

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/255842059>

# Les théories de l'évaluation et de la différenciation des émotions: une clé pour comprendre le vécu émotionnel des individus au travail

Chapter · January 2005

DOI: 10.3917/dbu.delob.2005.01.0195

---

CITATIONS

23

READS

19,097

3 authors, including:



Véronique Tran

ESCP Business School

35 PUBLICATIONS 718 CITATIONS

SEE PROFILE

## Chapitre 5

# Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions : une clé pour comprendre le vécu émotionnel au travail

Patricia GARCIA-PRIETO <sup>49</sup>

Véronique TRAN <sup>50</sup>

Tanja WRANIK <sup>51</sup>

### Sommaire

1.	Émotion, affect et humeur	197
2.	Les théories de l'évaluation cognitive dans la recherche organisationnelle	198
3.	Dimensions de l'évaluation cognitive	199
4.	Détermination de l'émotion	201
5.	Émotions modales, classes d'émotion et leurs conséquences	203
6.	Influence des différences interindividuelles	209
7.	Influence des appartenances aux groupes et à l'organisation : les émotions intergroupes	214
8.	L'émotion collective	216
9.	Les questions méthodologiques	219
10.	Conclusion	221

49 University of California, Santa Barbara.

50 Pennsylvania State University.

51 Yale University.

*C'est un vendredi après-midi, vous venez d'avoir une semaine chargée, vous avez travaillé presque tous les soirs jusqu'à 20h00. Vous vous réjouissez de pouvoir vous relaxer enfin et de passer du temps avec votre famille et vos amis. À 17h30, votre collègue entre dans votre bureau et vous demande ce que vous allez faire pendant le week-end, et vous lui racontez vos plans. Il vous annonce alors très fièrement qu'il travaillera ce week-end : « Tu sais, en ce moment, la direction est en train de décider qui va recevoir une promotion et je voudrais faire bonne impression ». Comment vous sentez-vous à ce moment-là ?*

Nos vies sont remplies de situations similaires à celle-ci, mais elles peuvent aboutir à différents types d'émotions ou à pas d'émotions du tout. Ce que vous ressentirez ne dépendra pas de la situation, mais plutôt de l'évaluation que vous allez faire de cette situation. Par exemple, si obtenir une promotion est à ce moment de l'incident un objectif important pour vous, vous vous sentirez alors tiraillé(e) entre votre besoin de passer un week-end agréable et votre besoin de rester au travail de sorte que votre collègue ne fasse pas meilleure impression que vous. Le conflit pourrait vous faire sentir frustré(e) ou anxieux(se). Vous pourriez aussi vous sentir coupable parce que vous avez promis à vos enfants de les amener au cinéma. Ou vous pourriez utiliser votre expérience passée concernant votre collègue et vous rappeler que malgré toutes les heures qu'il passe au bureau, il n'est en fait ni très efficace, ni très productif. De plus, vous pourriez vous sentir confiant(e) de la qualité de votre travail qui devrait parler pour vous et passer un week-end au bureau ne devrait pas impressionner la direction. Dans ce cas, vous vous sentirez soulagé(e) et vous réjouirez à l'avance de votre week-end et vous vous sentirez même désolé(e) pour votre collègue. Ces exemples démontrent simplement que, pour une même situation, plusieurs scénarios émotionnels sont possibles.

Dans ce chapitre, notre objectif est de contribuer à une meilleure compréhension du vécu émotionnel au sein des organisations, sous un angle encore peu exploité : celui des théories de l'évaluation cognitive (*cognitive appraisal*) et de la différenciation des émotions (Frijda, 1986 ; Roseman, 1984, 1991 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985). Tant les chercheurs que les managers ont besoin de mieux comprendre comment les individus évaluent différentes situations de travail et comment leur personnalité, leur motivation, leurs expériences passées, l'entité à laquelle ils appartiennent, ainsi que les normes et la culture de l'entreprise, peuvent influencer ces évaluations et les émotions et les comportements qui s'en suivent. Par conséquent, nous nous attacherons à expliquer l'approche théorique de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions, tout en indiquant comment les résultats empiriques émanant de la recherche en psychologie de l'émotion peuvent être transférés à un contexte organisationnel. Nous donnerons des exemples d'occurrences émotionnelles ainsi que leurs conséquences comportementales dans un contexte organisationnel. Nous passerons en revue un des rares modèles dans le domaine du comportement organisationnel à s'être basé sur la théorie de l'évaluation cognitive, à savoir la théorie des événements affectifs (*Affective Events Theory*) de Weiss et Cropanzano (1996), ainsi que les résultats empiriques soutenant ce modèle très prometteur. Notre contribution à ce courant de recherche pourra être vue comme une intégration des derniers développements dans le domaine de la recherche sur les émotions qui peut être appliquée au domaine du comportement organisationnel, et ce à

trois niveaux d'analyse : au niveau des individus, des groupes et de l'ensemble de l'entreprise. Au niveau individuel, nous illustrerons comment la personnalité, la motivation et d'autres différences interindividuelles peuvent influencer les évaluations, et peut-être même tenter d'expliquer pourquoi certaines personnes ressentent de l'anxiété ou de la colère, ou pourquoi certaines situations engendrent systématiquement les mêmes émotions chez la plupart des personnes. Au niveau du groupe, nous examinerons comment l'interaction entre notre sentiment d'appartenance à un groupe ou, en d'autres termes, notre identité sociale et les évaluations que nous faisons des événements peuvent nous permettre de rendre compte des réactions émotionnelles en tant que membre d'un groupe et envers des groupes. Au niveau de l'organisation, nous présenterons aussi les implications de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions sur la formation collective de l'émotion. Nous développerons en particulier le concept de climat émotionnel.

## 1. Émotion, affect et humeur

Nous aimerions d'abord définir ce que nous entendons par émotion, car nous estimons qu'il est important de distinguer l'émotion de l'affect et de l'humeur même si ces termes sont utilisés de manière interchangeable dans la littérature organisationnelle. L'affect, souvent utilisé comme un terme général qui inclut l'émotion et l'humeur (Kirouac, 1995), réfère plus particulièrement soit à un sentiment qui implique l'agréabilité ou la désagréabilité au sens large des termes (Frijda, 1994), à un trait de personnalité (Diener, Smith & Fujita, 1995 ; Watson, Clark & Tellegen, 1988) ou à une attitude (Scherer, 2000). Enfin, l'humeur réfère plutôt à un état affectif diffus, faible en intensité, de relativement longue durée, sans cause particulière, avec une source antécédente inconnue (Ekman, 1994 ; Forgas, 1991 ; Frijda, 1994 ; Izard, 1991).

Les psychologues de l'émotion la définissent comme un épisode dans le temps (Ekman, 1992 ; Frijda, Mesquita, Sonnemans & van Goozen, 1991 ; Scherer, 1993) qui implique un changement visible dans le fonctionnement de l'organisme déclenché par un événement précis qui peut être externe (tels que les comportements d'autrui, un changement dans le courant des choses ou lors de la rencontre avec de nouveaux stimuli) ou interne (tels que les pensées, souvenirs ou sensations). La majorité des théories contemporaines dans le domaine des émotions postulent qu'une définition multicomponentielle de l'émotion inclut des processus cognitifs, une activation physiologique, l'expression motrice, un sentiment subjectif ainsi que des tendances à l'action (Frijda, 1994 ; Izard, 1991 ; Scherer, 2000). Les processus cognitifs sont impliqués dans l'évaluation d'un stimulus ou événement à l'origine du déclenchement de l'émotion, ainsi qu'une régulation des processus émotionnels en cours. Il existe à présent un fort consensus dans la littérature sur le fait que le type d'émotion déclenchée par un événement X ou Y et l'intensité de la réaction dépendent du résultat de ces processus d'évaluation. Celle-ci peut être effectuée soit de manière très rapide, automatique, à un niveau bas du système nerveux central, soit de manière contrôlée et consciente, impliquant davantage les régions corticales (Frijda, 1986 ; Lazarus, 1991a ; Scherer, 1984b, 1993).

## 2. Les théories de l'évaluation cognitive dans la recherche organisationnelle

---

D'après les théories de l'évaluation cognitive, l'émotion que nous ressentons face à un événement est déterminée par notre évaluation cognitive de sa pertinence pour notre bien-être et de notre capacité de maîtriser les conséquences de cet événement (Frijda, 1986 ; Ortony, Clore & Collins, 1988 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985). Ces théories mettent l'accent sur le fait que c'est la *signification personnelle* que nous donnons à des stimuli ambigus dans notre environnement qui détermine l'émotion que nous ressentons, et ce à travers une évaluation cognitive. La théorie des événements affectifs avancée par Weiss et Cropanzano (1996) se base sur les théories de l'évaluation cognitive pour avancer que ce n'est pas l'environnement de travail en général qui provoque des états affectifs, mais bien les événements particuliers vécus et interprétés par les gens au travail. D'après ces auteurs, les émotions au travail sont déterminées par une évaluation primaire de l'importance et de la pertinence d'un événement pour le bien-être du travailleur et par une évaluation secondaire de sa capacité à maîtriser les conséquences de cet événement.

Ce qui est novateur dans l'approche de Weiss et Cropanzano (1996) est que leur modèle reconnaît l'influence des facteurs individuels (dispositions affectives) et des facteurs contextuels (demandes endogènes à l'environnement de travail) sur le processus de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions. Le modèle suggère que les caractéristiques stables de l'environnement du travail (par exemple les aspects physiques de l'organisation, la nature du travail) et les dispositions affectives de l'individu (par exemple l'affectivité positive ou négative) peuvent faciliter ou entraver l'occurrence de certains types d'événements qui seraient sources d'émotions discrètes et d'affect positif ou négatif. Ces auteurs suggèrent aussi que c'est la fréquence d'un certain type d'expériences affectives, plus que son intensité, qui agira de façon cumulative sur les attitudes au travail et sur le comportement organisationnel. Ceci dit, leur modèle n'exclut pas que certaines expériences affectives puissent avoir une influence directe sur le comportement. Ainsi, cette théorie nous permet de comprendre de quelle façon certains événements au travail peuvent être source d'émotions discrètes et de quelle façon les émotions ressenties peuvent agir directement ou de façon cumulative sur les attitudes au travail et sur le comportement.

