

Le traitement des événements stratégiques dans le CODIR : le rôle de l'intelligence émotionnelle du dirigeant

Haag Christophe, Doctorant

ESCP-EAP European School of Management, Département SHO

79, av. de la République, 75543 Paris Cedex 11, France

Tel : +33 (0)6 07 09 30 90

christophe.haag@gmail.com

Résumé

Des événements stratégiques majeurs, c'est-à-dire potentiellement perturbants pour l'entreprise, tels qu'une rupture de contrat initiée par le client principal ou une OPA font naître des émotions chez les membres du CODIR, donnant lieu à des discussions souvent animées dans les réunions. On qualifie alors ce type d'événements et de discussions d'« affectifs » (Weiss & Cropanzano, 1996). Ces discussions surviennent principalement suite à des divergences d'opinions ou des désaccords profonds sur un événement majeur. Nous verrons en effet que les émotions donnent du sens à un événement (Bartunek et al., 2006; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004) et que, selon les propres points de vue des dirigeants que nous avons interrogés, les directeurs s'émeuvent différemment face à un même stimulus et voient en lui un sens différent. En tant qu'apporteurs de sens (Daft & Weick, 1984), les membres de CODIR peuvent alors chercher à faire valoir leur point de vue, suivant le degré de conviction qu'ils en ont, de manière plus ou moins « déterminée ». Ils entrent alors facilement en conflit les uns avec les autres, chacun détenant « sa vérité ». Face à un tel « désordre » émotionnel qui rend l'interprétation partagée de l'événement difficile, le dirigeant cherchera, selon son style de leadership, soit à imposer subtilement son point de vue a priori synthétique et construit avec du recul aux membres du CODIR, soit à faire émerger l'interprétation commune à tous de manière à ensuite lancer une action managériale cohérente. Dans ce second cas, insuffler et instiller chez les collaborateurs une émotion commune devient alors la clé du processus. Pour y parvenir, le dirigeant devra être doté d'une bonne intelligence émotionnelle lui permettant d'exprimer avec précision l'émotion qu'il souhaite propager au sein de son CODIR. Nous postulons que les dirigeants qui réussissent dans cet exercice utilisent la dynamique émotionnelle suivante spécifiée dans notre modèle MCE: (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 conceptualisation du MCE s'appuie sur les travaux d'autres chercheurs sur les mécanismes émotionnels mis en jeu dans la gestion des équipes telles que l'intelligence émotionnelle (Mayer & Salovey, 1997), la contagion émotionnelle (Barsade, 2002), l'émotion de groupe (Bartel & Saavedra, 2000), et les intègre en un modèle unique illustré par du matériel qualitatif recueilli sur

le terrain.

La validation empirique du MCE s'est faite à travers des expériences et enquêtes menées sur les dirigeants et membres de CODIR des plus grandes en France et sur des étudiants d'une Grande Ecole de Commerce.

Les résultats statistiques présentés dans ce papier vont dans le sens des hypothèses du MCE et nous permettent ainsi de formuler des implications pratiques de notre modèle avant de discuter ses limites et des voies de recherches futures.

Mots clés : événement stratégique, dirigeant, comité de direction, intelligence émotionnelle, communication verbale, contagion émotionnelle.

1. INTRODUCTION

Les scandales à la tête d'Enron, Vivendi, Worldcom ou Tyco ont attiré l'attention des médias sur le fonctionnement des équipes de direction. Face à cette ferveur médiatique, quelques rares chercheurs ont alors entrepris d'étudier les mécanismes psychologiques qui pouvaient expliquer la performance ou la sous-performance des comités de direction (CODIR), « ces instances que le sens commun désigne comme les lieux privilégiés de l'exercice du pouvoir » (Laroche, 2003).

Le présent papier a pour objectif d'étudier le rôle des émotions dans la communication verbale du dirigeant, lorsque son CODIR doit faire face à un événement stratégique majeur qui peut venir perturber le fonctionnement de l'entreprise. Les résultats de différentes enquêtes et expériences menées sur le terrain et en laboratoire nous ont permis d'apporter une vision alternative à deux mythes managériaux en place depuis longtemps : (1) le mythe du CODIR aseptisé mis en évidence par les travaux d'un anthropologue, Nicolas Flamant, qui définit le CODIR de niveau « siège » comme un lieu distant, bureaucratique et somme toute inerte (Flamant, 2002) et (2) le mythe du dirigeant performant froid qui ne doit sa performance qu'à la mécanique intellectuelle qu'il a développée sur les bancs d'école (Hunter & Hunter, 1984) et qui lui permet de prendre des décisions rationnelles (Von Neuman & Morgenstern, 1944).

Ces deux mythes en place ont été peu à peu déconstruits par des travaux qui s'inscrivent dans ce que les chercheurs appellent la « révolution affective » (Barsade et al., 2003). Par exemple, Ethel Brundin (2002) a révélé que les réunions des CODIR sont des lieux chargés d'émotions, avec des conflits de pouvoir ouverts, des « prises de bec », des discussions stratégiques intenses et une affirmation forte du leadership du dirigeant. D'autres observateurs ont montré que 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 et al., 2002; Zaleznik, 1977). Des études soutiennent notamment que c'est en dévoilant son côté humain et émotionnel (Brundin, 2002; Kisfalvi & Pitcher, 2003), que le dirigeant peut être performant. 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 management (Ashkanasy & Daus, 2002; Ashkanasy et al., 2000; Ashkanasy & Tse, 2000; George, 2000; Goleman et al., 2002). Plus spécifiquement, ces compétences devraient aider le leader à réguler les émotions de ses proches collaborateurs (Ashkanasy & Daus, 2002; Pirola-Merlo et al., 2002) car celles-ci s'avèrent être souvent des facteurs de performance de l'équipe

toute entière (Barsade et al., 2000) et des CODIR en particulier (Brundin, 2002; Kisfalvi & Pitcher, 2003). Nous pensons notamment que des événements stratégiques, internes ou externes à l'organisation, comme un plan de restructuration, la baisse drastique de la valeur boursière ou la démission d'un membre du CODIR, peuvent déclencher des réactions émotionnelles vives dans le CODIR et ainsi influencer fortement les états émotionnels des directeurs et leurs niveaux de performance. La régulation des effets « premiers » causés par les événements stratégiques majeurs sur les états émotionnels des membres du CODIR est donc devenue un enjeu important. Nous utilisons ici le terme « régulation » pour désigner le mécanisme psychologique permettant d'assurer un bon équilibre émotionnel au sein du CODIR en amplifiant, en diminuant, en abandonnant ou en remplaçant l'émotion ressentie par les membres de CODIR, selon son utilité face à un événement stratégique donné. Mais, jusque là, peu d'études ont cherché à expliquer le mécanisme par lequel cette régulation émotionnelle s'opère. Cependant, la littérature insiste sur un point : c'est au leader qu'incombe la tâche de réguler l'effet de ces événements (Ashkanasy & Daus, 2002; Kisfalvi & Pitcher, 2003; Pescosolido, 2002; Pirola-Merlo et al., 2002). La question se pose alors de savoir comment le dirigeant peut réguler l'effet d'un événement stratégique sur les membres du CODIR pour éviter des réactions négatives, améliorer la réactivité et la solidarité de son équipe, et pour faire accepter ses plans sans heurts, transmettre subtilement sa vision, convaincre et persuader. Pour ce faire, le dirigeant peut se servir de sa communication verbale, élément clé d'un leadership efficace en période de crise (Bligh et al., 2004; Conger, 1991; Den Hartog & Verburg, 1997; Gardner & Avolio, 1998; Willner, 1984). D'ailleurs, interrogé sur les qualités principales d'un dirigeant, Patrick Starck, PDG de Hewlett Packard, indique qu'il faut avant tout savoir communiquer (*Journal du Management*, Janvier 2005) et, chose intéressante, Daniel Vasella, PDG de Novartis, précise que cette communication doit être essentiellement émotionnelle (Wall Street Journal, 15 juin 2004). Nous pensons alors que cette communication d'ordre émotionnel implique des compétences spécifiques telle que l'intelligence émotionnelle, une forme d'intelligence souvent étudiée dans les travaux sur le leadership (Ashkanasy & Daus, 2002; Caruso & Salovey, 2004; Lopes et al., 2003a; Lopes et al., 2004; Lopes et al., 2003b).

Notre recherche se focalise sur les événements stratégiques majeurs, le dirigeant et le CODIR comme objets d'analyse principaux. Dans ce papier, nous proposons d'expliquer et de tester un mécanisme de régulation, par les émotions du dirigeant, des effets d'événements stratégiques majeurs sur la dynamique et la performance du CODIR : le Modèle de Contagion Emotionnelle

que nous appelons MCE.

La conceptualisation du MCE s'appuie sur les travaux d'autres chercheurs sur les mécanismes émotionnels mis en jeu dans la gestion des équipes telles que l'intelligence émotionnelle (Mayer & Salovey, 1997) et la contagion émotionnelle (Barsade, 2002) et les intègre en un modèle unique dont le mécanisme est le suivant : (1) Alors qu'un événement stratégique majeur s'est produit et qu'il risque de susciter des conflits d'ordre interprétatif entre les membres du CODIR, (2) le dirigeant émotionnellement intelligent (3) cherchera, à communiquer avec ses collaborateurs de manière émotionnellement adéquate pour, (4) via un phénomène de contagion émotionnelle, (5) homogénéiser les états émotionnels individuels à l'intérieur du CODIR, facilitant ainsi la compréhension partagée de l'événement et, par la suite, la mise en place d'un plan d'action cohésif et performant.

La validation empirique du MCE s'est faite sur des populations de dirigeants et membres de CODIR des plus grandes entreprises en France ainsi que sur des étudiants d'une Grande Ecole de Commerce.

Ce papier comble un manque dans la littérature en tentant d'expliquer, par l'étude et la validation empirique du MCE, comment l'intelligence émotionnelle d'un seul individu, le dirigeant principal, peut contribuer à une gestion efficace de l'influence des événements stratégiques majeurs sur la performance de tout un CODIR et par quels mécanismes psychologiques cette contribution s'opère. Aussi, rares sont les travaux en stratégie et psychologie appliquée effectués sur des vrais dirigeants et des vrais membres de CODIR car la plupart d'entre eux utilisent essentiellement des « substituts » aux dirigeants dans le cadre d'expériences menées en laboratoire, ce qui met en cause leur validité dite écologique et l'extrapolation de leurs résultats.

Nous commençons par définir l'émotion et l'intelligence émotionnelle, deux éléments principaux du Modèle de Contagion Emotionnelle.

2. DEFINITION DE L'EMOTION ET DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

2.1. DEFINITION DE L'EMOTION

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 rougissement, accélération du rythme cardiaque...), est provoquée en nous par un événement interne ou externe dont nous pesons les conséquences sur notre bien être (Frijda, 1986; Lazarus, 1999; Scherer et al.,

2001), a une durée dans le temps qui lui est propre (Ekman, 1999) et 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 et al., 2000; Russell, 1980; Russell & Barrett, 1999). Enfin, 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 et al., 2002).

