeants préserveraient leur capacité à être rationnels et ainsi à faire face avec efficacité à des situations difficiles. Mais, à l'inverse, cette froideur et ce calme laissent soupçonner un manque d'humanité, c'est-à-dire un penchant pour une rationalité étroitement calculatrice. Le mythe cache une opposition entre émotion et rationalité qui ne trouve pas de solution satisfaisante. Or cette opposition n'a pas lieu d'être. Bien entendu, il est possible que les dirigeants se trouvent débordés par les émotions ou enfermés dans une rationalité étroite. Mais les émotions ne jouent pas nécessairement « contre » la rationalité, et la rationalité n'exclut pas les émotions. La question clef qui est à l'horizon de cet article est celle de la maîtrise des situations de décision (la rationalité) grâce à la maîtrise des émotions. Les propositions avancées, appuyées sur une analyse extensive de la littérature et sur les expériences vécues par les dirigeants eux-mêmes, suggèrent que la maîtrise des émotions sert la rationalité. La maîtrise des émotions n'est pas leur suppression, pas plus qu'elle n'est leur expression débridée. Le modèle de la contagion émotionnelle suggère que c'est par une dynamique émotionnelle maîtrisée que le codir se mettra dans la disposition collective favorable à la préservation de la rationalité et à l'efficacité décisionnelle.

Il est en effet établi que l'état émotionnel influe sur la qualité des décisions. Celles-ci sont en général meilleures lorsqu'elles sont prises dans un état émotionnel (modérément) positif (Isen, 2004). On sait par ailleurs que les situations perçues comme menaçantes enferment les décideurs dans des répertoires d'action restreints et les poussent à adopter des solutions qui paraissent éprouvées mais ne font parfois que refléter leurs habitudes de comportement (Staw, Sandelands, Dutton, 1981). La régulation des émotions au sein du groupe de décideurs

peut contrebalancer cette tendance à la « rigidité » décisionnelle face aux menaces. Le dirigeant émotionnellement intelligent est donc à même d'améliorer la capacité de réponse de l'organisation face aux turbulences et aux crises. Nos propositions ouvrent l'établissement d'un lien conceptuel et empirique entre le MCE et la prise de décision collective à l'intérieur des codir.

L'intelligence émotionnelle ainsi envisagée participe pleinement de l'intelligence pratique du manager : elle est une condition de l'efficacité de son action, celle-ci s'exerçant non pas directement sur les choses, mais passant nécessairement par l'intermédiaire d'autrui. Le métier de dirigeant est ici éclairé d'un jour particulier. On est loin de la figure héroïque du dirigeant qui entraîne son équipe par la vertu de son charisme. Il ne s'agit pas davantage d'une protection offerte par un individu supérieur. On rejoint là des conceptions « modestes » du leader telles qu'on peut les trouver chez Roberto (2005) ou Pfeffer & Sutton (2006). Vu sous l'angle de l'intelligence émotionnelle, le leadership consiste avant tout à mettre autrui en condition de fournir une bonne contribution. Le travail d'influence qui vise à produire une homogénéisation de l'état émotionnel de l'équipe n'est pas la communication d'une « vision » : c'est la mise en place des conditions qui permettront au travail cognitif de se faire de manière productive. Donnons pour finir la parole à un dirigeant :

« Les jeunes générations qui se préoccupent [des émotions], à contresens, parce que c'est un peu anachronique de se préoccuper des émotions dans le monde dans lequel on vit aujourd'hui, je trouve que ça a quelque chose de rassurant [...]. C'est-à-dire, à un moment donné, le fil du pendule il oscille, il est dans les plus grandes amplitudes, et à un autre moment, il redescend, et je pense fondamentalement qu'on est en haut de quelque chose et qu'on va reprendre un autre cycle qui sera beaucoup plus humain. Le cycle actuel, il est ridicule au sens des excès qu'il peut y avoir dans tous les domaines, aussi bien dans les excès du capitalisme, dans les excès des bulles qui peuvent se former, dans les excès des rémunérations des dirigeants, dans les excès de tout, les excès qu'on peut voir en réaction à ces excès. On est dans une espèce de cycle infernal d'excès qui ne fait pas beaucoup de sens... »

Une manière de se prémunir contre les excès est sans doute de reconnaître la raison des émotions, de l'intégrer dans des pratiques managériales reposant sur une conception modeste et équilibrée de l'entreprise et du management.