Dans l'ensemble, les recherches empiriques supportent les propositions élaborées par la théorie des événements affectifs. Plusieurs chercheurs ont répertorié des événements qui seraient sources d'émotions positives et d'émotions négatives au travail (e.g. Basch & Fisher, 2000 ; Fisher, 2002). Basch et Fisher (2000) ont identifié trois principales sources d'émotions positives (joie, fierté, soulagement, etc.) : la réussite des objectifs, recevoir de la reconnaissance et le comportement des collègues. Les trois principales sources d'émotions négatives (colère, irritation, dégoût, tristesse, etc.) sont le comportement des collègues, les comportements des supérieurs hiérarchiques et les problèmes liés à l'exécution du travail. Plusieurs chercheurs ont montré les effets d'émotions discrètes et de l'affect positif et négatif sur les attitudes, notamment sur la satisfaction au travail mais aussi sur des variables telles que l'engagement organisationnel, l'intention de départ, la coopération et le climat affec-

tif des équipes de travail (Fisher, 2000 ; 2002 ; Grandey, Tam & Brauburger, 2002 ; Mignonac & Herrbach, 2004 ; Pirola-Merlo, Härtel, Mann & Hirst, 2002).

Si la théorie de Weiss et Cropanzano (1996) met l'accent sur l'importance de l'évaluation cognitive dans la détermination d'affects et d'émotions discrètes au travail, les recherches ont cependant prêté peu d'attention aux composantes cognitives. Par ailleurs, si l'on dispose de plus en plus d'études empiriques qui démontrent l'influence de l'émotion discrète et de l'affect sur le comportement organisationnel, on sait peu de choses sur le rôle joué par les évaluations cognitives et sur la manière dont les différences interindividuelles ou les aspects contextuels agissent sur ces évaluations. Dans la section suivante, nous passerons en revue les dimensions cognitives qui ont reçu le plus d'attention dans le domaine de la psychologie de l'émotion.

### 3. Dimensions de l'évaluation cognitive

Lazarus (1966, 1968) a été le premier à faire une distinction entre l'évaluation primaire d'un événement, impliquant le bien-être de l'individu, et l'évaluation secondaire, impliquant la capacité de l'individu à maîtriser la situation. Dans les années 1980, un nombre important de théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions ont été formulées, chacune spécifiant un nombre de dimensions d'évaluation cognitive qui prédiraient mieux la différenciation des émotions (Frijda, 1986 ; Roseman, 1984, 1991 ; Scherer, 1984a, 1984b ; Smith & Ellsworth, 1985). Ellsworth & Scherer (2003) ont récemment passé en revue ces dimensions d'évaluation cognitive (voir le tableau 5 pour un résumé). Étant donné l'importante convergence entre les dimensions proposées par les différentes théories, nous nous concentrerons sur les dimensions proposées dans la version la plus récente de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions de Scherer (2001).

**Pertinence.** La première dimension est l'évaluation de la pertinence. Cette dimension implique la détection de la pertinence d'un événement pour l'individu (dans le sens de soudaineté, de familiarité et de prédictibilité de l'événement), mais aussi la détection de l'agrément intrinsèque d'un événement (valence, attrait, agrément d'un événement, en tant que qualités intrinsèques ou permanentes) ainsi qu'une évaluation rudimentaire de la pertinence ou de l'importance de l'événement pour les buts ou besoins dominants de l'individu dans l'immédiat. Cette évaluation s'opère souvent inconsciemment et automatiquement et détermine le niveau d'attention dévoué à l'événement en question.

**Implication.** La seconde dimension est l'évaluation de l'implication. Cette évaluation détermine les conséquences potentielles d'un événement pour l'individu. Elle comprend l'attribution de la causalité ou de la responsabilité de l'événement, la comparaison entre attentes et résultats de l'événement et, surtout, l'évaluation de la mesure selon laquelle l'événement représente une opportunité ou une menace pour les besoins, intérêts et buts de l'individu. Sur cette base, l'individu a aussi besoin de déterminer l'urgence d'une action en vue de changer ou de s'adapter à l'événement.

**Potentiel de maîtrise.** La troisième dimension est l'évaluation du potentiel de maîtrise (*coping*). Cette dimension implique la détermination de la capacité de l'individu à influencer ou contrôler l'événement ou ses conséquences, de combien de pou-

voir l'individu a pour exercer un contrôle ou obtenir de l'aide d'autrui et de la facilité avec laquelle l'individu peut s'ajuster, s'adapter ou vivre avec les conséquences de l'événement, après que tous les moyens d'intervention possibles ont été utilisés.

**Signifiante normative.** Finalement, la dimension d'évaluation de la signifiante normative consiste à évaluer la mesure dans laquelle un événement fait défaut, ou au contraire surpasse, aux normes internes d'un individu, tels que l'idéal de soi personnel (attributs désirables) ou les normes externes perçues, les exigences d'un groupe de référence pertinent (à la fois des conduites désirables et obligatoires).

L'évaluation de l'implication, l'évaluation du potentiel de maîtrise et l'évaluation de la signifiante normative requièrent probablement un traitement cognitif plus complexe du fait de schémas de traitement plus élaborés, d'un raisonnement conceptuel et d'une comparaison avec les standards externes et internes.

<b>Frijda (1986)</b>	<b>Roseman (1984)</b>	<b>Scherer (2001)</b>	<b>Smith &amp; Ellsworth (1985)</b>
		<b>Pertinence</b>	
Changement / Familiarité		Nouveauté Soudaineté Familiarité Prédictabilité	Attention
Valence		Agrément intrinsèque	Agrément
		<b>Implication</b>	
Focalité	Approche/évitement	Opportunité ou menace pour les besoins, intérêts et buts	Importance
Certitude	Certitude	Certitude Adéquation avec les attentes Causalité /agence et responsabilité	Certitude
Intentionnalité / soi- autrui	Causalité		Causalité
		<b>Potentiel de maîtrise</b>	
		Contrôle Puissance Ajustement	
		<b>Signification normative</b>	
Valeurs		Compatibilité avec les normes internes externes	Légitimité

**TABLEAU 5 – Résumé des principales dimensions de l'évaluation cognitive**  
(adapté de Ellsworth & Scherer, 2003)

## 4. Détermination de l'émotion

---

Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation proposent que le type et l'intensité de l'émotion déclenchée par un événement seront déterminés par le profil du résultat des évaluations cognitives. Par conséquent, il y a potentiellement autant de réponses émotionnelles à un même événement au travail que de manières de l'évaluer.

**La colère.** Ainsi la colère est une émotion qui peut s'accompagner d'une évaluation que quelqu'un nous a fait du mal, ce qui peut être considéré comme une offense (Lazarus, 1991a) et être accompagné d'un sentiment d'injustice (Izard, 1991 ; Lazarus, 1991a ; Scherer, 1984a ; Smith & Ellsworth, 1985). La colère implique aussi une évaluation de contrôle sur la situation et ses conséquences (Lazarus, 1991a) et peut s'accompagner du sentiment que l'on peut faire quelque chose pour restaurer ses objectifs menacés par cette « attaque » (Levine, 1996). La colère est une des émotions les plus fréquentes dans le contexte de l'organisation (Scherer, Wrانik, Sangsue, Tran, & Scherer, 2004) et peut être générée par exemple par la manière de recruter le personnel, par les évaluations de performance effectuées en fin d'année, par les licenciements ou par la manière insultante dont quelqu'un peut nous demander de faire quelque chose (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). Par ailleurs, l'usage du pouvoir par le management est aussi une importante source de colère dans les entreprises, de même qu'une perception de négligence par rapport à ce que les employés ressentent. Plus récemment, Wrانik (2005) a montré que, dans une situation de travail, la colère contre soi-même est une émotion tout aussi fréquente que la colère envers quelqu'un d'autre. De plus, ses recherches ont souligné différents types de colère : d'un côté, la colère peut être positive et motivante, de l'autre elle peut être mal adaptée et destructrice.

**L'anxiété.** L'anxiété est fortement liée à une évaluation de perte de contrôle sur les événements. Au sein de l'organisation, l'anxiété pourrait se manifester lorsque l'individu se sent jugé par rapport à son rôle dans l'entreprise, lorsque ce rôle n'est pas clairement défini et que des changements organisationnels pointent à l'horizon (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). Dans ce contexte, l'anxiété pourrait se cacher derrière la colère, car les individus au travail semblent être plus honteux d'exprimer leur anxiété (qui signale une évaluation de perte de contrôle) que leur colère (qui signale une évaluation de contrôle).

**La honte et la culpabilité.** La honte est ressentie lorsqu'une évaluation négative du soi est effectuée (Lewis, 1993 ; Tangney, 1999) : on se sent humilié, incapable à ses propres yeux et aux yeux des autres (Niedenthal, Tangney & Gavanski, 1994), ce qui entraîne une incapacité temporaire de penser efficacement et logiquement (Izard, 1991). La culpabilité implique également une évaluation négative du soi, mais par rapport à des actions et des comportements spécifiques (Baumeister, Stillwell & Heatherton, 1994 ; Lewis, 1993). Par exemple, lorsqu'on ressent du remords, on regrette les actions répréhensibles que l'on a pu effectuer (Tangney, Miller, Flicker & Barlow, 1996 ; Tangney, 1999). Les individus au travail peuvent ressentir de la honte ou de la culpabilité notamment lorsque leurs propres valeurs sont en conflit avec celle du management (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).