2.2. DEFINITION DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

Il existe deux approches de l'intelligence émotionnelle: les modèles « mixtes » (Bar-On, 1997; Goleman, 1995) et le modèle « pur » de Mayer et 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 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 et al., 2002; Zeidner et al., 2004) et ils ne répondent pas aux normes générales d'intelligence (Matthews et al., 2002) et sont fortement corrélés à la personnalité (Ciarrochi et al., 2001). Pour toutes ces raisons, nous avons choisi de nous appuyer sur le modèle « pur » 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 et al., 2000; Mayer et al., 2003; Zeidner et al., 2004), car différent de l'intelligence analytique (Mayer et al., 2000) et de la personnalité (Lopes et al., 2003b), et qui est défini dans les limites des critères standards habituellement appliqués à une forme d'intelligence (Mayer et al., 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 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).

Après avoir défini l'émotion et l'intelligence émotionnelle, nous présentons ci-après le Modèle de Contagion Emotionnelle (MCE).

3. LE MCE

Nous allons maintenant présenter les différents composants du MCE qui sont fondées sur des travaux de recherche précédents et illustrées par des données qualitatives recueillies sur le terrain¹.

3.1. EFFETS DES EVENEMENTS AFFECTIFS ET DES DISCUSSIONS AFFECTIVES SUR LE CODIR

Des événements stratégiques majeurs, tels qu'une rupture de contrat initiée par le client principal ou un raid hostile subi peuvent déclencher des réactions émotionnelles vives chez les membres du CODIR et influencer fortement leurs niveaux de performance. On parle alors d'*événements affectifs*, idée à mettre à l'actif de deux chercheurs, Weiss & Cropanzano (1996). Leur « Théorie des Evénements Affectifs » (TEA) explique que tout un chacun réagit émotionnellement à certains événements qui retiennent son attention. En se basant 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 part 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 le CODIR (Brundin, 2002).

Beaucoup de dirigeants que nous avons interrogés ont souligné le manque d'homogénéité dans les réactions émotionnelles des membres du CODIR face à un même événement stratégique. Or chaque émotion donne un sens différent à un événement (Bartunek et al., 2006; Rafaeli & Vilnai-Yavetz, 2004). C'est pourquoi, les membres du CODIR risquent, en tant que fabricant de sens (Weick, 1988), d'avoir des interprétations différentes qu'ils défendent publiquement en tant qu'apporteurs de sens (Daft & Weick, 1984), ce qui peut engendrer un conflit de sens pouvant dégénérer en un conflit émotionnel, les membres de CODIR interrogés parlant alors de « prises de becs mémorables » ou encore de « règlement de compte à OK Coral ». Pour éviter d'en arriver là, beaucoup de dirigeants que nous avons interrogés nous ont confié qu'il fallait arriver à une

¹ Nous avons recueillies ces données sur le terrain lors d'une enquête par questionnaire auprès de 41 membres de différents CODIR d'entreprises avec un CA supérieur à 500 Millions d'euros et lors d'entretiens semi-directifs avec 40 dirigeants à la tête d'entreprises avec un CA supérieur à un milliard d'euros (cf. Partie « Etudes empiriques » pour une description exhaustive de la méthodologie de l'enquête et de l'entretien). Tout particulièrement, nous avons choisi d'utiliser dans cette partie les verbatim des 20 dirigeants les plus émotionnellement intelligents (parmi les 40 dirigeants interrogés).

interprétation partagée de l'événement stratégique. Ils nous ont également expliqué que c'est précisément leur rôle de faire émerger une telle interprétation partagée de l'événement dans leur CODIR :

« C'est au dirigeant de faire que l'interprétation soit partagée par tout le monde, que tout le monde s'étant exprimé, ne pourra pas demain dire qu'il n'a pas participé à la décision, de l'exprimer suffisamment clairement pour que ce soit limpide pour tout le monde, quelle est la nature de l'événement parce que souvent il peut y avoir une question d'interprétation. » Dirigeant G

« ... Il faut mettre de la philosophie dans ce que l'on fait, faut donner du sens. Je pense que je suis celui qui a à cœur d'essayer de trouver du sens et de trouver de la cohérence et de mettre en perspective... Donc de mettre un peu de philosophie dans notre business. Parce que le business, bon, il faut gagner des affaires, il faut faire du pognon, il faut faire plaisir à la Bourse mais ça ce n'est qu'une partie. Ce n'est pas la partie la plus importante. La plus importante c'est, probablement le sens qu'on y met derrière avec toute l'éthique que cela suppose. Je pense que j'ai une volonté de trouver du sens et de le partager et les gens ont besoin de ça. » Dirigeant S

Un dirigeant nous confia qu'il faut savoir être « capable d'émouvoir et convaincre » pour parvenir à cette interprétation partagée ce qui rejoint des études récentes ayant montré que le leader peut influencer la construction de sens (*sensemaking*) de ses proches collaborateurs en utilisant ses émotions intelligemment (Naidoo, 2006), autrement dit il doit être émotionnellement intelligent. Nous proposons dans la section suivante que les interventions verbales du dirigeant peuvent avoir un effet sur les états émotionnels des membres du CODIR, à condition que le dirigeant en question soit émotionnellement intelligent.

3.2 LA REACTION VERBALE DU DIRIGEANT FACE A UN EVENEMENT MAJEUR : LE ROLE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE

3.2.1. L'intelligence émotionnelle des dirigeants

Les chercheurs ont montré que l'empathie – la capacité à ressentir ce qu'autrui ressent- permet de déceler les leaders émergents (Kellett et al., 2002; Wolff et al., 2002), que l'intelligence émotionnelle du leader, définie selon le modèle de Mayer et Salovey, influence la performance de l'équipe (Lopes et al., 2004; Rice, 1999) et que les leaders émotionnellement intelligents communiquent mieux leur vision à leurs équipes et qu'ils génèrent plus facilement des idées convaincantes (Côté et al., 2003).

Ces résultats sur 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 et

Goldsmith (1994), le patron vedette 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 Zaleznik (1977), c'est 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 lambda. Les très grands dirigeants sont d'ailleurs souvent décrits par leur entourage comme étant des « instinctifs », « riches dans leur contenu émotionnel » (Zaleznik, 1977).

3.2.2. Le dirigeant émotionnellement intelligent face à un événement affectif

En se basant sur le modèle de l'intelligence émotionnelle de Mayer et de Salovey, nous proposons 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 (Mayer & Salovey, 1997), 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 (Mayer & Salovey, 1997), 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 (Mayer & Salovey, 1997), 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 (Mayer & Salovey, 1997), 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.

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

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. Comme le confie un dirigeant :

« ... On doit être très attentif aux réactions émotionnelles des autres, parce qu'un discours qui est destiné à l'un va certainement être perçu différemment par quelqu'un d'autre. Quand vous parlez à un analytique et que vous lui parlez d'une diminution de 2,6% du chiffre d'affaires, il part dans une mécanique calculatrice, il commence à réfléchir en termes de ratio. Quand vous parlez à un émotionnel ou à un émotif de ce genre de chose, il dit « merde, mes gens vont perdre leur boulot ! ». Et en fait, le message est reçu de manière différente donc il faut être très attentif à ces signaux... » Dirigeant Q

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 et al., 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. Le dirigeant lui aussi peut réagir verbalement pour exprimer les émotions « justes » en réponse à un événement affectif majeur (cf. Tableau 1).

Tableau 1. Témoignages de dirigeants sur le contenu émotionnel de leur communication verbale

<p><i>Je pense que j'ai souvent une communication chargée d'émotionnel parce que c'est ma nature, c'est aussi un peu ma force donc il y a beaucoup de discours qui sont chargés d'émotionnel. Je ne ferais jamais un discours qui soit plat ou uniquement rationnel. Donc il y a toujours une part d'émotion dans ce que je dis... Dirigeant T</i></p>
<p><i>J'avais préparé, j'avais écrit moi-même mon speech, d'ailleurs, j'avais « bonifié » les mots jusqu'au dernier moment. Je me souviens, enfin les gens me l'ont dit après, j'avais de l'émotion dans la voix, j'ai dû réprimer un petit sanglot, c'était très fort. Dirigeant V</i></p>
<p><i>Je pense que c'est toujours [un speech avec de l'émotion] par rapport à des changements importants : Fusion, acquisition importante, modification organisationnelle, lorsqu'on touche au devenir des gens et à l'organisation de leur travail, et au système de pouvoir. Dans ces cas-là l'émotion est toujours là. Lorsque je fusionne deux sociétés, je rassemble des sièges sociaux. Les décisions bouleversent plus ou moins certains collaborateurs. J'essaie d'expliquer le plus rationnellement possible le pourquoi des choses, de les prévenir mais aussi de positiver cela. Dirigeant M</i></p>
<p><i>... A un certain moment, dans une discussion, quand il n'y a pas d'émotion, un certain nombre de gens baisse les yeux... Là [quand le dirigeant prend la parole], tout le monde vous regarde, vous écoute, on est dans un autre registre que le business, c'est de l'ordre de l'émotionnel. Les gens regardent tous. Dirigeant U</i></p>

En résumé, à la fois les recherches sur l'intelligence émotionnelle et sur le rôle de la communication verbale dans le leadership efficace, et les témoignages des dirigeants 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 mesurer en utilisant les deux dimensions de l'émotion les plus couramment acceptées dans la littérature: la valence (négative ou positive) et l'intensité (faible ou forte) émotionnelles (Barrett & Russell, 1998; Remington et al., 2000; Russell, 1980; Russell & Barrett, 1999). Nous avançons alors que :

H1a : En réaction à un événement affectif majeur, la communication verbale des dirigeants varie dans sa valence selon le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants.

H1b : En réaction à un événement affectif majeur, la communication verbale des dirigeants varie dans son intensité selon le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants.

De plus, selon Mayer et Salovey (1997), l'individu émotionnellement intelligent a tendance à favoriser l'expression d'émotions positives et à réduire celle d'émotions négatives. Comme en témoigne ce dirigeant :

« La seule chose qui me semble importante, qu'on fait souvent mal, c'est que des choses positives donnent de l'énergie et des choses négatives consomment de l'énergie et que, un Comité de direction doit d'abord s'attacher à parler des choses positives de façon à ce que chacun, d'où qu'il vienne, de son problème précédant la réunion ou de l'humeur qu'il avait en quittant chez lui, que chacun se remette en état d'excitation, d'énergie positive d'entrée de jeu dans la réunion et ça, ça ne peut se faire qu'à travers des évocations de choses positives et donc en particulier de l'évocation des quelques succès qu'on a eus depuis la réunion précédente. Et ce n'est qu'à l'issue de cette phase de « positif » qui donne de l'énergie qu'on peut aborder sereinement des phases d'échecs, de problèmes, de conflits

interpersonnels entre telle ou telle division, qui, elles vont consommer de l'énergie, mais qui seront sereines parce que cette énergie sera simplement une décroissance de l'énergie à l'origine qu'on aura donnée à travers la première phase qui sera une phase positive... » Dirigeant G

C'est pourquoi, d'après les recherches sur l'intelligence émotionnelle et les témoignages de dirigeants, nous postulons que :

H1c : En réaction à un événement affectif majeur, la valence émotionnelle de la communication verbale des dirigeants émotionnellement intelligents tend à être positive.