Remerciements : Nous tenons à remercier Alain Desreumaux, rédacteur, pour la qualité de ses commentaires et ses encouragements. Merci également aux deux évaluateurs anonymes pour la pertinence de leurs remarques et la sympathie envers notre papier et son sujet d'étude somme toute atypique.

Christophe HAAG est professeur de management et comportement organisationnel à EMLYON Business School. Il détient un doctorat en sciences de gestion (université de Paris X / Ph.D. ESCP-EAP), et a complété un programme de recherche postdoctoral à l'INSEAD. Ses travaux de recherche portent notamment sur l'utilisation intelligente des émotions dans le top management, dans la communication corporate et politique et dans la prise de décision stratégique.

Hervé LAROCHE, docteur en sciences de gestion et HDR, est professeur à ESCP Europe. Ses thèmes de recherche portent sur les processus de décision dans les organisations, la fiabilité organisationnelle, et les middle managers. Il est par ailleurs rédacteur en chef de l'European Management Journal.

RÉFÉRENCES

- Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P. (2003). Emotional convergence in close relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(5), 1054-1068.
- Anderson, N., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(3), 235-258.
- Arvey, R. D., Renz, G. L., & Watson, T. W. (1998). Emotionality and job performance: Implications for personnel selection. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in Personnel and Human Resource Management* (pp. 103-147). Stamford, CT: JAI Press.
- Ashby, F. G., Isen, A. M., & Turken, A. U. (1999). A neuropsychological theory of positive affect and its influence on cognition. *Psychological Review*, 106(3), 529-550.
- Ashford, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115.
- Ashford, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotions in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (2002). Normalizing emotion: Making the extraordinary seem ordinary. *Human Resource Management Review*, 12(2), 215-235.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. (2000). *Emotions in the workplace: Theory, research, and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M., & Tse, B. (2000). Transformational leadership as management of emotion: A conceptual review. In N. M. Ashkanasy & C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (Eds.), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*. Westport, CT: Quorum Books.
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Averill, J. R., Chon, K. K., & Hahn, D. W. (2001). Emotions and creativity, East and West. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 165-183.
- Bar-On, R. (1997). *The emotional quotient inventory (EQ-I): Technical manual*. Toronto: MHS.
- Barrett, L. F., & Russell, J. A. (1998). Independence and bipolarity in the structure of current affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(4), 967-984.
- Barsade, S. G., & Gibson, D. E. (1998). Group emotion: A view from top and bottom. In D. Gruenfeld & E. Mannix & M. Neale (Eds.), *Research on managing groups and teams* (pp. 81-102). Greenwich, CT: JAI Press.
- Barsade, S. G., Ward, A. J., Turner, J. D. F., & Sonnenfeld, J. A. (2000). To your heart's content: A model of affective diversity in top management teams. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 802-836.
- Barsade, S. G. (2002). The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644-675.
- Barsade, S. G., Brief, A. P., & Spataro, S. (2003). The affective revolution in organizational behavior: The emergence of a paradigm. In J. Greenberg (Ed.), *OB: The state of science*. Hillsdale, NJ: L. Erlbaum Associates.
- Bartel, C. A., & Saavedra, R. (2000). The collective construction of work group moods. *Administrative Science Quarterly*, 45(2), 197-231.
- Bartunek, J. M., Rousseau, D. M., Rudolph, J. W., & DePalma, J. (2006). On the receiving end: Sensemaking, emotion, and assessments of an organizational change initiated by others. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), 182-206.
- Begley, T. M. (1994). Expressed and suppressed anger as predictors of health complaints. *Journal of Organizational Behavior*, 15(6), 503-516.
- Bennis, W. G., & Goldsmith, J. (1994). *Learning to lead. A workbook on becoming a leader*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Bennis, W. G., & Peters, T. J. (2000). *Managing the dream: reflections on leadership and change*. Cambridge, MA: Perseus Pub.
- Bligh, M. C., Kohles, J. C., & Meindl, J. R. (2004). Charting the language of leadership: A methodological investigation of President Bush and the crisis of 9/11. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 562-574.
- Booth-Kewley, S. Y., & Friedman, H. S. (1987). Psychological predictors of heart disease: A quantitative review. *Psychological Bulletin*, 101(3), 343-362.
- Boss, R. W., & Golembiewski, R. T. (1995). Do you have to start at the top? The chief executive officer's role in successful organization development efforts. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 259-277.
- Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum, J. W. (1997). Effects of goal-directed emotions on salesperson volitions, behavior, and performance: A longitudinal study. *Journal of Marketing*, 61(1), 39-50.
- Brundin, E. (2002). *Emotions in motion. The strategic leader in a radical change process*. Unpublished doctoral dissertation. Jönköping International Business School, Jönköping, Sweden.
- Brundin, E., & Melin, L. (2006). Unfolding the dynamics of emotions: how emotion drives or counteracts strategising. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 1(3), 277-302.
- Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: An International Review*, 16(4), 326-341.
- Burke, K. (1950). *A Rhetoric of motives*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2001). Reflections on shared cognition. *Journal of Organizational Behavior*, 22(2), 195-202.
- Carlson, M., Charlin, V., & Miller, N. (1988). Positive mood and helping behavior: A test of six hypotheses. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55(2), 211-229.
- Carnevale, P. J. D., & Isen, A. M. (1986). The influence of positive affect and visual access on the discovery of integrative solutions in bilateral negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 1-13.
- Cartwright, S., & Panchal, S. (2001). The stressful effects of mergers and acquisitions. In J. Dunham (Ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* (pp. 67-89). London: Whurr Publishers.
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *The emotionally intelligent manager: How to develop & use the four key emotional skills of leadership*. San Francisco: Jossey Bass.
- Cherulnik, P. D., Donley, K. A., Wiewel, T. S. R., & Miller, S. R. (2001). Charisma is contagious: the effect of leaders' charisma on observers' affect. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(10), 2149-2159.
- Ciarrochi, J., Chan, A., Caputi, P., & Roberts, R. (2001). Measuring emotional intelligence (EI). In J. Ciarrochi & J. Forgas & J. Mayer (Eds.), *Emotional intelligence in everyday life: A scientific inquiry* (pp. 25-45). Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis.
- Conger, J. A. (1991). Inspiring others: The language of leadership. *Academy of Management Executive*, 5(1), 31-45.
- Côté, S., Lopes, P. N., & Salovey, P. (2003). *Emotional intelligence and vision formulation and articulation*. Unpublished manuscript.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *Leadership Quarterly*, 13(5), 615-634.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2005). Follower emotional reactions to authentic and inauthentic leadership influence. In W. L. Gardner, B. J. Avolio & F. O. Walumbwa (Eds.), *Authentic leadership theory and practice: origins, effects and development* (pp.281-300). Amsterdam: Elsevier.
- Den Hartog, D. N., & Verbarg, R. M. (1997). Charisma and rhetoric: the communicative techniques of international business leaders. *Leadership Quarterly*, 8(4), 355-391.