**L'envie.** L'envie est généralement ressentie lorsque l'on désire ce que quelqu'un d'autre possède (Lazarus, 1991a) et que l'on se sent inférieur (Parrott & Smith, 1993). Si cette émotion est associée avec la colère, l'envie peut potentiellement aboutir à une attaque (Lazarus, 1991a) et, si elle dure relativement longtemps, elle entraîne une détérioration des relations (Lazarus, 1991a) avec les membres de la famille, les amis, ou les collègues de travail. L'envie, dans le contexte organisationnel, est générée par les gains ou la promotion obtenus par d'autres collègues (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). La jalousie, elle, intervient lorsque les gains du collègue sont obtenus au dépend de la personne jalouse. Une des implications de la jalousie, au demeurant souvent cachée, est que la personne qui la ressent s'autodéprécie, en estimant que les gains de l'autre impliquent une limite à ses propres succès.

**L'espoir.** L'espoir contient en partie une évaluation d'incertitude (Lazarus, 1991a ; Roseman, Antoniou & Jose, 1996 ; Smith & Ellsworth, 1985), c'est une émotion tournée vers le futur (Frijda, Kuipers, & ter Schure, 1989 ; de Rivera, 1984) qui joue un rôle clé dans l'adaptation de nos buts par rapport aux événements (Ketelaar & Clore, 1998 ; Lewin, 1948). L'espoir est une source vitale très importante contre le désespoir. Il est généré dans le monde du travail par des opportunités de carrière, par exemple, ou par une évaluation positive de ses compétences pour mieux résister aux restructurations impliquant des licenciements (Lazarus & Cohen-Charash, 2001). Bien sûr, la joie et le bien-être sont deux émotions très importantes dans l'environnement du travail : la joie de recevoir une promotion, une augmentation de salaire, un compliment ou une relation agréable avec les collègues.

**La fierté.** La fierté entraîne une évaluation de mise en avant de l'ego (Lazarus, 1991a) et de l'estime de soi (Zammuner, 1996). Elle peut être ressentie dans les mêmes conditions que la joie, mais concerne cependant surtout l'accomplissement de quelque chose, et ce quel que soit le processus par lequel on serait passé. Les gens qui travaillent dans une entreprise aiment en général être fiers de ce qu'ils sont et de ce qu'ils font, et quand cette fierté est dénigrée, cela peut mener à des comportements contre-productifs pour l'entreprise en question (Lazarus & Cohen-Charash, 2001).

**Émotions et comportements.** Les conséquences comportementales de chaque émotion dépendront de la manière spécifique dont elle sera ressentie (Ekman & Davidson, 1994 ; Frijda, 1994 ; Scherer, 1994). Frijda (1986) définit la tendance à l'action comme un état de préparation « *pour exécuter un type donné d'action* » (p. 70). Les tendances à l'action constituent une composante de l'émotion très pertinente pour comprendre les comportements organisationnels potentiels ou réalisés. Ces comportements réalisés ont à leur tour un impact sur les relations avec les autres, car ceux-ci vont réagir en fonction des signaux qu'ils perçoivent (Frijda & Mesquita, 1994). Cet aspect d'influence mutuelle entre les émotions de l'individu et les attitudes ou agissements de ses interlocuteurs est important lorsqu'il s'agit de prendre en considération les émotions générées dans un contexte organisationnel.

En résumé, l'évaluation cognitive et la différenciation de l'émotion forment un processus complexe et dynamique. Le processus de l'évaluation cognitive est en opération constante, c'est-à-dire que des évaluations sont continuellement effectuées afin de mettre à jour les informations à disposition de l'individu à propos d'un événe-

ment (Scherer, 1984, 2001). Cette évaluation cognitive continue peut expliquer les changements soudains qui peuvent se produire pendant un épisode émotionnel, lesquels sont souvent basés sur la réévaluation de l'événement. Non seulement les théories de l'évaluation cognitive prédisent que le type et l'intensité de l'émotion déclenchée par un événement sont essentiellement déterminés par le profil du résultat de ces évaluations, mais encore que les réévaluations sont supposées apporter des changements importants à la nature et à l'intensité de l'émotion résultante. Cela est sous-jacent à la nature dynamique des épisodes émotionnels, qui doivent être considérés comme des processus plutôt que comme des états (Scherer, 2000).

## 5. Émotions modales, classes d'émotion et leurs conséquences

---

Parce que le nombre d'émotions distinctes n'est pas juste limité à un petit nombre d'émotions de base, à une série d'états positifs ou négatifs ou au positionnement de l'émotion selon des dimensions de valence (positif / négatif) et d'excitation (intensité haute / basse), mais comprend en fait un nombre bien plus grand de variantes, Scherer (1994) a proposé le terme d'émotions « modales » pour décrire des familles d'émotions partageant des schémas d'évaluation cognitive et des tendances à l'action similaires et récurrentes. Plus récemment, Tran (2004) a postulé que des émotions pouvant être considérées comme un échantillon représentatif d'émotions modales peuvent être regroupées en quatre classes : les émotions d'accomplissement, les émotions d'approche, les émotions de résignation et les émotions antagonistes. Le concept de classes d'émotions fut initialement proposé par Scherer & Tran (2001). Dans cette section, nous les décrivons brièvement et nous illustrerons certaines des conséquences, positives et négatives, pour les individus et les groupes au sein des organisations (pour un résumé, voir le tableau 6, p. 207 et s.)<sup>52</sup>.

**Les émotions d'accomplissement.** Ces émotions sont représentées par exemple par la fierté, l'exaltation, la joie et la satisfaction. Elles sont ressenties au cours de situations telles que lorsque des individus ont accompli quelque chose personnellement ou professionnellement et ont un désir de célébrer leur accomplissement avec d'autres. Les comportements et/ou tendances à l'action associés avec ces émotions sont d'être exubérant, expansif ou excité (Frijda *et al.*, 1989 ; Izard, 1991 ; Lazarus, 1991a). La satisfaction induit un sentiment de sérénité, de relaxation ou d'ouverture (Frijda, 1987 ; Izard, 1991). Les émotions d'accomplissement peuvent être générées soit au niveau individuel, soit au niveau collectif. En effet, lorsque l'on ressent de la fierté, on s'approprie le mérite de l'accomplissement, mais la fierté peut aussi être ressentie collectivement et l'identité de tout le groupe s'en retrouve rehaussée (Lazarus, 1991a) ; la joie et la satisfaction donnent un sentiment d'accomplissement lorsqu'un travail a été bien fait, ou lors d'une nouvelle tâche ou d'un défi intellectuel, et donnent à l'individu et au groupe un sentiment de valorisation et de compétence (Izard, 1991). L'exaltation et la joie sont aussi des émotions importantes pour le renforcement des liens entre personnes : on se sent plus ouvert, plus réceptif et plus par-

---

52 On retrouvera les émotions décrites p. 207 et 208 dans les descriptions des classes d'émotions.

ticipatif (Frijda, 1986), on se soucie des autres, ce qui mène à davantage de solidarité (Kemper, 1991) et rend plus favorable à une célébration collective des succès (de Rivera, 1984).

Les émotions d'accomplissement peuvent aussi avoir des implications négatives. Elles peuvent aboutir à une surestimation de son mérite personnel et à la stagnation ou la complaisance (Scherer & Tran, 2001). Lorsqu'on montre sa fierté, il se peut que l'on provoque de la jalousie ou de l'hostilité de part d'autrui (Lazarus, 1991a ; Zammuner, 1996), ce qui peut aboutir à des conflits. L'exaltation peut engendrer des actions irréflechies, qui peuvent s'avérer nuisibles pour l'individu ou le groupe (Janis, 1982). Bien que la joie stimule la créativité et l'intuition, elle peut aussi réduire la performance intellectuelle (Izard, 1991). La satisfaction peut empêcher l'individu ou le groupe de faire l'effort d'explorer de nouvelles alternatives (Scherer & Tran, 2001).

**Les émotions d'approche.** Ces émotions sont représentées par exemple par le soulagement, l'espoir, l'intérêt et la surprise. Elles sont ressenties lorsque l'on est attentif, alerte, en phase d'exploration, désireux d'apprendre et se réjouissant du futur. Les comportements et les tendances à l'action associés à l'espoir et l'intérêt sont d'être vigilant, mobilisé, ou engagé (Lazarus, 1991a), attentif, énergique, prêt à l'effort, motivé, et impliqué (Izard, 1991 ; Ellsworth & Smith, 1988 ; Frijda, 1987 ; Smith & Ellsworth, 1985). Lorsque l'on ressent du soulagement, on se sent plutôt relaxé, montrant des signes de décompression (Lazarus, 1991a), permettant ainsi à l'organisme d'obtenir un regain d'énergie pour faire face à de nouveaux stimuli. Lorsque l'on ressent de la surprise, il y a relativement peu d'effort physique engagé (Smith & Ellsworth, 1985), mais on gagne une certaine clarté d'esprit, pendant que notre cerveau absorbe l'information (Roseman, 1984), ce qui permet à l'individu de se réorienter après l'événement inattendu qui a causé la surprise (Ellsworth & Smith, 1988). Dans un contexte organisationnel, les membres d'une équipe qui ressentiraient du soulagement après, par exemple, l'accomplissement de leurs tâches ou l'obtention d'une récompense se sentiraient redynamisés pour s'engager dans la phase suivante de leurs objectifs. L'espoir et l'intérêt permettent de soutenir la vigilance et la mobilisation dont les équipes ont besoin pour avancer. Paez, Asun et Gonzalez (1995) décrivent l'espoir dans le contexte de la dictature de Pinochet au Chili comme un outil social puissant qui a permis au groupe (dans ce cas-ci la nation) de garder la foi et l'engagement dans ses actions. L'intérêt renforce les liens entre les personnes, et comme l'explique Izard (1991) : « *Il s'agit d'un moyen de formation et de maintien d'unités sociales* » (pp. 109-110).