3.2.4. L'effet de la communication verbale du dirigeant émotionnellement intelligent sur les états émotionnels des membres du CODIR

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 Y, 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... » Dirigeant R

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. A cet instant précis, une mauvaise communication verbale du patron peut avoir des mauvais effets sur les états émotionnels des membres du CODIR comme en témoignent 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 ses comportements verbaux, sur les membres du CODIR. Den Hartog & Verburg (1997) ont montré que les communications verbales des dirigeants ont des effets profonds sur les collaborateurs

dans des situations souvent critiques et selon Shamir et al. (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 que l'on se pose alors est : par quel mécanisme l'émotion contenue dans communication verbale du dirigeant se transmet-elle aux membres du CODIR ? Ce mécanisme de transmission émotionnelle est appelé « contagion émotionnelle ».

3.2.5. La contagion émotionnelle

Certains chercheurs se sont intéressés au processus de partage ou de transfert des émotions, qu'ils ont appelé « contagion émotionnelle ». La contagion émotionnelle en tant que processus psychologique 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 et al., 1993; Schoenewolf, 1990). Spécifiquement, l'émotion exprimée par l'émetteur va être perçue par autrui qui, quelques instants plus tard, va la ressentir. 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) et (2) un autre transfert qui est plus conscient, c'est la comparaison sociale, quand le récepteur ayant pleinement conscience de la supériorité du statut social ou hiérarchique de l'émetteur, cherchera 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) ; pour la même raison, la direction de la contagion émotionnelle est facilitée dans le sens leader-suiveurs (Anderson et al., 2003; Barsade, 2002; Hatfield et al., 1993; Sy et al., 2005). De plus, des études empiriques récentes ont prouvé que les leaders sont de très bons émetteurs d'émotions pour lesquelles les membres du CODIR sont de parfaits récepteurs (Anderson et al., 2003; Sy et al., 2005). 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.

3.2.6. L'influence du dirigeant sur le degré de contagion émotionnelle

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 et al., 2001) et la tonalité de sa voix (Hatfield et al., 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 autres membres du CODIR et sont 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 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 ce dirigeant que nous avons rencontrés :

« 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... » **Dirigeant W**

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. Toutefois, toutes les contagions émotionnelles ne sont pas pareilles : leur degré dépend de la valence et de l'intensité des émotions exprimées publiquement par le dirigeant. En effet, les études ont révélé par exemple que les émotions négatives sont plus contagieuses que les émotions positives (Barsade, 2002; Joiner, 1994). Aussi, l'intensité avec laquelle les émotions sont exprimées peut les rendre plus contagieuses : plus une émotion est exprimée avec force, plus elle aura de chances d'être perçue puis ressentie par le ou les récepteurs (Barsade, 2002).

En nous fondant sur ces recherches et les témoignages des dirigeants, nous proposons que :

H2a: Les valences émotionnelles des communications verbales des dirigeants émotionnellement intelligents vont influencer dans le même sens les valences des états émotionnels des membres du CODIR.

H2b: Les intensités émotionnelles des communications verbales des dirigeants émotionnellement intelligents vont influencer dans le même sens les intensités des états émotionnels des membres du CODIR.

4. ETUDES EMPIRIQUES

Tout au long de notre démarche scientifique, nous avons souhaité mettre en place un ensemble de dispositifs empiriques qui conjuguent à la fois des expériences « en laboratoire » et « sur le terrain ». Nous rappelons ci-dessous les quatre grands axes de la méthodologie (cf. Tableau 2).

Tableau 1. Résumé des quatre dispositifs mis en place pour tester les hypothèses du MCE

Type de dispositifs	Objectif	Hypothèses à tester et types de variables	Caractéristiques de la population
Enquête par questionnaire	Identifier les discussions affectives majeures dans le CODIR de façon à construire un scénario d'entreprise qui servira de point de départ à l'expérience 1.	-	41 Membres de CODIR d'entreprises avec un CA supérieur à 500 Millions d'euros
Expérience 1	<ul style="list-style-type: none"> - Recueillir les réactions verbales des dirigeants face à un événement affectif majeur. - Mesurer les valences et intensités émotionnelles de la communication verbale des dirigeants. - Mesurer le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants. 	H1a, H1b et H1c à tester Variables indépendantes : <i>Intelligence émotionnelle du dirigeant</i> Variables dépendantes : <i>Valence et intensité émotionnelles de la communication verbale du dirigeant</i>	40 dirigeants d'entreprises avec un CA supérieur à 1 Milliard d'euros
Expérience 2	Mesurer l'effet des réactions verbales des dirigeants sur les états émotionnels des membres du CODIR.	H2a et H2b à tester Variables indépendantes : <i>Valence et intensité émotionnelles de la communication verbale du dirigeant</i> Variables dépendantes : <i>Changements de valence et d'intensité des états émotionnels des membres du CODIR</i>	24 étudiants d'une Grande Ecole de Management à Paris
Test	Test similaire à l'expérience 2 mené sur le terrain et visant à cautionner les résultats de l'expérience 2. <i>Ces résultats seront présentés ultérieurement dans le chapitre 6.</i>	<i>Idem que ci-dessus</i>	7 membres d'un CODIR et 4 membres d'un autre CODIR de deux entreprises avec un CA supérieur à 1 Milliard d'euros.

4.1. ENQUETE PAR QUESTIONNAIRE : IDENTIFICATION DES DISCUSSIONS AFFECTIVES MAJEURES DANS LE CODIR

Nous avons tout d'abord mené une enquête avec comme objectif l'identification des discussions affectives majeures les plus fréquentes en réunion de CODIR. Le protocole de cette enquête s'inspire des méthodologies de Brown et Kulik (1977), Compas et ses associés (1987) et Morgan et Averill (1992).

4.1.1. Caractéristiques de la population

Nous avons administré par téléphone à des anciens élèves de grandes Ecoles de Management qui occupent aujourd'hui un poste de membre de CODIR, un questionnaire d'environ 30 minutes. L'échantillon final ($n=41^2$) est constitué de 37 hommes et de 4 femmes avec une moyenne d'âge de 42.8 ans ($ET^3=7.4$). Les participants à l'enquête devaient être des membres actifs du comité de direction (Directoire/comité exécutif siège) d'une entreprise avec un chiffre d'affaires supérieur à 500 Millions d'euros et dont le siège social est basé en Ile de France. Aucun des participants à cette étude n'était au moment de l'entretien le dirigeant de son entreprise.

4.1.2. Le protocole de l'enquête

Nous avons demandé aux participants de lister au moins 5 événements qui ont donné lieu à des discussions majeures, positives ou négatives, au sein du CODIR, lors de ces six derniers mois pour que le répondant en ait un souvenir précis (Brown & Kulik, 1977). Pour chaque discussion majeure⁴, nous avons demandé aux répondants d'indiquer l'intensité de son effet sur lui (sur une échelle allant de 1 à 3, avec 1=effet fort, 2=effet très fort, 3=effet extraordinaire).

Ensuite, pour chacune des discussions majeures reportée dans la Partie 1, nous avons demandé au répondant de nous indiquer, à l'aide d'une échelle à 5 points (1 : très faible intensité ; 5 : très forte intensité), dans quelle mesure il/elle a ressenti, lors de chaque discussion, les différentes émotions que nous lui dictions. En effet, une liste de 26 émotions (ex : anxiété, peur, joie, mépris...) fut

² 80 personnes ont été contactées par mail.

³ ET : Ecart type

⁴ Pour éviter toute forme d'incompréhension, nous avons donné aux répondants la définition suivante des discussions affectives majeures, sans toutefois utiliser le terme « affectives » pour ne pas biaiser les réponses : Les discussions sont considérées « majeures » lorsqu'elles ont eu un large effet sur vous ou ont conduit à des changements dans la façon dont vous vous sentiez au travail, ont influencé votre santé ou votre bien être, vos relations avec vos collègues, ou encore ont influencé votre performance au travail.

construite en combinant 3 classifications d'émotions (de Rivera, 1977; Ekman, 1999; Pekrun & Frese, 1992). Avant de répondre, le participant devait prendre quelques secondes pour bien se remémorer l'ambiance de la discussion en question. Enfin, les membres de CODIR furent invités à commenter pendant 10 minutes, en format libre, l'influence des discussions majeures et des événements affectifs sur le fonctionnement de leur CODIR.

4.1.3. Résultats de l'enquête : typologie des discussions affectives majeures

Au cours de l'enquête, 65 sujets de discussions majeures ont été identifiés en tout. Le tableau 2 reporte les 15 sujets de discussions majeures les plus fréquemment cités avec un effet « fort » ou « extraordinaire » sur les participants et ayant généré plusieurs émotions d'intensité forte.

Tableau 2. Les discussions affectives les plus fréquentes dans le CODIR.

<i>Sujet de la discussion affective</i>	CLASSEMENT <i>Par fréquence de citation</i>	CLASSEMENT <i>Par intensité de l'effet émotionnel global</i>	CLASSEMENT <i>Par le nombre d'émotions ressenties intensément</i>
Résultat de l'année	1	5	4
Plan de restructuration	2	1	4
Partenariat (rupture...)	3	2	1
Fermeture branche ou usine	4	3	2
Conflit dans le CODIR (avec le dirigeant et entre membres)	4	3	2
Acquisition/fusion	4	5	7
Politique de rémunération/bonus	7	7	4
Emergence d'une nouvelle loi	8	11	7
Opportunité de marché	9	7	7
Réaménagement du siège social	9	12	28
Licenciement d'un membre du CODIR	11	7	7
Gestion des carrières	11	12	12
Changement stratégique majeur (nouveau business model)	11	7	17
Problème de production	11	17	28
Développement des ventes	11	39	28

4.2. EXPERIENCE 1 : ETUDE DU LIEN ENTRE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DES DIRIGEANTS ET LES VALENCES ET INTENSITES EMOTIONNELLES DE LEURS COMMUNICATIONS VERBALES

L'expérience cherche à tester les hypothèses H1a, H1b et H1c.

H1a : En réaction à un événement affectif majeur, la communication verbale des dirigeants varie dans sa valence selon le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants.

H1b : En réaction à un événement affectif majeur, la communication verbale des dirigeants varie dans son intensité selon le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants.