- De Rivera, J. H. (1992). Emotional climate: Social structure and emotional dynamics. In K. T. Strongman (Ed.), *International Review of Studies on Emotion*. New York: John Wiley & Sons.
- Edelman, M. (1964). *The symbolic uses of politics*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Ekman, P., & Friesen, W. V. (1978). *The facial action coding system (FACS)*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ekman, P. (1994). Strong evidence for universal in facial expressions: A reply to Russell's mistaken critique. *Psychological Bulletin*, 115(2), 268-287.
- Ekman, P. (1999). Basic Emotion. In T. Dagleish & T. Power (Eds.), *The Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 45-60). Sussex, U.K.: John Wiley & Sons.
- Endrissat, N., Müller, W. R., & Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal*, 25(3), 207-220.
- Fields, D. L. (2007). Determinants of follower perceptions of a leader's authenticity and integrity. *European Management Journal*, 25(3), 195-206.
- Fineman, S. E. (1993). *Emotion in organizations*. London: Sage.
- Fisher, A. (1990). *Wall Street women: Women in power on Wall Street today*. New York: Knopf.
- Flamant, N. (2002). *Une anthropologie des managers*. Paris: PUF.
- Forgas, J. P. & George, J. M. (2001). Affective influences on judgment, decision making, and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(1), 3-34.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions*. Cambridge, New York, Paris: Cambridge University Press/ Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Frone, M. R. (2000). Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 246-255.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- George, J. M. (1996). Group affective tone. In M. A. West (Ed.), *Handbook of work group psychology* (pp. 73-83). Chichester, UK: John Wiley.
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055.
- George, J. M., & Zhou, J. (2002). Understanding when bad moods foster creativity and good ones don't: The role of context and clarity of feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 687-697.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Grandey, A. A., Fisk, G. M., Mattila, A. S., Jansen, K. J., & Sideman, L. A. (2005). Is 'service with a smile' enough? Authenticity of positive displays during service encounters. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 96(1), 38-55.
- Grover, S. L., & Moorman, R. H. (2007). Grasping the meaning and interpretation of integrity in business leadership. *European Management Journal*, 25(3), 167-170.
- Guéguen, N., & De Gail, L. (2003). The effect of smiling on helping behavior: Smiling and Good Samaritan behavior. *Communication reports*, 16(2), 1-8.
- Haag, C. (2004). *Emotional climate: A model at the micro-analytical, top management team level*. Paper presented at the EIASM (IWOT 8), Trier, Germany.

- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96-99.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1994). *Emotional contagion*. Paris: Cambridge University Press.
- Hewlin, P. F. (2003). And the award for best actor goes to... : Facades of conformity in organizational settings. *Academy of Management Review*, 28(4), 633-643.
- Hirschhorn, L. (1989). Professionals, authority, and group life: A case study of a law firm. *Human Resource Management Review*, 28(2), 235-252.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Hsee, C. K., & Abelson, R. P. (1991). The velocity relation: satisfaction as a function of the first derivative of outcome over time. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 341-347.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72-98.
- Huy, Q. N. (1999). Emotional capability, emotional intelligence, and radical change. *Academy of Management Review*, 24(2), 325-345.
- Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational behaviour. *Research in Organizational Behaviour*, 13(1), 1-53.
- Isen, A. M. (1999). Positive affect. In T. Dalgleish & M. Power (Eds.), *The Handbook of Cognition and Emotion* (pp. 521-539). Sussex, UK: Wiley.
- Isen, A. M. (2004). Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of emotions* (pp. 417-435). New York: The Guilford Press.
- Izard, C. E. (1977). *Human emotions*. New York: Plenum Press.
- James, W. (1884). What is emotion? *Mind*, 9(34), 188-205.
- Janet, P. (1926). *De l'angoisse à l'extase : Étude sur les croyances et les sentiments*. Paris: Librairie Félix Alcan.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. (2002). Empathy and complex task performance: Two routes to leadership. *Leadership Quarterly*, 13(5), 523-544.
- Kisfalvi, V., & Pitcher, P. (2003). Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics. *Journal of Management Inquiry*, 12(1), 42-66.
- Laroche, H. (2004). The power of moderation. *MIT Sloan Management Review*, 46(1), 19-21.
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. New York: Springer Publishing Company.
- Le Bon, G. (1895). *Psychologie des foules*. Paris: Felix Alcan (ré-imprimé en 1905).
- Lewis, M. (1989). *Liar's poker: Rising through the wreckage on Wall Street*. New York: W. W. Norton.
- Lief, H. I., & Fox, R. C. (1963). Training for detached concern in medical students. In H. I. Lief, V. F. Lief & N. R. Lief (Eds.), *The Psychological Basis of Medical Practice* (pp. 12-35). New York: Harper and Row.
- Locke, E. A., & Lathman, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. (2003). Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 641-658.
- Lopes, P. N., Côté, S., & Salovey, P. (2005). An ability model of emotional intelligence : Implications for assessment and training. In V. Druskat, F. Sala & G. Mount (Eds.), *Linking emotional intelligence and performance at work: Current research evidence* (pp. 53-80). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. (2002). *Emotional intelligence, science and myth*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (1999). Emotional intelligence meets standards for traditional intelligence. *Intelligence*, 27(4), 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of Intelligence* (pp. 396-420). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P., Caruso, D. R., & Sitarenios, G. (2003). Measuring emotional intelligence with MSCEITv2.0. *Emotion*, 3(1), 97-105.
- McDougall, W. (1920). *The group mind*. New York: Knickerbocker Press.
- Mencken, H. L. (1929, November 18). *The menace of emotions*. Baltimore Evening Sun.
- Miles, M. B. & Huberman, M. A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris, De Boeck.
- Mintzberg, H. (1979). An emerging strategy of "direct" research. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 580-589.
- Moreland, R. L., Argote, L., & Krishnan, R. (1996). Socially shared cognition at work: Transactive memory and group performance. In J. L. Nye & A. M. Brower (Eds.), *What's social about social cognition? Research on socially shared cognition in small groups* (pp. 57-84). Thousand Parks, CA: Sage.
- Naidoo, L. J. (2006). *A new theory of leaders? Effects on follower performance: Cognitive and emotional sensemaking*. Paper presented at the Academy of Management Annual Conference. Atlanta: USA.
- Newcombe, M. J., & Ashkanasy, N. M. (2002). The role of affect and affective congruence in perceptions of leaders: An experimental study. *Leadership Quarterly*, 13(5), 601-614.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171-184.
- Payne, R. (1990). Madness in our method. A comment on Jackofsky and Slocum's paper. A longitudinal study of climates. *Journal of Organizational Behaviour*, 11(1), 77-80.
- Pekrun, R., & Frese, M. (1992). Emotions in work and achievement. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 153-200). Chichester, UK: Wiley.
- Pfeffer, J. (1981). Management as symbolic action: The creation and maintenance of organizational paradoxes. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-52). Greenwich, CT: JAI Press.
- Pfeffer, J., & Sutton, R.I. (2006). *Hard facts, dangerous half truths and total nonsense: Profiting from evidence-based management*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Pirola-Merlo, A., Härtel, C., Mann, L., & Hirst, G. (2002). How leaders influence the impact of affective events on team climate and performance in R&D teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 561-581.
- Prince, G. M. (2003). How the emotional climate (field) impacts performance. *Creativity & Innovation Management*, 12(4): 240-246.
- Probst, T. M. (2003). Exploring employee outcomes of organizational restructuring: A Solomon four-group study. *Group & Organization Management*, 28(3), 416-439.
- Putman, L., & Mumby, D. (1993). Organizations, emotion and the myth of rationality. In S. E. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 36-57). London: Sage.
- Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1989). The expression of emotion in organizational life. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (pp. 1-42). Greenwich, CT: JAI Press.