Les émotions d'approche peuvent également avoir des implications négatives. Le soulagement, s'il se prolonge, peut aboutir à une attitude de retrait ; l'espoir, à la poursuite d'objectifs irréalistes et à des actions inappropriées ; l'intérêt, s'il est trop étroitement focalisé, à la poursuite de plans irréalistes, à une attention éparse, à l'aveuglement ou à la dispersion de l'énergie (Scherer & Tran, 2001) ; la surprise, au blocage de toute autre activité (Roseman, 1984).

**Les émotions de résignation.** Ces émotions sont représentées par exemple par la tristesse, la peur, la honte et la culpabilité. Elles sont ressenties au cours de situations telle qu'une perte personnelle (par exemple le décès d'un proche) ou une perte professionnelle (par exemple la perte de son emploi ou la restructuration de l'entreprise entraînant le départ de collègues). Les comportements et les tendances à l'action

associés à la peur sont l'évitement et la fuite (Frijda, 1987 ; Ketelar & Clore, 1998 ; Lazarus, 1991a). La peur restreint la pensée, ce qui peut conduire à considérer un nombre limité d'options pour agir (Izard, 1991), mais peut également avoir une fonction de signal qui permet ainsi d'obtenir de l'information utile dans l'environnement de l'individu ou du groupe (Paez *et al.*, 1995). Les comportements associés avec la tristesse sont le retrait, l'apathie et l'appel au soutien d'autrui (Frijda *et al.*, 1989 ; Lazarus, 1991a), ce qui aide l'organisme à économiser de l'énergie, afin de pouvoir s'adapter aux nouvelles conditions (Kemper, 1991). Lorsque l'on ressent de la honte, on voudrait disparaître (Frijda, 1987 ; Tangney *et al.*, 1996), on se sent incapable de parler, on est confus (Lewis, 1993) ou, au contraire, on se met à parler de manière rapide, répétitive et même obsessionnelle (Scheff, 1990). Les principales caractéristiques de la culpabilité sont l'action réparatrice (Lewis, 1993 ; Tangney, 1999). Les émotions de résignation renforcent les liens entre les membres d'un groupe : la tristesse favorise un comportement de protection et une augmentation de la cohésion sociale (Paez *et al.*, 1995), la peur freine les comportements agressifs (Ketelaar & Clore, 1998) et réunit aussi les membres d'un groupe (Paez *et al.*, 1995), la honte encourage le comportement prosocial (Lazarus, 1991a) et agit également comme une force cohésive, ce qui a pour résultat d'augmenter le degré de conformité et de responsabilité individuelle (Izard, 1991). De même, la culpabilité augmente la conformité (Carlsmith & Gross, 1969), renforce les liens sociaux, accompagnés d'un sens de l'obligation interpersonnelle (Baumeister *et al.*, 1994) et d'empathie (Niedenthal *et al.*, 1994).

Les émotions de résignation peuvent aussi avoir des implications positives. Elles permettent l'octroi d'un temps de récupération, pendant lequel on peut se réadapter aux nouvelles conditions, et éviter de s'engager dans des activités trop risquées (Scherer & Tran, 2001). La tristesse ralentit le rythme et l'on se sent alors enclin à remplacer des objectifs inatteignables par d'autres plus à portée de ses capacités (Levine, 1996). La peur nous permet de réfléchir plus prudemment aux risques potentiels, elle constitue donc une émotion adaptative (Izard, 1991). La honte conduit à l'amélioration de soi pour éviter le sentiment d'incompétence ressenti au cours de l'épisode de honte (Izard, 1991) : cette émotion permet de réparer l'idéal et l'estime de soi (de Rivera, 1984). Finalement, la culpabilité empêche que l'on agisse de manière destructive à l'encontre d'autrui (Kemper, 1991).

**Les émotions antagonistes.** Les émotions antagonistes sont représentées par exemple par l'envie (ou la jalousie), le dégoût, le mépris ou la colère. Elles sont ressenties lorsque l'on estime que soi ou les siens sont attaqués, moralement ou physiquement, et que la cause de cette attaque semble injuste. Les comportements et les tendances à l'action associés avec la colère sont l'antagonisme : il permet d'être prêt à l'attaque (Frijda *et al.*, 1989 ; Kemper, 1991 ; Lazarus, 1991b ; Levine, 1996). Cependant, la colère est souvent inhibée pour des raisons sociales, car l'agression physique est en principe socialement désapprouvée et peut même être punie (Lazarus, 1991a). Par conséquent, il se peut que la colère soit remplacée par une agression verbale ou symbolique (par exemple le déni ou le retrait d'un avantage détenu jusqu'ici par l'instigateur de la colère), par une apparence très calme pour compenser (Averill, 1983) ou par des comportements passifs-agressifs, par exemple contrer un ordre donné par le chef ou se mettre en maladie (Lazarus, 1991a).

Les émotions antagonistes peuvent aussi avoir des implications positives. Elles peuvent aider les membres d'un groupe à acquérir une certaine confiance et la quantité d'énergie suffisante pour accomplir leurs objectifs ensemble et pour éventuellement contre-attaquer (l'ennemi, la concurrence) avec le but de gagner. L'envie peut mener à une certaine émulation vers un accomplissement positif afin de gagner l'admiration des pairs (Lazarus, 1991a) ; le dégoût peut servir de signal donné à l'individu ou au groupe afin qu'ils changent leur attitude ou de risquer le rejet s'ils ne le font pas, comme par exemple de maintenir un bas niveau de pollution (Izard, 1991) ; le mépris contribue également au maintien des normes sociales en mettant une certaine pression sur les individus déviants (Izard, 1991) et, finalement, un peu de colère améliore la confiance en soi dans certaines situations (Izard, 1991), lorsqu'il est nécessaire de réagir à l'agression des autres. Le groupe peut gagner en cohésion, car la colère renforce les valeurs groupales (de Rivera, 1984).

**TABEAU 6 – Implications comportementales générales, positives et négatives, de chacune des classes d'émotion pour l'individu (I) et le groupe (G)**  
(adapté de Tran, 2004)

Classes d'émotions	Émotions	Comportements	Aspects positifs <sup>a</sup>	Aspects négatifs <sup>a</sup>
<b>Émotions d'accomplissement</b>	Fierté, exaltation, joie, satisfaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exubérance, expansivité, excitation</li> <li>• Se vanter, s'affirmer</li> <li>• Impulsivité</li> <li>• Vouloir être avec les autres</li> <li>• Activation libre, créativité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmente l'ego/l'identité du groupe (I/G)</li> <li>• Donne l'impression de vivre pleinement (I)</li> <li>• Montrer de l'attention aux autres et participation (I/G)</li> <li>• Être généreux, patient, tolérant, encourageant (I/G)</li> <li>• Augmente la créativité et la confiance (I/G)</li> <li>• Vouloir célébrer avec les autres (G)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Complaisance (I/G)</li> <li>• Arrogance (I/G)</li> <li>• Risque de s'engager dans des actions de vantardise (I/G)</li> <li>• Ralentissement de la performance intellectuelle, manque d'analyse (I/G)</li> <li>• Concentration en baisse (I)</li> <li>• Stagnation, complaisance (I/G)</li> </ul>
	Soulagement, espoir, intérêt, surprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilance, mobilisation, engagement</li> <li>• Prêt à augmenter l'effort si nécessaire</li> <li>• Approche, exploration</li> <li>• Énergie, excitation</li> <li>• Apprentissage, attention</li> <li>• Orientation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Élimination de la détresse (I)</li> <li>• Réénergisent avant de passer au prochain projet et motivent pour aller de l'avant (I/G)</li> <li>• Soutien de l'activité du groupe (G)</li> <li>• Accroissent la vigilance (I/G)</li> <li>• Améliorent la créativité et la curiosité (I/G)</li> <li>• Acquisition de nouvelles compétences (I/G)</li> <li>• Persistance dans toutes les tâches, même les pénibles (I/G)</li> <li>• Contribuent à gérer efficacement les événements soudains (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrait (I/G)</li> <li>• Manque d'énergie (I/G)</li> <li>• Poursuite de buts irréalistes (I/G)</li> <li>• Dispersion de l'énergie et de l'attention (I/G)</li> <li>• Être trop étroitement focalisé sur des événements qui seraient nuisibles (I/G)</li> <li>• Si la surprise mène à la peur, alors risque de panique collective (I/G)</li> </ul>
<b>Émotions d'approche</b>				

**TABEAU 6 – Implications comportementales générales, positives et négatives, de chacune des classes d'émotion pour l'individu (I) et le groupe (G)**  
(adapté de Tran, 2004) (Suite)

Classes d'émotions	Émotions	Comportements	Aspects positifs <sup>a</sup>	Aspects négatifs <sup>a</sup>
<b>Émotions de résignation</b>	Tristesse, peur, honte, culpabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retrait</li> <li>• Résignation</li> <li>• Évitement, méfiance</li> <li>• Se protéger</li> <li>• Se cacher ou vouloir se cacher</li> <li>• Conscience du moi</li> <li>• Pensée</li> <li>• Confessions, excuses, actions réparatrices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilité de s'ajuster aux nouveaux événements, revue des objectifs réalistes (I/G)</li> <li>• Renforcent les liens sociaux et le soutien (G), réinfiltration du groupe (G)</li> <li>• Restriction du comportement agressif (I/G)</li> <li>• Penser prudemment aux risques (I/G)</li> <li>• Améliorent la conformité et la responsabilité sociale (I/G)</li> <li>• Améliorations du soi (I)</li> <li>• Encouragent la réconciliation et l'empathie (G)</li> <li>• Encouragent la conformité par rapport aux normes du groupe (I)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sens de l'échec, comme si rien ne pouvait arriver (I/G)</li> <li>• Peut provoquer une vision rétrécie (I/G)</li> <li>• Se bloquer (I/G)</li> <li>• Douloureux (I)</li> <li>• Sentiment d'isolement (I)</li> <li>• Rumination (I)</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation</li> <li>• Attaque potentielle ou réalisée</li> <li>• Rejet</li> <li>• Agression indirecte</li> <li>• Mépris</li> <li>• Agression verbale or symbolique</li> <li>• Comportement passif-agressif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effort à encourager l'amélioration de soi ou de l'équipe (I/G)</li> <li>• Signaler les membres toxiques (G)</li> <li>• Maintenir la conformité de groupe (G)</li> <li>• Améliorent la confiance en soi (I/G)</li> <li>• Renforcent les valeurs de l'équipe (G)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• À terme, ces émotions peuvent empoisonner les relations avec amis ou collègues (G)</li> <li>• Risque d'être rejeté par le groupe (G)</li> <li>• Préjudice à l'encontre d'un autre groupe (G)</li> <li>• En cas d'attaque, on peut être puni, désapprouvé socialement ou se préparer à la vengeance (I/G)</li> </ul>
<b>Émotions antagonistes</b>	Envie, dégoût, mépris, colère			

a. I indique les conséquences pour l'individu ; G indique les conséquences pour le groupe.