H1c : En réaction à un événement affectif majeur, la valence émotionnelle de la communication verbale des dirigeants émotionnellement intelligents tend à être positive.

Pour cette expérience, nous étudions plus particulièrement le « speech » introductif du dirigeant

en réunion de CODIR, un support expérimental qui nous permet d'approcher la communication verbale étudiée. L'expérience 1 consiste à soumettre les dirigeants à un scénario d'entreprise imaginaire construit à partir de l'enquête préalable, proche de la réalité, en leur demandant de délivrer un speech sous forme direct, comme s'ils s'adressaient aux membres du CODIR lors d'une réunion. Une fois le speech délivré, nous avons mesuré le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants. Enfin, nous avons conduit un entretien semi-directif avec les dirigeants⁵.

4.2.1. Construction d'un scénario d'entreprise

A partir de la typologie des discussions majeures (cf. enquête précédente), et en se basant sur les témoignages des participants, membres de CODIR, nous avons construit un scénario d'entreprise (vignette) autour d'un événement affectif majeur choisi selon son caractère familier pour les dirigeants et sa charge émotionnelle⁶. Sans grande surprise, l'enquête préalable révèle que l'événement qui répond à nos critères est l'annonce des résultats de l'entreprise. Avant d'obtenir la version finale du scénario, il y a eu plusieurs itérations, avec 5 pré-tests sur des dirigeants pour voir comment le texte était reçu. Le scénario final ci-dessous fut alors élaboré (cf. Figure 1) :

Figure 1. Scénario de l'expérience 1

Imaginez que cette situation vous arrive réellement même si votre entreprise n'a jamais été confrontée à ce cas de figure.

Nous sommes en cours d'année 2006,

Vous êtes en train de préparer la prochaine réunion de votre comité de direction. L'un des thèmes majeurs de cette réunion portera sur la performance actuelle de l'entreprise. Les résultats en cours d'exercice sont assez mitigés. Le chiffre d'affaires marque un fort recul par rapport aux années précédentes. L'environnement concurrentiel est assez tendu. La presse souligne que votre entreprise traverse à l'heure actuelle une « période noire ». Elle va même jusqu'à critiquer la direction en place. Les efforts de l'année dernière laissent pourtant présager une meilleure année 2006. Aujourd'hui, la conjoncture est plutôt morose et le moral de vos troupes semble atteint. Votre discours d'introduction au comité de direction est attendu...

Préparez de la manière la plus habituelle qui soit pour vous ce que vous allez dire à la prochaine réunion du CODIR. Le style du discours est direct, comme si vous vous adressiez aux membres du comité de direction de votre entreprise.

4.2.2. Les participants

⁵ L'entretien a servi à recueillir du matériel qualitatif pour illustrer notre modèle (cf. les verbatim mobilisés dans la section « MCE » précédente sont issus de ces entretiens).

⁶ L'événement a été choisi selon trois critères dans l'ordre d'importance suivant : 1) La fréquence de citation de la discussion affective dans l'enquête par questionnaire étant donné que nous voulons que l'événement affectif majeur soit familier au maximum de dirigeants participant à l'expérience 1, 2) l'intensité de son effet sur les participants et 3) le nombre d'émotions ressenties intensément lors de sa survenue.

Les dirigeants⁷ participant à cette expérience devaient être à la tête d'une entreprise avec CA supérieur à 1 Milliard d'euros en 2005 (dans notre échantillon, le CA des entreprises varie de 1 Milliard d'euros à 40.7 Milliards d'Euros), être un groupe (côté ou privé), ou une filiale/division d'un groupe (français ou étranger) dont le siège social est implanté en Ile de France pour des raisons d'accessibilité au terrain. Un échantillon final de 40 dirigeants (39 hommes et 1 femme, Moyenne d'âge=54.5 ans, ET=7.9 ans) répondant aux critères ci-dessus a participé à l'expérience 1 dont la durée moyenne de la partie expérimentale était de 25 minutes (ET=5 minutes). Les secteurs d'activités des entreprises des participants étaient diverses (e.g. TV-communication, BTP, Automobile) sans qu'aucun de ces secteurs d'activité ne domine l'échantillon. Les participants 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), ont en moyenne 27.7 années d'expérience professionnelle (MIN=11 ans ; MAX=47 ans) et ont fait en moyenne 5.9 années d'études supérieures (MIN=0 année ; MAX=11 années ; ET=2.83 années).

4.2.3. Les speeches

Les rencontres avec les dirigeants se déroulèrent au siège social de leur entreprise. Après avoir lu le scénario d'entreprise, tous les dirigeants ont souligné, soit spontanément, soit après que l'expérimentateur leur a posé directement la question, que le scénario d'entreprise était réaliste. 25% des dirigeants se sont accordés un temps de préparation pour leur speech en utilisant un support papier. 30 dirigeants n'ont quasiment pas pris de temps pour préparer leur speech, tandis que 9 dirigeants ont préparé leurs speeches entre 1 et 3 minutes et 1 dirigeant s'est préparé pendant presque 8 minutes.

Après que les dirigeants eurent indiqué à l'expérimentateur être « prêts », celui-ci les invita à délivrer leurs speeches sous une forme directe (« mes chers collègues...») comme si les dirigeants s'adressaient directement aux membres de leur CODIR lors d'une réunion. La durée moyenne des speeches est de 185.5 secondes, variant fortement d'un dirigeant à l'autre (MIN=19 secondes ; MAX=900 secondes ; ET= 174 secondes). L'intégralité de l'expérience fut enregistrée au dictaphone numérique. La retranscription des speeches a permis de calculer le nombre de mots par

⁷ 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 153 dirigeants étaient structurellement à même de gérer la situation décrite dans le scénario d'entreprise que nous avons construit.

speech (MIN=53 mots ; MAX=2232 mots ; Moyenne=449.8 mots ; ET=404.3 mots) et le débit (nombre de mots/seconde) des speeches (MIN=1.5 mots/s ; MAX=3.5 mots/s ; Moyenne=2.5 mots/s ; ET=0.4 mot/s). 35 dirigeants ont prononcé moins de 700 mots dans leur speech. 38 speeches ont un débit supérieur à 2 mots/s.

4.2.4. Mesure de l'intelligence émotionnelle du dirigeant

Après avoir délivré leur speech, 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 de « Mayer et Salovey » : L'inventaire des émotions (Rossier, à paraître). L'EIS est un questionnaire d'auto-évaluation de l'intelligence émotionnelle qui comporte 33 items⁸ correspondant à toutes les dimensions du concept original de l'intelligence émotionnelle de Salovey & Mayer (1990). Etalonné 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 .78. La durée d'administration des 33 items de l'inventaire des émotions est d'environ 8 minutes, ce qui a permis de le soumettre à notre échantillon. Notons également que les participants à l'expérience 1 n'étaient pas informés, au moment de la passation du test, du fait qu'ils remplissaient un test d'intelligence émotionnelle ce qui nous a permis d'éliminer des biais cognitifs évidents.

4.2.5. Entretien

Après que les dirigeants eurent terminé de remplir l'EIS, nous avons alors conduit un entretien semi-directif (cf. Tableau 3) avec eux de manière à pouvoir recueillir directement des informations qualitatives (Mintzberg, 1979) susceptibles d'illustrer et d'enrichir notre modèle théorique (Taylor & Bogdan, 1984). La première partie du questionnaire (questions 1 à 4) concerne directement la dimension émotionnelle de la communication verbale du dirigeant. Les questions 5 et 9 abordent de manière générale le thème étudié (l'émotion dans le management) et les questions 6, 7 et 8 renvoient à des thématiques connexes (lien entre émotion et prise de

⁸ Les 33 items sont destinés 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.

décision) qui seront étudiées et exploitées dans des recherches futures mais que nous ne discuterons pas ici. La question 10 permet de jauger explicitement, si cela n'a pas été souligné spontanément après l'expérience par les dirigeants, le caractère réaliste de notre dispositif.

Tableau 3. Questions posées aux dirigeants lors de l'entretien semi-directif

1) Quel est le message principal que vous avez souhaité faire passer dans votre speech de tout à l'heure?
2) En règle général, comment faites-vous pour préparer ce que vous allez dire aux réunions du comité de direction, avez-vous des « trucs » ?
3) Quelle est selon vous l'importance d'une prise de parole du dirigeant dans le CODIR ?
4) 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 ?
5) Est-ce que vous êtes Monsieur plus performant lorsque vous êtes de mauvaise ou de bonne humeur ?
6) Comment prenez-vous vos décisions ? Pouvez-vous donner des exemples ?
7) Quelles sont selon vous les compétences clés que doit posséder un grand dirigeant d'entreprise ?
8) Quelles sont les compétences que vous avez et qui vous distinguent des autres membres du CODIR ?
9) Que pensez-vous du rôle des émotions dans le top management ?
10) Qu'avez-vous pensé de l'expérience que je vous ai faite passer ?

4.2.6. Mesure des valences et intensités émotionnelles des speeches

Nous avons ensuite cherché à évaluer les valences et intensités émotionnelles des 40 speeches des dirigeants. Pour ce faire, nous avons constitué séparément deux groupes de 7 juges, tous étudiants en première année à ESCP-EAP, à qui nous avons fait écouter les 40 speeches par haut-parleur dans un amphithéâtre : le groupe 1 (3 femmes, 4 hommes) avait pour objectif d'évaluer la valence émotionnelle des speeches selon une échelle à 5 points (1= très négative ; 5= très positive), et le groupe 2 (5 femmes, 2 hommes) devait évaluer l'intensité émotionnelle des speeches selon une échelle à 5 points (1= très faible ; 5= très forte)⁹. La durée de l'exercice était de 3 heures pour les deux groupes. Une fois les données collectées, le calcul statistique de l'alpha de Cronbach permit de déterminer la fiabilité inter-juges, qui, pour les deux groupes, est bonne (juges de valence : $\alpha=.80$; juges d'intensité : $\alpha=.70$). D'après ces résultats, nous avons pu établir les notes de valence et d'intensité totales pour chacun des speeches.

4.2.7. L'intelligence émotionnelle des dirigeants

La consistance interne de l'échelle EIS pour les 40 dirigeants est bonne avec un alpha de Cronbach, $\alpha=.75$. La moyenne des scores EIS des dirigeants est de 126.8 (MIN=108 ;

⁹ Aucun des juges n'avait connaissance des circonstances dans lesquelles ces 40 speeches avaient été prononcés et par qui ils avaient été prononcés, et ce, pour que les évaluations des juges se limitent exclusivement au contenu du speech.

MAX=150 ; ET=11.6). Nous n'avons trouvé aucune corrélation significative et importante entre les scores EIS des dirigeants et d'autres caractéristiques des dirigeants¹⁰. Après avoir mesuré le niveau d'intelligence émotionnelle des dirigeants et les valences et intensités émotionnelles des speeches, nous passons ensuite aux tests des hypothèses H1a, H1b et H1c.