- **Rafaeli, A., & Sutton, R. I. (1991).**
Emotional contrast strategies as means of social influence: Lessons from criminal interrogators and bill collectors. *Academy of Management Journal*, 34(4), 749-775.
- **Rafaeli, A. (1996).**
What is an organization? Who are the members? In C. L. Cooper & S. E. Jackson (Eds.), *Creating tomorrow's organizations: A handbook for future research in Organizational Behavior* (pp. 121-139). London: Wiley.
- **Rafaeli, A., & Worline, M. C. (2001).**
Individual emotion in work organizations. *Social Science Information*, 40(1), 95-123.
- **Rafaeli, A., & Vilnai-Yavetz, I. (2004).**
Emotion as a connection of physical artifacts and organizations. *Organization Science*, 15(6), 671-686.
- **Remington, N., Fabrigar, L. R., & Visser, P. S. (2000).**
Reexamining the circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79(2), 286-300.
- **Renninger, K. A. (2000).**
Individual interest and development: Implications for theory and practice. In C. Sansone & J. M. Harackiewicz (Eds.), *Intrinsic and extrinsic motivation. The secret for optimal motivation and performance*. New York: Academic Press.
- **Rice, C. L. (1999).**
A quantitative study of emotional intelligence and its impact on team performance. Unpublished master's thesis, Pepperdine University, Malibu, CA.
- **Rimé, B., Corsini, S., & Herbet, G. (2002).**
Emotion, verbal expression, and the social sharing of emotion. In S. R. Fussell (Ed.), *The verbal communication of emotions: Interdisciplinary perspectives* (pp.185-208). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- **Roberto, M.A. (2005).**
Why leaders don't take yes for an answer. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- **Rossier, J. (non publié).**
Inventaire des émotions (EIS), Université de Lausanne.
- **Russell, J. A. (1980).**
A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161-1178.
- **Russell, J. A., & Barrett, L. F. (1999).**
Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(5), 805-819.
- **Rynecki, D. (2000).**
CBOT Gazes into the pit, *Fortune Magazine*, p.278.
- **Salovey, P. (2000).**
La décennie du coeur. 11ème congrès du ISRE (Société internationale de recherche sur les émotions), France.
- **Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990).**
Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- **Sandelands, L. E., & Boudens, C. J. (2000).**
Feelings at work. In S. Fineman (Ed.), *Emotions in Organizations* (pp. 46-63). London: Sage.
- **Scherer, K. R. (1986).**
Vocal affect expression: a review and model for future research. *Psychological Bulletin*, 99(2), 143-165.
- **Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (2001).**
Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research. Oxford, NY: Oxford University Press.
- **Scherer, K. R., & Tran, V. (2001).**
Effects of emotion on the process of organizational learning. In M. Dierkes & J. Child & I. Nonaka (Eds.), *Handbook of Organizational Learning* (pp. 369-392). New York: Oxford University Press.
- **Schutte, N. S., Malouff, J. M., Hall, L. E., Haggerty, D. J., Cooper, J. T., Golden, C. J., & Dornheim, L. (1998).**
Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 167-177.
- **Schoenewolf, G. (1990).**
Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. *Modern Psychoanalysis*, 15(1), 49-61.
- **Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (1994).**
The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5(1), 25-42.