En résumé, les classes d'émotions nous permettent de construire un tableau de bord des émotions positives et négatives, et de leurs conséquences sur le comportement individuel d'une part, et sur le comportement des individus au sein d'équipes, elles-mêmes au sein d'organisations d'autre part. Il est intéressant d'attirer l'attention du lecteur sur le fait que les émotions positives n'ont pas toujours que des retombées positives et de même les émotions négatives n'ont pas toujours que des retombées négatives. C'est un élément non négligeable pour celui ou celle qui est amené(e) à diriger des individus ou des équipes. Dans les prochaines sections, nous allons précisément revoir plus en détails les aspects individuels, groupaux et collectifs de l'émotion dans un contexte organisationnel.

## 6. Influence des différences interindividuelles

Les émotions sont en premier lieu un phénomène individuel : c'est l'individu qui effectue l'évaluation de la situation qui déclenchera telle ou telle émotion. De plus, sa personnalité, ses motivations, sa culture et ses expériences vont influencer ces évaluations et déterminer le type d'émotions que la personne éprouvera, comment elle régulera ces émotions et agira en conséquence. De ce fait, une discussion sur comment les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation nous permettent de comprendre les processus émotionnels au travail devrait logiquement commencer par le niveau individuel.

Bien qu'il y ait plusieurs types de différences interindividuelles, il existe un consensus général sur le fait que la personnalité constitue un des domaines les plus importants à la fois pour la recherche organisationnelle et pour la pratique (Mount & Barrick, 1995). En partie, le consensus repose sur le développement et la diffusion du modèle des cinq facteurs (Goldberg, 1993) – névrotisme, extraversion, ouverture, agréabilité et conscience – et la relative facilité avec laquelle ces facteurs peuvent être mesurés de manière fiable, par exemple par le NEO-PI-R (Costa & McCrae, 1992). Malgré le fait que le modèle en cinq facteurs offre un cadre potentiellement riche pour la connaissance de la personnalité, il est intéressant de noter que la recherche sur les processus affectifs au travail s'est principalement focalisée sur le névrotisme ou affectivité négative (NA) et sur l'extraversion ou affectivité positive (PA). Par exemple, la théorie des événements affectifs n'a incorporé que deux dimensions de différences interindividuelles : NA/PA et l'intelligence émotionnelle (Ashkanasy & Daus, 2002).

La recherche sur l'affectivité négative et l'affectivité positive s'est révélée très utile et influente pour la compréhension des humeurs, des attitudes et de la satisfaction au travail (Barsky, Thoresen, Warren & Kaplan, 2004). Cependant, pour comprendre les émotions, les chercheurs en appellent à des modèles plus élaborés. Brief et Weiss (2002) ont suggéré aux chercheurs de se pencher sur les mécanismes de l'évaluation cognitive qui génèrent les processus émotionnels, car cette approche de l'émotion davantage axée sur les processus pourrait bien donner un nouvel éclairage sur la distinction état-trait (souvent ignorée dans la littérature organisationnelle) comparé aux modèles input-output couramment utilisés.



Comme indiqué précédemment, les humeurs et les émotions ont été généralement étudiées sous l'angle de l'approche « tempérament », qui considère les différences interindividuelles d'un point de vue *bottom-up*, c'est-à-dire comme des traits qui sont souvent, mais pas toujours (Costa & McCrae, 1992), ancrés dans des processus physiologiques (Eysenck, 1990 ; Gray, 1982). Les chercheurs mesurent usuellement un trait affectif (par exemple l'anxiété ou l'hostilité), qu'ils corrèlent ensuite avec des états affectifs liés à une situation donnée ou avec une autre variable dépendante (par exemple le bien-être, la perception de la santé, la satisfaction au travail). Ainsi, par exemple, les instruments d'autoévaluation comme le *State-Trait Anger Inventory* (STAXI-2 ; Spielberger, 1988) ont démontré d'importantes relations entre la colère, les perceptions de sa santé et le comportement (Spielberger, Krasner & Solomon, 1988). L'extraversion est liée à l'affect positif autoévalué de manière constante, alors que le névrotisme est liée à l'anxiété autoévaluée et à l'affect négatif en général (Costa & McCrae, 1980, 1992). L'approche tempérament a joué un rôle influent dans la compréhension des différences interindividuelles concernant le type d'humeurs ou d'émotions rapportées, les différences dans l'intensité, la fréquence et la durée de l'affect (Schimmack, Oishi, Diener & Suh, 2000), le rôle de l'affectivité dans les domaines de la santé (Wiebe & Smith, 1997) et de la psychologie organisationnelle (Barrick & Mount, 1993). Cependant, cette approche est souvent limitée aux descriptions des différences interindividuelles et offre peu d'information sur l'origine de ces différences ou leur relations à des comportements spécifiques (Mischel, 1968 ; mais voir Wiggins, 1997).

Les approches « cognitives » se concentrent sur les éléments perceptuels et conceptuels perçus comme causant l'émotion. Ces approches utilisent une démarche *top-down* et se focalisent sur les processus de traitement cortical plus élevés. La personnalité est alors construite sur un système d'unités médiatrices (par exemple les attentes, les encodages et les buts) et sur les processus cognitivo-affectifs qui interagissent avec la situation vécue par l'individu. Par exemple, la question de base de l'approche socio-cognitive consiste à comprendre comment les individus fonctionnent psychologiquement, « *en termes de processus médiateurs qui sous-tendent les différences interindividuelles stables dans le comportement social et qui contribuent à donner un sens à la variabilité entre situations* » (Mischel & Shoda, 1998, p. 230-321). Bien que certains chercheurs (Cervone & Shoda, 1999) voient la théorie socio-cognitive en directe opposition avec les théories du tempérament, d'autres (Cantor, 1990 ; Mischel, 1999) espèrent que les dynamiques dispositionnelles (les éléments descriptifs de la personnalité) et les dynamiques de traitement (les comportements et les traitements cognitifs liés à des traits de personnalité ou des à des configurations de traits de personnalité) sont complémentaires.

Mischel et Shoda (1995, 1998) proposent un système dans lequel les individus sont caractérisés en même temps par (a) les cognitions et les affects disponibles, et (b) par l'organisation distinctive des interrelations entre ces dernières et les éléments psychologiques d'une situation donnée. D'après ces chercheurs, les individus se différencient sur la manière dont ils se concentrent sélectivement sur différents éléments de la situation, sur comment ces éléments sont cognitivement et émotionnellement encodés et sur comment ces encodages activent et interagissent avec d'autres cognitions et affects dans le système de la personnalité. Par conséquent, bien que la struc-

ture de la personnalité soit stable, les différentes unités s'« activent » selon des situations qui contiennent différents aspects psychologiques (voir aussi Stemmler, 1997). Selon cette approche socio-cognitive, les différences interindividuelles sont soit l'accessibilité chronique, soit le niveau d'activation des cognitions ou des affects particuliers que l'individu possède. Le point fort de ce type d'approche est de proposer une explication des différences interindividuelles qui va au-delà des traits de personnalité traditionnels et de proposer des différences stables (ou relativement stables) qui seraient plutôt dues à la culture, au statut ou aux normes.

Si on lie le type de modèle socio-cognitif proposé par Mischel et Shoda (1995, 1998) aux théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions, il devient alors possible de prédire les variables de différences interindividuelles qui pourraient systématiquement influencer certaines dimensions ou schémas d'évaluation. Par exemple, la peur est associée à des évaluations de pertinence pour les buts de l'individu et d'urgence élevée, mais aussi des évaluations de contrôle et de pouvoir bas (Scherer, 2001), ainsi que de l'incertitude (Roseman, 2001). Le lieu de travail est généralement considéré comme un environnement comprenant un grand degré d'incertitude (Schabracq, Cooper, Travers & van Maanen, 2001). De plus, une personne qui estime qu'elle est très importante ou irremplaçable dans le contexte de son travail pourra évaluer beaucoup de situations comme urgentes ou importantes. Si ces évaluations sont associées avec une estime de soi basse et un locus de contrôle externe, cette personne risque d'éprouver de la peur et de l'anxiété au travail plus fréquemment que quelqu'un qui est plus réaliste par rapport à ses priorités de travail, leur niveau d'urgence ou qui a une estime de soi plus élevée avec un locus de contrôle interne. Par conséquent, sur la base de la recherche effectuée sur les différentes dimensions et concepts de personnalité, on pourrait spéculer que la personnalité et les variables de différences interindividuelles affectent non pas les émotions, mais plutôt les évaluations de l'événement qui provoque l'émotion (van Reekum & Scherer, 1997).