4.2.8. Résultats

Nous avons trouvé une corrélation positive et significative $r=.33$, $p<.05$ des scores EIS des dirigeants avec les valences émotionnelles des speeches. Une régression linéaire montre que l'intelligence émotionnelle du dirigeant prédit la valence des speeches des dirigeants ($\beta=.33$), $t(38)=2,16$, $p<.05$. Autrement dit, plus l'intelligence émotionnelle du dirigeant est grande, plus la valence émotionnelle du speech est positive. Ces résultats viennent valider H1a et H1c. H1b ne peut être validé en raison d'un manque de significativité de la corrélation entre les scores EIS des dirigeants et les intensités émotionnelles des speeches.

De plus, une analyse de régression dite *pas à pas* montre que l'âge des dirigeants prédit la valence émotionnel des speeches ($\beta=-.45$), $t(37)=-3.28$, $p<.01$ et l'intelligence émotionnelle reste un prédicateur significatif de la valence des speeches ($\beta=.39$), $t(37)=2.84$, $p<.01$. Cela veut dire que plus l'intelligence émotionnelle du dirigeant est grande et plus il est jeune, plus la valence émotionnelle du speech est positive.

Les résultats indiquent également une corrélation significative entre le débit des speeches (nombre de mots/seconde) et la valence ($r=.40$, $p<.05$).

4.2.9. Discussion

Notre premier résultat important montre que dans une situation de crise, plus le dirigeant est émotionnellement intelligent, plus sa communication verbale a une valence émotionnelle positive. Ce résultat vient appuyer la théorie de l'intelligence émotionnelle de Mayer et Salovey (1997) selon laquelle un individu émotionnellement intelligent a tendance à positiver, c'est-à-dire à favoriser l'expression d'émotions positives et à réduire celle d'émotions négatives.

Notons qu'en raison de l'agenda chargé de la population étudiée, nous n'avons pas pu contrôler

¹⁰ L'âge des dirigeants, 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.

statistiquement d'autres capacités et traits personnels des dirigeants comme les cinq grands facteurs de la personnalité (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1996) ou d'autres formes d'intelligence comme l'intelligence analytique, l'intelligence pratique (Sternberg et al., 2000; Sternberg et al., 1993) et l'intelligence verbale (Gardner, 1983) au moment de l'analyse de l'intelligence émotionnelle (Murphy, 2006).

Nous avons trouvé par ailleurs une relation positive et significative ($r=.40, p<.05$) entre le débit et la valence émotionnelle des communications verbales des dirigeants. Nous n'avons pas connaissance d'une recherche pouvant appuyer précisément ce résultat. Néanmoins, nous avons remarqué que le dirigeant d'entreprise au débit de parole rapide ne craint pas de couper, abréger, d'être en proie à de petits bégayements ou bafouillages qui sont autant de signes visibles d'embarras ou d'hésitation qui lui donnent très certainement un côté humain, voire authentique. Une des explications de ce paradoxe est que la communication verbale du dirigeant étudiée ici se fait dans un cercle d'« intimes », les membres du CODIR étant dans la majorité des cas choisis et recrutés par le dirigeant lui-même. Face à ses « intimes », le dirigeant d'entreprise se doit de rester toujours authentique. D'ailleurs à la question « quelles sont les qualités premières qu'il faut avoir dans votre métier ? », 67% des dirigeants que nous avons interrogés ont cité « l'authenticité » ce qui vient confirmer les études montrant que l'authenticité permet d'accroître l'efficacité du leader (Avolio & Gardner, 2005; Bass & Steidlmeier, 1999; Eagly, 2005; Goffee & Jones, 2005) et que les expressions authentiques du leader suscitent des réactions émotionnelles positives chez les suiveurs envers lui (Dasborough & Ashkanasy, 2002; 2005).

4.3. EXPERIENCE 2 : LE LIEN ENTRE LES VALENCES ET INTENSITES EMOTIONNELLES DES SPEECHS DES DIRIGEANTS ET LES VALENCES ET INTENSITES DES ETATS EMOTIONNELS DES MEMBRES DU CODIR

L'expérience 2 cherche à tester H2a et H2b.

H2a: Les valences émotionnelles des communications verbales des dirigeants émotionnellement intelligents vont influencer dans le même sens les valences des états émotionnels des membres du CODIR.

H2b: Les intensités émotionnelles des communications verbales des dirigeants émotionnellement intelligents vont influencer dans le même sens les intensités des états émotionnels des membres du CODIR.

L'expérience 2 consiste, dans un premier temps, à placer les participants, considérés comme des membres de CODIR, dans une situation d'entreprise très proche de celle de l'expérience 1. Ensuite, les participants eurent à écouter un échantillon de speeches de dirigeants en leur demandant d'imaginer que chaque speech était prononcé par leur propre dirigeant. Après l'écoute de chaque speech, les participants devaient évaluer leurs états émotionnels de manière à ce que nous puissions mesurer ensuite l'effet de chaque speech sur eux.

Plan d'expérience

Nous avons choisi d'adopter un plan complet $S * M^{11}$ à mesures répétées, les modalités (4 speeches) étant croisées et il n'existe qu'un seul groupe de sujets pour toutes les modalités : on parle alors de comparaison intra-sujets. Nous n'avons pas retenu le plan expérimental dit emboîté $S < M >$ qui s'avère trop coûteux en termes de sujets : dans le cadre d'un plan emboîté, $S20 < M4 >$, l'expérimentateur aurait dû solliciter au minimum 80 sujets, 20 sujets pour le speech A (M1), 20 sujets pour le speech B (M2), 20 sujets pour le speech C (M3) et 20 sujets pour le speech D (M4), ce qui aurait eu un coût humain (nombre de sujets) et financier certain (monitorat étudiants).

Le plan d'expérience 2 a pour objectif de tester l'effet des valences et intensités émotionnelles de 4 speeches représentatifs (variables indépendantes, cf. section 4.3.1) sur le changement (Δ) des valences et intensités des états émotionnels des participants (variables dépendantes).

Plan d'analyse

Tout d'abord, nous avons réalisé des régressions multiples et des analyses de variance factorielles afin de contrôler, en plus de la variable *type de speech*, l'effet de variables aléatoires sur la variance du changement (Δ) de l'état émotionnel des participants. Ces variables aléatoires sont *l'état émotionnel des participants avant écoute des speeches*, le *type*, *sexe* et *âge des participants*.

Si seul le type de speech a un effet sur les états émotionnels des participants, nous effectuons alors une ANOVA (2x4) à mesure répétée pour tester l'hypothèse de différences significatives entre les effets des quatre speeches.

¹¹ Les symboles utilisés

<...> = Emboîté, c'est-à-dire qu'il y a un groupe par modalité.

* ... = Croisé, c'est-à-dire qu'il y a qu'un seul groupe pour toutes les modalités.

S = Signifie sujet.

$S10 < M2 >$ = Signifie qu'il y a 20 sujets (car 10 sujets x 2 modalités)

$S10 * M2$ = Signifie qu'il y a 10 sujets

$M2 = M$ est le symbole d'une VI, et 2 en indice, indique le nombre de modalités.

Si d'après ces analyses nous constatons que les effets des speeches sont significativement différents, nous réalisons alors une analyse de variance ANOVA en comparaison planifiée pour tester les effets des speeches sur les états émotionnels des participants en tenant compte de leurs coordonnées de valence et d'intensité.

4.3.1. Constitution d'un échantillon de speeches

Nous avons retenu au final pour l'expérience 2, après plusieurs étapes de sélection statistique, 4 speeches caractérisés par des valeurs de valence et/ou intensité extrêmes réévaluées plus finement sur une échelle de Likert à 9 points et par 10 juges experts (en management). La raison pour la réévaluation en était que les valences peuvent se révéler différentes quand on classe 4 speeches au lieu de 40. Le protocole de l'évaluation est le même que pour la mesure des valences et intensités émotionnelles des 40 speeches. Les alphas de Cronbach pour la valence et l'intensité émotionnelles des 4 speeches sont de $\alpha=.99$ et $\alpha=.96$ respectivement. Les coordonnées finales des 4 speeches retenus sont les suivantes (cf. Tableau 4) :

Tableau 4. Caractéristiques émotionnelles des 4 speeches

Speech	Valence (entre 1 et 9)	Intensité (entre 1 et 9)
A	Négative (2.6)	Modérément forte (5.8)
B	Très négative (2)	Très faible (1.7)
C	Modérément positive (5.7)	Modérément forte (5.7)
D	Très positive (7.3)	Forte (6.1)

4.3.2. Participants

Nous avons conduit l'expérience sur 24 étudiants (15 femmes et 9 hommes). Tous les sujets sont des étudiants français en deuxième année du programme Grande Ecole de ESCP-EAP. La moyenne d'âge des sujets est de 21,7 ans (ET=1.0) et ils sont 23 droitiers(ières) contre 1 gaucher.

4.3.3. Contrôle de l'effet d'ordre et des états émotionnels des participants avant expérience

Pendant l'expérience, chaque sujet fut invité à écouter successivement les 4 speeches et, consécutivement, à auto-évaluer son état émotionnel (en termes de valence et d'intensité). Pour annuler les effets d'ordre, nous avons contrebalancé l'ordre de passation des speeches¹². Les

¹² Chaque condition étant présentée un même nombre de fois à chaque sujet, et dans le cadre de chaque séquence, seul l'ordre change. Chacun des 24 participants fut donc soumis à un ordre unique de passation des 4 speeches, car il existe 24 permutations différentes des 4 speeches (la factorielle de 4 étant 24). Avec moins de 5 modalités, nous n'avons donc pas jugé nécessaire d'opter pour un tirage au sort, qui est certes quelquefois plus facile à mettre en place que le contrebalancement mais qui ne tient pas

valences et intensités des états émotionnels des participants avant l'expérience furent contrôlées également. Pour ce faire, l'expérimentateur demanda aux 24 participants d'auto-évaluer la valence et l'intensité de leurs états émotionnels du moment à l'aide de deux échelles graphiques du SAM¹³ (Self-Assessment Manikin, Bradley & Lang, 1994; Lang, 1985) qui a le mérite d'être rapide de passation et non-verbal (Morris, 1995; Morris & McMullen, 1994).

4.3.4. Passation de l'expérience

Les 24 participants furent disposés tous ensemble dans une salle informatique, chacun face à un ordinateur équipé d'un casque audio. Après que les participants eurent auto-évalué leurs états émotionnels pré-expérience à l'aide des échelles du SAM (cf. 3.3), l'expérimentateur invita les participants à lire attentivement le scénario (cf. Figure 2) en imaginant que cette situation était réelle.