- Sinaceur, M., & Tiedens, L. Z. (2005).
Get mad and get more than even: When and why anger expression is effective in negotiations. *Journal of Experimental Social Psychology: Featured in Business 2.0 and in the Harvard Negotiation Newsletter*.
- Six, F. E., de Bakker, F. G. A., & Huberts, L. W. J. C. (2007).
Judging a corporate leader's integrity: An illustrated three-component model. *European Management Journal*, 25(3), 185-194.
- Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993).
Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser versus happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly*, 38(2), 304-331.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E., & Dutton, J.E. (1981).
Threat-Rigidity Effects in Organizational Behavior: A Multi-Level Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26(4), 501-524.
- Staw, B. M., Sutton, R. I., & Pelled, L. H. (1994).
Employee positive emotion and favorable outcomes in the workplace. *Organization Science*, 5(1), 51-71.
- Sutton, R. I., & Rafaeli, A. (1988).
Untangling the relationship between displayed emotion and store sales: The case of convenience stores. *Academy of Management Journal*, 31(3), 461-487.
- Sy, T., Côté, S., & 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.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996).
Using multivariate statistics. New York, Harper Collins.
- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1984).
Introduction to qualitative research methods: The search for meanings. New York, John Wiley & Sons.
- Thiétart, R. A. (1999).
Méthodes de recherche en management. Paris, Dunod.
- Totterdell, P. (1999).
Mood scores: Mood and performance in professional cricketers. *British Journal of Psychology*, 90(3), 317-322.
- Totterdell, P. (2000).
Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport groups. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 848-859.
- Tran, V. (1998).
The role of the emotional climate in learning organisations. *The Learning Organisation*, 5(2), 99-103.
- Van Maanen, J., & Kunda, G. (1989).
Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behaviour* (pp. 43-103). Greenwich, CT: JAI.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996).
Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research In Organizational Behavior* (pp. 1-74). Greenwich, CT: JAI Press.
- Whissell, C. M., Fournier, M., Pellard, R., Weir, D., & Makarec, K. (1986).
A dictionary of affect in language: IV. Reliability, validity and applications. *Perceptual and Motor Skills*, 62, 875-888.
- Whissell, C. M. (1989).
The dictionary of affect in language. In R. Plutchik & H. Kellerman (Eds.), *The Measurement of Emotions. Emotion: Theory, Research and Experience* (pp. 113-131). New York: Academic Press.
- Wild, B., Erb, M., & Bartels, M. (2001).
Are emotions contagious? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: quality, quantity, time course and gender differences. *Psychiatry Research*, 102(2), 109-124.
- Willner, A. R. (1984).
The Spellbinders. Charismatic Political Leadership. New Haven and London: Yale University Press.
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (2002).
Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *Leadership Quarterly*, 13(5), 505-522.

■ Zaleznik, A. (1977).

Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(5), 67-78.

■ Zapf, D. (2002).

Emotion work and psychological well-being. A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource Management Review*, 12(2), 237-268.

■ Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2004).

Emotional intelligence in the Workplace: A critical review. *Applied Psychology: An International Review*, 53(3), 371-399.

■ Zhou, J., & George, J. M. (2003).

Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *Leadership Quarterly*, 14(4), 545-568.