Les preuves empiriques et l'utilité de ce type d'approche pour un contexte de travail ont déjà été partiellement fournies et chacun des programmes de recherche suivants apporte une pièce au puzzle. Par exemple, Weiss, Suckow et Cropanzano (1999) ont appliqué les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions à des catégories d'émotions discrètes en relation avec la justice organisationnelle. Ils ont notamment créé des situations dans un contexte de travail qui sont censées déclencher les émotions suivantes : colère, culpabilité, joie et fierté. Conformément à leurs hypothèses, ils ont trouvé que la joie et la fierté furent principalement dues à la favorabilité d'un résultat ; la culpabilité fut à son plus haut niveau lorsque le résultat était favorable, mais que la procédure était biaisée en faveur du participant, alors que la colère fut à son plus haut niveau lorsque le résultat était défavorable et la procédure biaisée en défaveur du participant. Il est intéressant de noter que les participants ont pu se sentir à la fois coupables lorsque la procédure était biaisée en leur faveur et en même temps fiers du résultat. Ce type de recherche démontre que certaines situations peuvent être créées de telle manière à activer certains mécanismes d'évaluation bien spécifiques, qui à leur tour vont générer des évaluations et des émotions similaires pour la plupart des individus.

Il est cependant certain que le même événement ne va pas être évalué de la même manière par tout le monde. Wranik (2005) a étudié comment les différences de

personnalité des individus pouvaient affecter leurs évaluations et émotions spécifiques dans une tâche de collaboration. D'après la théorie de l'évaluation cognitive, la colère est liée à une évaluation de la pertinence aux buts élevée, avec obstruction d'un but important accompagnée d'une attribution externe et du blâme (par ex. : Fridja *et al.*, 1989 ; Roseman, 2001 ; Scherer, 2001 ; Smith & Ellsworth, 1985 ; Smith & Lazarus, 1993). Dans l'étude de Wranik (2005), les deux collaborateurs avaient un but commun et important à atteindre mais, pour des raisons ambiguës (la tâche était en réalité impossible à réaliser), n'arrivaient pas à terminer leur travail dans le temps imparti et par conséquent recevaient systématiquement un *feedback* d'échec. Il fut donc prédit que les individus qui généralement attribuent la causalité de situations négatives de manière externe (externes) seraient davantage enclins à blâmer leur partenaire pour l'échec et à rapporter de la colère, que ceux qui généralement attribuent la causalité de situations négatives de manière interne (internes). Cette hypothèse a été partiellement confirmée. Les externes furent plus enclins à blâmer leur partenaire pour l'échec que les internes, mais rapportèrent autant de colère que les internes. En étudiant les évaluations cognitives d'un peu plus près, on a cependant pu constater que la colère rapportée par les internes était principalement tournée contre eux-mêmes, alors que la colère rapportée par les externes était souvent dirigée contre le partenaire. Finalement, le fait de blâmer le partenaire semblait parfois être bénéfique pour les externes, qui ressentirent moins d'émotions négatives par rapport à l'échec que les internes.

La tendance générale à faire des attributions externes pour les situations négatives et à faire des attributions internes pour les situations positives peut aussi être considérée comme un trait de personnalité, appelé manière « optimiste » de percevoir le monde (Seligman, 1998). De plus, les recherches antérieures ont démontré que les personnes qui adoptent cette stratégie d'explication avaient de meilleures performances dans les situations de vente (Seligman & Schulman, 1986). Plus spécifiquement, les explications optimistes ont été corrélées avec la tendance des vendeurs à rester persistants dans leurs tentatives de vente même après de multiples échecs, puisqu'ils ne se considèrent pas responsables de l'impossibilité de vendre un produit et ressentent moins d'émotions négatives à chaque échec que les personnes qui se considèrent responsables. L'étude de Wranik (2005) suggère que cette stratégie d'explication « optimiste », qui s'avère « positive » dans certaines situations de travail (par exemple la vente) pourrait aussi s'avérer « négative » dans d'autres (par exemple la collaboration), puisqu'elle est liée à la tendance à ressentir de la colère contre son interlocuteur et de le considérer comme responsable de l'échec. En résumé, cette recherche fut à même de démontrer qu'une même situation peut induire différentes évaluations et émotions basées sur une variable de personnalité spécifique (dans ce cas le style d'attribution, Peterson & Seligman, 1984). De plus, cette variable de personnalité n'a influencé que les évaluations attendues, les attributions et le blâme. Finalement, le fait de mesurer les évaluations cognitives et les émotions au cours d'une tâche dyadique interactive a procuré de nouvelles perspectives sur l'émotion de la colère au-delà du simple mot « colère » et illustre qu'une disposition de personnalité n'est pas nécessairement positive dans toutes les situations de travail.

Au-delà des différences de personnalité, des facteurs tels que le statut peuvent aussi affecter les évaluations des interactions vécues au travail et les émotions

résultantes. Par exemple, Fitness (2000) a étudié des épisodes de colère entre une personne donnée et son supérieur, un subordonné ou un collègue, et ce afin de mieux comprendre la colère au travail. Fitness a pu démontrer que les personnes ayant un statut plus élevé dans l'organisation étaient plus enclines à ressentir de la colère modérée concernant soit l'incompétence perçue, soit un comportement répréhensible, que des employés ayant un statut bas. Ils évaluèrent rarement les événements comme injustes et leur réaction immédiate fut de confronter la personne à l'origine de cette réaction de colère, plutôt que de se mettre en retrait et de ne rien dire. Après un épisode de colère, les supérieurs ont soit entrepris des actions constructives pour résoudre la situation ou ont puni les subordonnés afin de leur apprendre une leçon. La plupart furent satisfaits d'avoir résolu la plupart des épisodes. Par contre, les employés de bas statut furent plus enclins à être davantage en colère à cause d'un traitement injuste que les employés à haut statut, et à évaluer les événements comme étant très injustes. Ils ressentirent des niveaux de haine moyens à très élevés à l'encontre des personnes les ayant offensé, surtout si l'offense comprenait de l'humiliation, et leur première réaction fut souvent de se mettre en retrait. Après un épisode de colère, les employés de bas statut ont maintenu leur distance par rapport aux personnes offensantes et se sont vengés dans l'idée d'« être quittes ». Quelques-uns furent satisfaits du fait que l'épisode se soit résolu avec succès. Ces résultats suggèrent que l'impact que la colère peut avoir sur des interactions au travail peut être plus important et plus long pour les subordonnés que pour les supérieurs à cause de leur manière d'évaluer l'épisode. Ce résultat est appuyé par ailleurs par la recherche effectuée sur le statut et le pouvoir, qui a démontré que les individus à haut pouvoir ont davantage de légitimité à exprimer et à gérer leur colère que les employés à bas pouvoir (Tiedens, 2000 ; Lewis, 2000).

En combinant ces résultats, il est possible de reconnaître que certaines situations peuvent être créées afin d'influencer certaines évaluations et par là même les émotions, que les différences de personnalité vont systématiquement influencer les évaluations et les émotions et que certains facteurs organisationnels tels que le statut vont influencer l'évaluation que l'on fait d'une situation, de même que l'intensité des émotions exprimées et des comportements qui vont s'ensuivre. Ceci entraîne plusieurs implications concernant l'étude et la gestion des émotions au travail. Premièrement, cela signifie que le management peut choisir de changer certains facteurs environnementaux ou certaines pratiques qui, à leur tour, vont influencer les émotions au travail problématiques. Par exemple, une bonne politique de communication pourrait réduire les évaluations axées sur l'incertitude, ce qui pourrait réduire l'anxiété. Deuxièmement, les différences interindividuelles pourraient être repensées en des termes plus généraux que PA et NA. Ainsi, par exemple, le perfectionnisme peut être considéré comme une surestimation chronique de l'importance et de l'urgence d'une tâche, ce qui pourrait expliquer pourquoi certains individus ressentent systématiquement de l'anxiété. L'optimisme pourrait être considéré comme une surestimation chronique de la probabilité de succès, ce qui pourrait expliquer les niveaux bas d'anxiété et les comportements à haut risque, etc. Finalement, cela pourrait aussi expliquer pourquoi les supérieurs et les subordonnés ne ressentent pas la colère de la même façon. Par exemple, les employés qui sont systématiquement en colère ont peut-être bien un chef injuste ; mais le chef n'évalue pas la situation de la même manière, car il ou elle est perfectionniste et a des attentes élevées et irréalistes. Une

intervention de la part d'une tierce personne pourrait aider à refocaliser les évaluations et les émotions des deux parties en présence, en se basant sur la situation, la personnalité et le statut de chacun.

## **7. Influence des appartenances aux groupes et à l'organisation : les émotions intergroupes**

---

Les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation (Scherer, 2001) suggèrent que l'évaluation cognitive d'un événement ou d'un problème qui nous concerne directement détermine les émotions que nous ressentons vis-à-vis de cet événement en tant qu'individus, que nous soyons seuls ou dans une situation interpersonnelle. Mais que se passe-t-il lorsqu'un événement nous touche directement, non pas en tant qu'individu mais en tant que membre d'un groupe (par exemple, en tant que membre d'une organisation) ? Dans cette section, nous nous intéresserons en particulier aux émotions que nous ressentons dans un contexte organisationnel en tant que membre d'un groupe et envers les autres en tant que membres d'un autre groupe.

Imaginez que vous êtes engagé(e) dans un débat avec des collègues à propos du recrutement d'un nouveau cadre. Il se trouve que vous défendez un candidat que vos collègues ne retiennent pas. Si nous admettons que cette situation vous touche personnellement, la théorie d'évaluation cognitive et de différenciation de l'émotion de Scherer (2001) prédit que vous ressentirez des émotions à propos de cette situation et que la nature et l'intensité de votre émotion seront déterminés en fonction de la contribution de cette situation à vos intérêts, de la personne à laquelle vous attribuez la responsabilité de la situation, du fait que vous estimez que l'on a agi intentionnellement contre vous, du contrôle et du pouvoir que vous pensez avoir sur le déroulement des faits et le résultat final et, finalement, selon le degré auquel cette situation correspond à vos propres normes de moralité et d'équité et par rapport à ce que la majorité des gens considéreraient comme moral et juste.