Figure 2. Le scénario de l'expérience 2

Nous sommes en cours d'année 2006,

Vous êtes l'un des membres du comité exécutif d'une entreprise de très grande taille basée en France. Imaginez que vous êtes réunis avec les 6 autres membres du CODIR autour d'une table pour la réunion du CODIR. Aucune des 7 personnes à cette table n'est le Président Directeur Général. L'un des thèmes majeurs de la réunion portera sur la performance actuelle de l'entreprise. Les résultats en cours d'exercice sont assez mitigés. Le chiffre d'affaires marque un fort recul par rapport aux années précédentes. L'environnement concurrentiel est assez tendu. La presse souligne que votre entreprise traverse à l'heure actuelle une « période noire ». Elle va même jusqu'à critiquer la direction en place. Les efforts de l'année dernière laissaient pourtant présager une meilleure année 2006. Votre Président Directeur Général fait son entrée. Il prend la parole désormais...

Après avoir lu la vignette, les participants furent invités à écouter dans leur casque les fichiers sonores correspondant aux 4 speeches en imaginant que chaque speech est prononcé par leur Président Directeur Général et s'adresse à eux et aux autres membres du comité de direction. Après chaque speech écouté, les participants procédaient à l'auto-évaluation de leur état émotionnel selon les échelles du SAM.

4.3.5. Résultats de l'expérience

Nous ne présentons ici que les analyses pour la valence car celles pour l'intensité n'ont pas donné de résultats significatifs.

compte de tous les ordres possibles (seuls quelques uns sont choisis par hasard).

¹³ Les deux échelles du SAM sont des échelles à 9 points, la valeur 5 correspondant à un état émotionnel neutre (pour l'échelle valence) et à un état d'excitation modéré (pour l'échelle intensité).

Une régression multiple¹⁴ montre que *la variable valence des speeches* prédit Δ valence ($\beta=.68$), $t(93)=9.02$, $p<.000001$ alors que la variable *états émotionnels des participants avant écoute du speech* ne prédit pas Δ valence ($\beta=.05$), $t(93)=.71$, $p>.05$.

D'après ce résultat, nous avons alors effectué une ANOVA (2x4) à mesure répétée préalablement à la comparaison planifiée pour tester l'hypothèse de différences significatives entre les effets des quatre speeches. Le test est significatif $F(3,92)=14.296$; $p<.01$.

D'après ce résultat, nous avons ensuite effectué une série d'ANOVA en comparaison planifiée, ce qui permet de comparer les effets des speeches entre eux (Kwon, 1996) et de tester H2a.

Nous avons d'abord comparé la moyenne des effets des speeches positifs (C+D) avec celle des speeches négatifs (A+B). Le test est significatif $F=28.09535$; $p<.01$ indiquant que la moyenne des effets des speeches positifs (+1.04) est significativement différente de celle des effets des speeches négatifs (-1.64). Après cela, nous avons comparé l'effet du speech D (+2.42) qui a la valence la plus positive avec l'effet du speech B (-1.75) qui a la valence le plus négative, la moyenne des effets des speeches A et B (-1.64), tous deux de valence négative, et l'effet du speech C (-0.33) de valence modérément positive. Le test est significatif $F=14.29614$; $p<.01$ indiquant que les trois contrastes sont significatifs. Aussi, nos résultats montrent que l'effet du speech C est significativement $F=4.467298$; $p<.05$ plus positif que la moyenne des effets des speeches négatifs (A+B, MOY=-1.64). Nos résultats montrent également que l'effet du speech B est significativement différent $F=20.21033$; $p<.01$ de la moyenne des effets des speeches dits positifs (C+D). Par ailleurs, nos résultats indiquent qu'il n'y a pas de différence significative entre l'effet du speech B et l'effet du speech C (valence modérée) seul. Aussi, l'effet du speech B n'est pas significativement différent de celui du speech A de valence négative, ce qui peut s'expliquer par une très faible différence de valence entre les deux speeches (0.6).

En résumé, nos tests indiquent qu'il existe des différences significatives entre les effets des speeches qui sont expliquées par les valeurs de valence des speeches, ce qui va dans le sens de H2a.

¹⁴ Notons que des analyses de régression et d'ANOVA factorielles ont révélé également que les variables de contrôle *type de participant, sexe et âge des participants* n'influaient pas significativement le changement de valence des états émotionnels. D'après ces résultats, nous nous sommes focalisés exclusivement sur l'étude des effets des speeches sur le changement de valence des états émotionnels.

4.3.6. Discussion

Un résultat important de l'expérience 2 est que les émotions contenues dans la communication verbale des dirigeants sont contagieuses aux membres du CODIR. Nous avons trouvé que plus la communication verbale du dirigeant a une valence émotionnelle positive, plus les membres du CODIR entrent dans un état émotionnel positif. Ce résultat corrobore la littérature (Cherulnik et al., 2001; Sy et al., 2005). Le résultat tient également dans le sens inverse : plus les membres du CODIR sont exposés à une communication verbale de valence émotionnelle négative, plus ils entrent dans un état émotionnel négatif. Ce résultat confirme les théories de la contagion émotionnelle (Barsade, 2002; Hatfield et al., 1994; Hatfield et al., 1993) qui proposent notamment que les émotions très négatives sont contagieuses.

Les chercheurs avaient souligné un manque d'observations et de validation empirique du transfert des émotions du leader aux suiveurs (Kelly & Barsade, 2001; McColl-Kennedy & Anderson, 2002; Pescosolido, 2002). Les résultats empiriques de notre étude comble donc ce manque. De plus, notre recherche corrobore les études récentes montrant que la direction de la contagion émotionnelle est facilitée dans le sens leader-suiveurs (Anderson et al., 2003; Barsade, 2002; Hatfield et al., 1993; Sy et al., 2005) et étend aussi ces études en expliquant quelle capacité mentale permet au dirigeant de maîtriser le degré de contagion émotionnelle à l'intérieur de son CODIR.

Avant notre étude, la majorité des travaux ne s'attachait qu'à décrire la contagion des expressions émotionnelles non-verbales (Barsade, 2002; Sy et al., 2005; Totterdell, 2000) comme les expressions faciales (Wild et al., 2001). Or en ne diffusant aux participants de l'expérience 2 que des speechs sous format audio, nous avons écarté de notre analyse le rôle joué par les émotions exprimées à travers les mouvements faciaux (Ekman, 1994; Wild et al., 2001), la gestuelle (Ekman & Friesen, 1978), et le physique du dirigeant ce qui nous a permis de nous focaliser sur le contenu du speech lui-même dont les variables émotionnelles principales pourraient bien être, selon la littérature, la tonalité de la voix (Scherer, 1986) et la dimension affective des mots (Rimé et al., 2002), car le contenu verbal a une influence importante et qui est difficile (voire impossible) à "neutraliser".

4.4. LE TEST SUR LES CODIR

4.4.1. Méthodologie

Un test fut également conduit sur deux CODIR de manière à cautionner les résultats de l'expérience 2. Le test suit le même protocole que l'expérience 2, mis à part le fait que tous les membres du CODIR se sont disposés comme ils le souhaitaient dans leur salle de réunion habituelle dans laquelle les speeches furent diffusés par haut-parleur avec un ordre unique de passation et que le scénario d'entreprise de ce test fut légèrement adapté¹⁵.

4.4.2. Participants

7 membres (du directoire d'une multinationale de distribution 7 hommes ; MOY Age=45.3 ans, ET=7.2 ans) et 4 membres du CODIR d'un grand groupe français de services (4 hommes ; MOY Age=50.5 ans, ET=4.7 ans) répondant aux caractéristiques des entreprises « cibles » de l'expérience 2 ont participé au test. Le test, pour les deux CODIR, s'est déroulé au siège social de l'entreprise et après une réunion du CODIR.

4.4.3. Résultats du test

Les étapes de notre analyse pour le test sont les mêmes que celles pour l'analyse des résultats de l'expérience 2. Il est important de noter que nos analyses furent menées sur les 11 (7+4) membres de CODIR à la fois pour augmenter sensiblement la taille de notre échantillon final pour les analyses.

Concernant l'analyse pour la valence, les résultats du test ($p < .01$) ne diffèrent pas des résultats obtenus avec les 24 participants et vont donc dans le sens de l'hypothèse H2a, c'est pourquoi, nous ne les réexpliquerons pas en détail.

Analyse pour l'intensité

Une régression multiple¹⁶ montre que *la variable intensité des speeches* prédit Δ intensité ($\beta = .40$), $t(41) = 2.87$, $p < .01$ alors que la variable *états émotionnels des participants avant écoute du speech*

¹⁵ Précédemment (cf. expérience 2), nous demandions aux étudiants d'imaginer être un membre de CODIR. En s'adressant à des membres du CODIR, nous avons supprimé naturellement cette étape.

¹⁶ Des analyses de régression et d'ANOVA factorielles ont révélé que les variables de contrôle *état émotionnel avant écoute du speech*, *type de participant* et *âge des participants* n'influençaient pas significativement le changement d'intensité des états émotionnels. Contrairement à l'expérience 2, la variable sexe des participants n'a pas été prise en compte dans nos analyses car les 11 participants étaient tous des hommes.

ne prédit pas Δ intensity ($\beta=.13$), $t(41)=.94$, $p>.05$.

D'après ce résultat, nous avons effectué une ANOVA (2x4) à mesure répétée préalablement à la comparaison planifiée pour tester l'hypothèse de différences significatives entre les effets des quatre speeches. Le test est significatif $F(3,40)=12.912$; $p<.01$. D'après ce résultat et pour tester H2b, nous avons ensuite effectué une série d'ANOVA en comparaison planifiée.

D'après ce résultat, nous avons effectué une série d'ANOVA en comparaison planifiée pour tester H2b.

Tout d'abord, nous avons comparé l'effet du speech d'intensité la plus forte (le speech D) avec celui du speech d'intensité la plus faible (le speech B). Le test est significatif $F=27.212$; $p<.01$ indiquant que les deux effets comparés sont significativement différents. Ce résultat cautionne H2b.

Ensuite, nous avons comparé la moyenne des effets des speeches d'intensité modérément forte (A+C) avec l'effet du speech d'intensité la plus faible (B) - CONTRASTE 1 - et le speech d'intensité la plus forte (D) - CONTRASTE 2. Le test est significatif $F=31.201$; $p<.01$ pour le CONTRASTE 1 indiquant que la moyenne des effets des speeches d'intensité modérément forte est significativement différente de l'effet du speech d'intensité la plus faible. Ce résultat cautionne H2b. Concernant le CONTRASTE 2, le test n'est pas significatif. Néanmoins, nous observons que l'effet du speech le plus intense (D) est plus grand (1.54) que la moyenne des effets des speeches d'intensité modérément forte (1.27).

En résumé, concernant l'intensité, les résultats d'analyse vont dans le sens de l'hypothèse H2b alors que ce n'était pas le cas avec les résultats de l'expérience 2.

4.4.4. Discussion

En ce qui concerne H2a, les résultats du test cautionnent les résultats de l'expérience 2. Néanmoins, les résultats du test ne sont qu'indicatifs en raison de la construction de notre échantillon (deux CODIR qui ont accepté de participer), de sa petite taille et de l'effet d'ordre de passation non contrôlé des speeches.

Concernant H2b, le test apporte des résultats supplémentaires que nous n'avons pas trouvés pour l'expérience 2. Les tests ont indiqué notamment que les speeches d'intensités extrêmes (très faible et très forte) ont, tout comme les speeches modérés, des effets forts qui vont dans le sens de l'intensité du speech. Ce résultat tend à cautionner H2b.

De manière plus générale, concernant les résultats des tests, bien que notre échantillon soit petit et non représentatif, il s'agit là d'une preuve que notre méthodologie peut être transposée sur le terrain – les CODIR - et que si la construction de l'échantillon est respectée, il y a une forte indication que nos hypothèses soient validées également. C'est pourquoi nous considérons nos résultats comme encourageants.

5. CONCLUSION

5.1. IMPLICATIONS

Le MCE peut aider à formuler des implications pour l'amélioration de la communication des dirigeants, l'optimisation de la créativité, et l'alignement émotionnel dans l'entreprise.

5.1.1. Améliorer la communication des dirigeants en période de crise

La communication verbale du dirigeant émotionnellement intelligent permet de réguler positivement les ressentis des collaborateurs en période de crise s'ils sont prononcés avec une valence émotionnelle positive, vite, avec authenticité et par un dirigeant émotionnellement intelligent. La plupart des dirigeants émotionnellement intelligents interrogés soulignent que leur prise de parole en réunion du CODIR, la première après la survenue d'un événement stratégique majeur, est décisive. Selon eux, leur speech ne doit pas se résumer à une analyse chiffrée avec des graphiques et des débats d'experts financiers mais plutôt se re-concentrer sur le capital humain de l'équipe dirigeante de manière à remotiver les troupes. Aussi, exprimer en début de réunion de CODIR une émotion positive en insistant sur des faits positifs de l'entreprise, permet au dirigeant d'aborder ensuite des faits plus négatifs qui seront alors sans doute mieux acceptés par les membres du CODIR. Précisément, selon le MCE, pour que l'« output » soit « des états émotionnels positifs » des membres du CODIR, le dirigeant devra être doté d'une intelligence émotionnelle suffisamment développée. Alors que les chercheurs s'interrogent sur les limites des techniques de développement de compétences cognitives en cherchant à retenir les meilleures d'entre elles (Loarer, 1992; 1998; Loarer et al., 1992), certains cabinets de conseil en management proposent déjà des séminaires de développement de compétences de l'intelligence émotionnelle, ce qui semble pour l'instant un peu prématuré en raison de la jeunesse du concept.

5.1.2. La créativité

Les émotions positives ressenties par les membres du CODIR après avoir écouté un dirigeant émotionnellement intelligent peuvent également favoriser l'émergence d'idées nouvelles (ex : lors du brainstorming) dans les réunions du CODIR (Prince, 2003). Cette prise en compte des émotions dans la pensée permet notamment de résoudre des problèmes managériaux (Caruso & Salovey, 2004). Certains auteurs ont expliqué comment cette prise en compte des émotions dans la pensée s'opérait de manière à faciliter la résolution créative de problèmes (Getz & Lubart, 1998; 2000; Lubart & Getz, 1997). Par exemple, Getz et Lubart (1998) ont proposé le modèle de résonance émotionnelle (MRE) du processus créatif qui spécifie comment des émotions particulières permettent d'avoir accès à des concepts cognitifs stockés dans la mémoire pour ensuite créer des associations entre ces concepts de manière à générer des idées créatives. Selon ces auteurs, dans notre mémoire, certaines émotions sont associées à des événements, des individus, des objets, des images et des concepts bien précis. Lorsque nous ressentons une émotion particulière, notre cerveau va alors activer dans notre mémoire, de manière pré-consciente, une émotion proche si elle existe et lorsqu'il la trouve, nous associons alors grâce à la résonance de deux émotions ce qui nous a fait ressentir ces émotions dans le passé : naît alors une association de deux aspects ou événements souvent cognitivement distants qui peut créer une solution originale. Cette association n'est possible qu'à partir d'un certain seuil de détection de la résonance émotionnelle qui varie d'un individu à l'autre. L'association, si elle a lieu, peut s'exprimer alors sous la forme d'une métaphore par exemple, qui conduit à une solution créative. A la différence du rôle contextuel des émotions dans le processus créatif (l'humeur d'entrée chez Isen, l'humeur de sortie chez Salovey et Mayer), Getz et Lubart étaient les premiers à proposer le rôle fonctionnel de l'émotion et à avoir spécifié comment l'information émotionnelle est traitée dans le processus créatif.

En étendant le MRE au MCE, nous pouvons alors mieux comprendre comment un seul individu, le dirigeant émotionnellement intelligent, peut faciliter le processus de création d'idées originales chez les membres du CODIR. En effet, à travers le mécanisme du MCE, le dirigeant émotionnellement intelligent sera capable d'induire des émotions particulières chez les membres du CODIR avec un seuil de valence et d'intensité suffisamment approprié pour mettre en éveil chez tous les sujets, via le mécanisme du MRE, la détection de la résonance émotionnelle qui leur permettra de générer des idées originales. En effet, les membres du CODIR de par leur dimension

plus « opérationnelle », peuvent déceler des informations pertinentes du terrain. Ces informations, événements ou concepts qu'ils ont acquis sur le terrain, ils les stockent dans leur mémoire sans forcément toujours les utiliser efficacement. En induisant des émotions chez les membres du CODIR, le dirigeant émotionnellement intelligent aidera donc ses collaborateurs à exploiter ces informations de manière créative, c'est-à-dire en les associant entre elles de manière à en dégager des idées originales. Ces idées produites au niveau du CODIR, qui lorsqu'elles sont bonnes sont développées dans chaque division, permettront de créer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise (Getz & Robinson, 2003).

5.1.3. Améliorer l'*alignement émotionnel* dans l'entreprise

Pour qu'une organisation obtienne une performance optimale, il est important que tous ses salariés soient alignés vers les mêmes buts et aient une interprétation partagée de ce qui se passe dans leur environnement : c'est ce qui est appelé *l'alignement organisationnel* ou *stratégique* (voir par exemple Rondinelli et al., 2001). Cet alignement exige des dirigeants une attention toute particulière et un doigté constant pour dresser une ligne directrice qui saura guider l'ensemble des salariés de l'organisation vers l'atteinte des objectifs fixés.

De nombreux chercheurs se sont intéressés à la dimension humaine de l'alignement organisationnel (Schneider et al., 2003) et au lien entre le leadership et l'alignement organisationnel (Bass, 1990; Bass & Steidlmeier, 1999), autrement dit, comment le leader parvient à partager une vision à tous les niveaux de son entreprise, à créer et implémenter une action commune. Bass a notamment montré que le leader transformationnel – *c'est-à-dire le leader qui inspire ses employés, procure un sens du travail et stimule la créativité de ses subordonnés* – change l'organisation en développant une vision, souvent en période de crise, tout en essayant en même temps de trouver un consensus en alignant les intérêts des employés et ceux de l'organisation. Des chercheurs ont souligné que les leaders transformationnels pratiquent un leadership émotionnel (McColl-Kennedy & Anderson, 2002). C'est pourquoi nous pensons que le dirigeant émotionnellement intelligent peut créer un alignement organisationnel par le MCE. En effet, le MCE est un mécanisme permettant au dirigeant de créer un *alignement* de type *émotionnel* de toute l'organisation en induisant la même émotion chez tous les salariés qui leur donnera une vision partagée d'un événement. En effet, selon certains dirigeants interrogés, l'expression d'émotions positives en haut, au niveau du CODIR, contamine les niveaux

hiérarchiques inférieurs : c'est le phénomène d'*holomorphisme* comme le souligna un dirigeant interrogé. L'image que les membres du CODIR renvoient sert à motiver les « troupes » en bas. Interrogés sur comment ils ressentent leur métier, plusieurs dirigeants pensent que le climat d'une entreprise est souvent « résumé » dans le comportement du CODIR qui « transpire » (terme employé par un dirigeant) à tous les niveaux hiérarchiques. Ce qui est à noter ici, c'est un parallèle entre le discours des dirigeants et notre modèle : en effet cette « transpiration » dont nous parle le dirigeant ci-avant renvoie à ce que nous appelons contagion, et il se pourrait alors que le mécanisme du MCE ait des implications au-delà du simple cercle du CODIR. Le MCE permet donc d'expliquer comment arriver à un alignement « émotionnel » en « soudant une équipe dirigeante » et en donnant une « bonne image » de la direction lorsque l'entreprise traverse une période difficile, dans ces moments où le « CODIR doit montrer l'exemple » (expression employée par un dirigeant) à tous les salariés.

Le MCE montre bien que cet alignement émotionnel ne peut se faire que si la chaîne de contagion émotionnelle n'est pas court-circuitée, autrement dit, il faut que l'émotion ressentie par les membres du CODIR après le speech du dirigeant soit elle-même transmise de manière intacte au reste des employés. C'est pourquoi les membres du CODIR ont un vrai rôle de « relais » ou de porteurs de message. Certains chercheurs ont d'ailleurs révélé ce rôle important des managers de niveaux hiérarchiques plus faible que le dirigeant dans l'alignement stratégique (O'Reilly et al., 2005). Le dirigeant émotionnellement intelligent enclencherait donc le MCE et par la même occasion un alignement émotionnel et organisationnel. Mais cet alignement n'est possible que si les relais au niveau des membres du CODIR et des niveaux hiérarchiques inférieurs sont efficaces. Pour être efficaces, ces relais doivent être émotionnellement intelligents ou au moins empathiques, ce qui suppose que l'entreprise toute entière a un intérêt à développer les compétences émotionnelles de ses employés.