Imaginez maintenant que vous êtes la seule femme et qu'il se trouve que le candidat que vous défendez est également la seule femme retenue. En admettant que c'est votre identité sexuelle qui est devenue importante pour vous dans cette situation, votre évaluation de cette situation sera plus volontiers analysée comme importante pour les intérêts des femmes dans votre entreprise que pour vous en tant que personne. De la même manière, votre évaluation de la situation en termes de causalité-intentionnalité et contrôle-pouvoir sera plutôt analysée en termes de position subjective et/ou objective des femmes en relation avec les hommes dans votre entreprise, que comme une relation interpersonnelle entre vous (personne A) et les autres (personnes B, C, D, etc.). Enfin, votre évaluation de la compatibilité de l'événement avec les normes sociales doit être comprise davantage comme une relation entre vous et les normes de votre groupe (qu'estimerait une autre femme juste et équitable dans ce cas ?) que comme une relation entre vous et les normes sociales (qu'est-ce que la plupart des autres personnes estimerait juste et équitable ?). En outre, plus l'identification est intense avec un groupe, plus les émotions ressenties seront intenses en réaction à une situation concernant directement les intérêts de ce même groupe.

Ce raisonnement (pour plus de détails, voir Garcia-Prieto, 2004 ; Garcia-Prieto & Scherer, sous presse) rejoint un nouveau mouvement de recherche en psychologie sociale sur les émotions intergroupes, basées principalement sur la théorie des émotions intergroupe (IET) telle que proposée par Smith (1993) et Mackie, Devos & Smith (2000). Cette théorie postule que le processus émotionnel d'une personne en tant que membre d'un groupe est identique à celui d'une personne en tant qu'individu tel que proposé par les théories de l'évaluation cognitive (cf. Scherer, 2001), avec la seule différence que l'évaluation cognitive implique le concept de soi social (identité sociale) au lieu d'impliquer le concept de soi individuel (identité personnelle). Les recherches basées sur la théorie IET ont démontré que le vécu émotionnel en tant que membre d'un groupe est tout aussi intense qu'en tant qu'individu (Mackie, Devos & Smith 2000 ; Mackie, Silver & Smith 2000 ; Devos, Silver, Mackie & Smith, sous presse). Dans son article de 1993, Smith se base sur les prédictions établies par plusieurs théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation de l'émotion (notamment celles de Frijda *et al.*, 1989 ; Roseman 1984 ; Scherer, 1988b) pour développer des hypothèses sur les types d'évaluation des événements, des émotions, des tendances à l'action ou des comportements qui permettraient de mieux comprendre les relations intergroupes. Ainsi, la théorie IET est la première théorie qui tente d'appliquer les prédictions des théories de l'évaluation cognitive au contexte intergroupe.

Les retombées pratiques de la recherche sur les émotions intergroupes dans les questions de préjugés et de discrimination entre groupes ont été largement décrites par la théorie IET (Mackie & Smith, 2002), mais également par les chercheurs travaillant sur la théorie de l'identité sociale (voir Brown, 2000). Cette approche nous permet de mieux distinguer les conditions qui mènent à des réponses cognitives, émotionnelles et comportementales spécifiques envers les membres des autres groupes. Mais aussi, et cet aspect est nouveau, la recherche sur les émotions intergroupes permet de mieux comprendre les émotions ressenties envers les membres des propres groupes. Ainsi, les comportements et les émotions (positives et négatives) observés dans les relations intergroupes et intragroupe au sein d'une organisation peuvent être rattachés à des évaluations cognitives spécifiques d'une situation ou à un point de vue particulier sur des événements.

La recherche sur les émotions intergroupes a d'importantes retombées pour l'avancement de la recherche sur les émotions au travail. Malgré l'influence croissante de la théorie de l'identité sociale sur les recherches en comportement organisationnel (Albert, Ashforth & Dutton 2000 ; Haslam 2001 ; Haslam, Eggins & Reynolds, 2003 ; Haslam, van Knippenberg, Platow & Ellemers, 2003 ; Hogg & Terry 2001), et en dépit de la reconnaissance accrue de l'importance d'étudier l'influence des émotions au travail, nous en savons encore très peu sur les émotions intergroupes dans un cadre professionnel. Ceci est étonnant, car les organisations offrent très souvent des situations intergroupes dans lesquelles des catégories d'appartenance sociale peuvent devenir importantes pour les collaborateurs et avoir un impact sur leurs comportements et performances.

La manière dont différentes identités sociales peuvent devenir importantes dans une organisation et avoir un impact sur l'évaluation cognitive et les émotions pourrait nous aider à comprendre quand et de quelle manière la diversité de ses salariés peut influencer leur comportement au travail (Garcia-Prieto, Bellard & Schneider

2003). Dans le domaine de la gestion de la diversité, il nous semble que le plus important est de comprendre dans quelle mesure les multiples identités sociales des collaborateurs sont importantes et pertinentes pour le travail. Potentiellement, nous avons tous la diversité en nous, car nous avons tous des multiples identités sociales bien au-delà de nos appartenances à des groupes démographiques. Certains chercheurs suggèrent même que pour gérer la diversité les entreprises devraient d'abord donner l'opportunité à leurs salariés d'exprimer leur multiples identités sociales et de se mettre d'accord ensemble sur les identités sociales qui sont pertinentes pour le travail au lieu d'auditer la diversité sur la base de statistiques démographiques (Reynolds, Eggins & Haslam, 2003). Ce n'est que lorsqu'une identité sociale devient importante pour nous (par exemple, être une femme) que nos perceptions d'une situation et par conséquent nos réactions émotionnelles à cette situation et finalement notre comportement seront vraiment influencées par cet aspect de notre « diversité ».

La recherche sur les émotions intergroupes peut également amener de grands avantages pratiques lors de la gestion des fusions et acquisitions d'entreprises. Ainsi, il a été démontré que, lors d'une fusion, ce sont les identités organisationnelles pré-fusion qui deviennent importantes (Terry & Callan, 1998) et que plus le statut de l'identité organisationnelle pré-fusion est basse, plus les réponses affectives sont négatives face à la nouvelle organisation (Terry & O'Brien, 2001). Mieux comprendre de quelle manière la prééminence et le statut des identités organisationnelles pré-fusion (par exemple Swissair et Crossair) agissent sur l'évaluation des événements et les réponses émotionnelles face à une nouvelle organisation (en l'occurrence Swiss Air Lines) pourrait permettre aux cadres responsables de mieux anticiper et gérer la fusion.

## 8. L'émotion collective

---

Nous savons déjà que l'émotion a un impact certain sur les comportements des individus, nous commençons à mieux comprendre quelles sont les répercussions des émotions sur les processus intragroupe et intergroupes et, dans cette logique qui est de considérer les phénomènes à plusieurs niveaux d'analyse, il semble pertinent de penser que l'émotion portée au niveau collectif peut avoir des conséquences sur l'ensemble de l'entreprise.

Tout d'abord, il est nécessaire de faire la distinction entre les émotions individuelles et les émotions collectives dans les équipes et les entreprises. Les émotions ont longtemps été considérées comme individuelles, comme des expériences privées et les occurrences collectives de l'émotion sont généralement vues comme un événement exceptionnel durant lequel beaucoup d'individus tendent à avoir des émotions très similaires (par exemple événements sportifs, émeutes, catastrophes). Cependant, on peut aisément penser à des exemples plus quotidiens d'émotions collectives dans les entreprises : la joie de célébrer de bons résultats, la tristesse lors de licenciements ou la colère pendant des grèves.

Le concept de « climat émotionnel » est suggéré pour couvrir ces cas d'émotions partagées ou convergentes dans les groupes, les entreprises ou même la société

en général. Dans une perspective socio-interactionniste, de Rivera (1992) a proposé une définition de ce concept en ce concentrant sur le climat émotionnel des nations. Il avance que le concept de climat émotionnel ne réfère pas seulement aux sentiments et aux comportements collectifs, mais aussi à la manière dont tous les membres d'une société sont reliés émotionnellement (par exemple, un climat émotionnel peut être nommé climat de peur ou de joie, mais aussi climat hostile, bienveillant ou de solidarité). De la même manière, Paez *et al.* (1995) proposent une définition d'un climat émotionnel comme étant « *un état d'humeur collective, caractérisé par la prédominance de certaines émotions (par exemple joie et colère vs tristesse et peur), par la prédominance de représentations sociales ou croyances que la nation en question a sur le monde (positives avec confiance vs négatives avec méfiance) et sur le futur (optimisme et espoir vs pessimisme et désespoir) partagées par une sous-culture spécifique, et par la prédominance de certaines tendances à l'action qui infiltrent le réseau des interactions sociales* » (p. 144). De Rivera et Paez *et al.* convergent sur la notion qu'un climat émotionnel est un phénomène collectif, et non pas seulement le résultat de l'agrégation d'émotions individuelles. Un thème commun est identifiable dans ces deux définitions : la notion qu'il existe un certain nombre d'émotions prévalentes (par exemple la joie ou l'anxiété) ou d'attitudes émotionnelles partagées (par exemple l'hostilité ou la solidarité) et le fait que ces émotions déterminent les comportements et les interactions entre les membres d'un groupe ou d'une organisation.