En conclusion, le MCE est une première étape dans l'étude des mécanismes de communication émotionnelle entre le dirigeant et le CODIR. Les dirigeants interrogés ont manifesté un engouement certain à l'encontre de l'étude des émotions dans le top management. Nous espérons que cela ouvre la porte à des études futures cherchant à développer le MCE ou à le comparer à d'autres modèles qui visent à comprendre les mécanismes émotionnels sous-jacents à la performance du dirigeant et des équipes de direction. Et pour finir, redonnons la parole à un dirigeant :

« Les jeunes générations qui se préoccupent, 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... ça ressemble, vous savez à un moment donné, on parlait en informatique de « réaction compensatoire », bah ça ressemble à une espèce de réaction compensatoire. 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 un espèce de cycle infernal d'excès qui ne fait pas beaucoup de sens... » Dirigeant H

REFERENCES

- Anderson, C., Keltner, D., & John, O. P. 2003. Emotional convergence in close relationships. Journal of Personality and Social Psychology, 84: 1054–1068.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J., & Zerbe, W. J. 2000. Emotions in the work place: 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.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. 2005. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly, 16: 315-338.
- 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: 967-984.
- 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.
- 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.
- 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.
- Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(19-31).
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. Leadership Quarterly, 10: 181-217.
- Bennis, W. G. & Goldsmith, J. 1994. Learning to lead. A workbook on becoming a leader. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

- Bennis, W. G. & Peters, T. J. 2000. Managing the dream : reflections on leadership and change. Cambridge, Mass.: 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.
- 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.
- Bradley, M. M. & Lang, P. J. 1994. Measuring emotion: The self-assessment manikin and the semantic differential. Journal of Behavior Therapy and Experimental Psychiatry, 25: 49-59.
- Brown, R. & Kulik, J. 1977. Flashbulb memories. Cognition, 5: 73-99.
- Brundin, E. 2002. Emotions in motion. The strategic leader in a radical change process. Jönköping International Business School, Jönköping, Sweden.
- Burke, K. 1950. A Rhetoric of motives. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Cartwright, S. & Panchal, S. 2001. The stressful effects of mergers and acquisitions. In J. Dunham (Ed.), Stress in the workplace: Past, present and future: 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: 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: 25-45. Philadelphia, PA: Psychology Press/Taylor & Francis.
- Compas, B. E., Davis, G. E., Forsythe, C. J., & Wagner, B. M. 1987. Assessment of major and daily stressful events during adolescence: The adolescent perceived events scale. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 55(4): 534-541.
- 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.
- Daft, R. L. & Weick, K. E. 1984. Toward a model of organizations as interpretive systems. Academy of Management Review, 9: 284–295.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. 2002. Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. Leadership Quarterly, 13: 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.), Monographs in authentic leadership, Vol. 1. Oxford, UK: Elsevier/JAI Press.
- de Rivera, J. H. 1977. A structural theory of the emotions. Psychological Issues Monograph 40. New York: International Universities Press.
- Den Hartog, D. N. & Verburg, R. M. 1997. Charisma and rhetoric: the communicative techniques of international business leaders. Leadership Quarterly, 8(4): 355-391.
- Eagly, A. 2005. Achieving relational authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly, 16(3): 459-474.
- 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). California, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Ekman, P. 1994. Strong evidence for universal in facial expressions: A reply to Russell's mistaken critique. Psychological Bulletin, 115: 268-287.
- Ekman, P. 1999. Basic Emotion. In T. Dagleish & T. Power (Eds.), The Handbook of Cognition and Emotion: 45-60. Sussex, U.K.: John Wiley & Sons.
- Flamant, N. 2002. Une anthropologie des managers. Paris: PUF.
- Frijda, N. H. 1986. The emotions. Cambridge, New York, Paris: Cambridge University Press/Editions de la Maison des Sciences de l'Homme.
- Gardner, W. L. & Avolio, B. J. 1998. The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. Academy of Management Review, 23(1): 32-58.
- George, J. M. 2000. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human Relations, 53: 1027-1055
- Getz, I. & Lubart, T. I. 1998. The emotional resonance model of creativity: Theoretical and practical extensions. In S. W. Russ (Ed.), Affect, creative experience, and psychological adjustment: 41-56. Philadelphia, PA: Brunner/Mazel.
- Getz, I. & Lubart, T. I. 2000. An emotional-experiential perspective on creative symbolic-metaphorical processes. Consciousness and Emotion, 2: 89-118.
- Getz, I. & Robinson, A. 2003. Vos idées changent tout ! Le secret de la réussite durable. Paris: Editions d'Organisation.
- Goffee, R. & Jones, G. 2005. Managing authenticity: the paradox of great leadership. Harvard Business Review, 83(12): 86-94.
- 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, Mass.: Harvard Business School Press.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. 1993. Emotional contagion. Current Directions in Psychological Science, 2: 96-99.
- Hatfield, E., Cacioppo, J., & Rapson, R. L. 1994. Emotional contagion. Paris: Cambridge University Press.
- Hunter, J. E. & Hunter, R. F. 1984. Validity and utility of alternative predictors of job performance. Psychological Bulletin, 96: 72-98.
- James, W. 1884. What is emotion? Mind, 9: 188-205.
- Janet, P. 1926. De l'angoisse à l'extase : Étude sur les croyances et les sentiments. Paris: Librairie Félix Alcan.
- Joiner, T. E. 1994. Contagious depression: Existence, specificity to depressed symptoms, and the role of reassurance seeking. Journal of Personality and Social Psychology, 67(2): 287-296.
- Kellett, J. B., Humphrey, R. H., & Sleeth, R. G. 2002. Empathy and complex task performance: two routes to leadership. The Leadership Quarterly, 13(5): 523-544.
- Kelly, J. R. & Barsade, S. G. 2001. Mood and emotions in small groups and work teams. Organizational Behavior & Human Decision Processes, 86(1): 99-130.
- 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.
- Kwon, M. 1996. The use of planned comparisons in analysis of variance research. Paper presented at the Annual Meeting of the Southwest Educational Research Association, New Orleans.
- Lang, P. 1985. The cognitive psychophysiology of emotion: Anxiety and the anxiety disorders.

- Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Laroche, H. 2003. Dans le secret des comités de direction. A propos du livre de Nicolas Flamant : Une anthropologie des managers (PUF, Coll. Sciences sociales et sociétés, Paris, 2002). Gérer et Comprendre, 71: 52-53.
- Lazarus, R. S. 1999. Stress and emotion: A new synthesis. New York: Springer Publishing Company.
- Loarer, E. 1992. L'éducabilité cognitive: Repères historiques et enjeux actuels. Orientation Scolaire et Professionnelle, 21.
- Loarer, E., Huteau, M., Lautrey, J., & Chartier, D. 1992. Evaluation of a method of teaching thinking skills: The Feuerstein's Instrumental Enrichment technique in low-qualified adult's pre-training sessions. In T. J. Plomp & J. M. Pieters & A. Feteris (Eds.), Proceedings of the European Conference on Educational Research. Enschede, the Netherlands: Twente University Press.
- Loarer, E. 1998. L'éducation cognitive: Modèles et méthodes pour apprendre à penser. Revue Française de Pédagogie, 122(1): 121-161.
- Lopes, P. N., Côté, S., Grewal, D., Salovey, P., Kadis, J., & Gall, M. 2003a. Emotional competencies in the workplace: impact on self-, peer-, and supervisor-evaluations: Unpublished work.
- Lopes, P. N., Salovey, P., & Straus, R. 2003b. Emotional intelligence, personality, and the perceived quality of social relationships. Personality and Individual Differences, 35: 641-658.
- Lopes, P. N., Côté, S., & Salovey, P. 2004. 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. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lubart, T. I. & Getz, I. 1997. Emotion, metaphor, and the creative process. Creativity Research Journal, 10(4): 285-301.
- Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R. D. 2002. Emotional intelligence, science and myth. Cambridge Massachusetts: 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: 3-31. New York: Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. 1999. Emotional intelligence meets standards for traditional intelligence. Intelligence, 27: 267-298.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. 2000. Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of Intelligence 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: 97-105.
- McColl-Kennedy, J. R. & Anderson, R. D. 2002. Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. Leadership Quarterly, 13(5): 545-559.
- Mencken, H. L. 1929. The menace of emotions, Baltimore Evening Sun.
- Mintzberg, H. 1979. An emerging strategy of "direct" research. Administrative Science Quarterly, 24: 580-589.
- Morgan, C. & Averill, J. R. 1992. True feelings, the self, and authenticity: A psychosocial perspective. In D. D. Franks (Ed.), Social Perspectives on Emotion, Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press.

- Morris, J. D. & McMullen, J. S. 1994. Measuring multiple emotional responses to a single television commercial. Advances in Consumer Research, 11: 175-180.
- Morris, J. D. 1995. Observations - SAM: The self-assessment manikin - An efficient cross-cultural measurement of emotional response Journal of Advertising Research, 35: 63-68.
- 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: 601-614.
- O'Reilly, C. A., Caldwell, D. F., & Chatman, J. A. 2005. How leadership matters: The effects of leadership alignment on strategic execution. Stanford Graduate School of Business, Working Paper (Faculty): 1-34.
- 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: 153-200. Chichester, UK: Wiley.
- Pescosolido, A. T. 2002. Emergent leaders as managers of group emotion. The Leadership Quarterly, 13(5): 583-599.
- Pfeffer, J. 1981. Management as symphonic action: The creation and maintenance of organizational paradoxes. In B. M. Staw (Ed.), Research in Organizational Behavior: 1-52. Greenwich, CT: JAI Press.
- 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: 416-439.
- 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. Reconsidering the structure of affect. Journal of Personality and Social Psychology, 79: 286-300.
- 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., & Herbertte, G. 2002. Emotion, verbal expression, and the social sharing of emotion. In S. R. Fussell (Ed.), The verbal communication of emotions: Interdisciplinary perspectives: 185-208. Mahwah, N. J.: Erlbaum.
- Rondinelli, D., Rosen, B., & Drori, I. 2001. The struggle for strategic alignment in multinational corporations: Managing readjustment during global expansion. European Management Journal, 19(4): 404-416.
- Rossier, J. à paraître. 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, Special Section on the Structure of Emotion, 76: 805-819.
- Salovey, P. & Mayer, J. D. 1990. Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality,

- 9(3): 185-211.
- Scherer, K. R. 1986. Vocal affect expression: a review and model for future research. Psychological Bulletin, 99: 143-165.
- Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. 2001. Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Schneider, B., Godfrey, E. G., Hayes, S. C., Huang, M., Lim, B. C., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Ziegert, J. C. 2003. The human side of strategy: Employee experiences of strategic alignment in a service organization. Organizational Dynamics, 32(2): 122–141.
- Schoenewolf, G. 1990. Emotional contagion: Behavioral induction in individuals and groups. Modern Psychoanalysis, 15: 49-61.
- 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: 167-177.
- 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: 25-42.
- 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.
- Taylor, S. J. & Bogdan, R. 1984. Introduction to qualitative research methods: The search for meanings. New York: John Wiley & Sons.
- Totterdell, P. 2000. Catching moods and hitting runs: Mood linkage and subjective performance in professional sport groups. Journal of Applied Psychology, 85: 848–859.
- Von Neuman, J. & Morgenstern, O. 1944. Theory of games and economic behavior. New York: Wiley.
- Weick, K. E. 1988. Enacted sensemaking in crisis situations. Journal of Management Studies, 25: 305–317.
- 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. S. L. L. Cummings (Ed.), Research In Organizational Behavior, Vol. 19: 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, Vol. 4. 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 Londres: 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. The Leadership Quarterly, 13(5): 505-522.
- Zaleznik, A. 1977. Managers and leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55: 67-78.



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.