Nous proposons le concept de climat émotionnel (en tant que phénomène collectif au sens de Paez *et al.*, 1995) pour décrire les phénomènes émotionnels au niveau organisationnel, sur la base de la définition de l'émotion que nous avons donnée au début de ce chapitre. De manière spécifique, si l'on considère l'évaluation cognitive comme principe explicatif du déclenchement des émotions, nous suggérons que les conditions déterminantes de la génération d'un climat émotionnel spécifique à une organisation sont les dispositions partagées par ses membres, qui leur permettent d'évaluer les événements de manière similaire et, par conséquent, de réagir de la même manière. Cette suggestion est basée sur l'hypothèse que les membres d'une organisation, du fait qu'ils partagent le même environnement social (par exemple la structure de l'organisation, le type de leadership, le type de réseaux, et les conditions physiques de travail) et des expériences communes développent ainsi des valeurs, des motivations, des buts, des besoins, des croyances et des attitudes similaires. Ces composantes à leur tour contribuent à l'émergence de dispositions d'évaluations cognitives communes qui produiront des émotions similaires en réponse à des événements spécifiques. Il est évident que ces dispositions partagées sont les composantes essentielles de ce qui est généralement appelé culture d'entreprise (Schein, 1992) ou climat d'entreprise (Reichers & Schneider, 1990). Étant donné la convergence croissante de ces approches (Denison, 1996), nous n'allons pas tenter de différencier ces concepts de celui de climat émotionnel. Cela étant, il est important de souligner que les points psychologiques communs entre les membres d'une entreprise quant à la perception et à l'évaluation d'événements (qui sont en large partie dus à la culture ou au climat organisationnels) produisent des tendances à réagir émotionnellement à des événements spécifiques et sont donc une précondition à la génération d'un climat émotionnel au sein d'une organisation.



D'autres facteurs générateurs de climats émotionnels sont la contagion émotionnelle et le traitement partagé de l'information. Hatfield, Cacioppo & Rapson (1992) définissent la contagion émotionnelle primitive comme « *la tendance à imiter et à se synchroniser automatiquement avec les expressions faciales, les vocalisations, les posture, et les mouvements d'une autre personne et, par conséquent, la tendance à converger émotionnellement* » (p. 153-154). Sur la base de cette définition, Ashforth et Humphrey (1995) élaborent plus loin que « *les individus captent les émotions à travers un traitement de l'information conscient (par exemple des sentiments de tristesse lorsqu'on lit une tragédie)* » (p. 113). Par ailleurs, la psychologie cognitive sur la performance des groupes suggère que « *un certain niveau de connaissances communes et partagée est nécessaire au fonctionnement de tout groupe quel qu'il soit* » et que « *au niveau du groupe, le traitement de l'information implique le degré avec lequel l'information, les idées ou les processus cognitifs sont partagés entre les membres du groupe et comment ce partage de l'information affecte à la fois les résultats individuels et ceux du groupe* » (Hinsz, Tindale & Vollrath, 1997, p. 43). La recherche effectuée sur la contagion émotionnelle dans le cadre de contextes organisationnels tend à indiquer que la contagion émerge lorsque l'interaction et la cohésion sont élevées au sein d'un groupe (c'est-à-dire que ce groupe partage des valeurs, des objectifs et des croyances), lorsqu'un leader exprime une émotion en particulier, lorsque l'émotion ressentie est congruente avec les règles sociales d'expression émotionnelle (c'est-à-dire les règles sociales en vigueur concernant la façon d'exprimer ses émotions dans un groupe ou une société donnée) ou lorsqu'un événement donné est interprété de manière ambivalente (Ashforth & Humphrey, 1995). Barsade (2002) a étudié la contagion émotionnelle, telle que définie par Hatfield *et al.* (1992), dans les équipes de travail et a montré que la contagion émotionnelle positive est liée au niveau de comportement coopératif dans les équipes et à une perception d'une meilleure performance dans l'accomplissement de la tâche ; elle est inversement reliée au conflit dans le groupe.

Il est important de noter qu'un climat émotionnel est caractérisé par des sentiments convergents de la part des membres de l'organisation. Des événements internes ou externes intervenant dans le courant des activités d'une organisation ou d'un sous-groupe déclenchent soit des épisodes émotionnels intenses, mais brefs, soit des humeurs moins focalisées mais plus longues dans la durée. La différence importante entre les émotions individuelles et les émotions collectives est que dans le cas de ces dernières, chaque phénomène affecte tous ou la plupart des membres d'une unité, d'un département ou d'une division de manière uniforme, c'est-à-dire que les réactions affectives de tous les membres sont d'une nature comparable due aux dispositions à évaluer partagées par ces mêmes membres. En d'autres termes, l'émotion collective a des propriétés différentes de celles de l'émotion individuelle. Par conséquent, le résultat de cette convergence émotionnelle n'est pas simplement le fait d'une agrégation d'émotions individuelles, mais plutôt le fait de l'émergence d'une émotion collective. Il est aisé d'imaginer qu'une émotion collective peut avoir des effets importants sur les dynamiques de groupe telles que la conformité, par exemple (Tran, 1998). En fait, un certain nombre de chercheurs ont investigué les affects, les humeurs ou les émotions combinées en un processus collectif. Par exemple, Bartel et Saavedra (1998) ont montré que les humeurs plaisantes favorisent la qualité et l'efficacité de la performance du groupe, tandis que les humeurs déplaisantes entraînent

par exemple une démotivation du groupe à atteindre ses buts et à fournir la quantité prévue de produits ou de services (Bartel & Saavedra, 1998). George (1990) a montré que la tonalité affective positive est négativement corrélée à l'absentéisme et la tonalité affective négative est négativement corrélée au comportement pro-social (George, 1990).

En résumé, un climat émotionnel émerge lorsque les membres d'un groupe partagent certaines valeurs, objectifs, croyances et comportements et lorsque leur évaluation commune de l'importance des événements ou des situations qu'ils sont amenés à vivre converge, déclenchant ainsi des émotions similaires chez tous ou chez la plupart des individus composant ce groupe. C'est cette convergence émotionnelle qui constitue le climat émotionnel d'une équipe, d'une unité ou d'un département, voire de l'organisation entière qui, à son tour, peut avoir de puissants effets, à la fois positifs et négatifs, sur les processus organisationnels.

## 9. Les questions méthodologiques

Les efforts fournis au cours de ces dernières années pour obtenir des résultats au plus près de la réalité concernant les relations entre les contextes organisationnels, les différences interindividuelles, l'évaluation cognitive, les émotions et les comportements organisationnels vont inévitablement déboucher sur des modèles théoriques et des plans expérimentaux plus complexes. Par conséquent, le défi important pour les chercheurs travaillant dans ce domaine sera de développer des méthodologies appropriées correspondant à ces modèles complexes. C'est pourquoi notre contribution à cet ouvrage ne serait pas complète si nous n'accordions pas une place aux questions méthodologiques majeures inhérentes à la recherche sur l'évaluation cognitive dont les chercheurs organisationnels devront tenir compte. En d'autres termes, quelles sont les leçons à retenir de la recherche faite jusqu'ici sur l'évaluation cognitive et les émotions ?

**Autoévaluation.** D'une part, les théories de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions ont reçu un soutien empirique important de la part d'études utilisant l'autoévaluation, particulièrement en ce qui concerne la puissance de prévisibilité des dimensions d'évaluation pour différencier les émotions. En général, ces études induisent dans un premier temps des émotions et ensuite : 1) soit il est demandé aux participants d'imaginer un événement ou de se rappeler une expérience passée au cours de laquelle ils ont ressenti une émotion particulière (Folkman & Lazarus, 1988 ; Frijda *et al.*, 1989 ; Smith & Ellsworth, 1985) ; 2) soit des vignettes sont présentées aux participants ou des scénarios qui correspondent à des profils prédits de dimensions d'évaluation pour une émotion donnée (Roseman, 1984 ; Smith, Haynes, Lazarus & Pope, 1993 ; Smith & Lazarus, 1993) ; ou 3) soit des situations sont étudiées *in vivo* (Scherer & Ceschi, 1997 ; Smith & Ellsworth, 1987). Les participants doivent typiquement répondre à des questions sur leurs émotions et sur leurs évaluations de l'événement, les questionnaires étant construits sur la base des dimensions d'évaluation théoriquement prédites. D'autre part, des questions méthodologiques ont été soulevées concernant l'utilisation de l'autoévaluation (Parkinson & Manstead, 1993 ; Parkinson, 1997 ; Parkinson, 2001) car, en général, les participants doivent

rapporter à la fois l'émotion qu'ils ont ressentie et les dimensions d'évaluation qui correspondent à cette émotion. La critique principale est que les autoévaluations des participants pourraient s'avérer plus représentatives des stéréotypes que l'on peut avoir sur le type d'évaluations correspondant à telle ou telle émotion que la vraie relation qui pourrait exister entre les évaluations et les réponses émotionnelles. Plus récemment, Ellsworth et Scherer (2003) ont passé en revue quelques autres critiques des méthodes basées sur l'autoévaluation utilisées par les chercheurs travaillant sur les évaluations cognitives, entre autres le biais de désirabilité sociale, la difficulté pour les participants d'accéder à l'information nécessaire pour décrire les processus impliqués dans l'évaluation et l'émotion ainsi que le biais imposé par l'utilisation de questions spécifiquement développées pour mesure l'évaluation à partir de la théorie et qui pourrait exclure d'autre dimension d'évaluation.

**Mesures objectives.** En réponse à ces critiques, un nombre croissant de chercheurs dans le domaine a inclus des mesures non verbales, comme par exemple les expressions motrices et physiologiques. De récentes preuves empiriques ont apporté un support au lien postulé entre dimensions d'évaluations et autres composantes de l'émotion tels que la voix (Banse & Scherer, 1996), les expressions faciales (Smith & Scott 1997) et les réactions physiologiques (van Reekum, 2000 ; Smith, 1989). Cependant, ainsi que cela a été discuté par Ellsworth et Scherer (2003), les mesures non verbales ont aussi d'importants inconvénients, y compris la difficulté d'identifier des indicateurs non verbaux fiables à la fois pour l'émotion et pour les évaluations (par exemple comparables aux muscles faciaux indicateurs d'expressions différentielles d'émotion) et la difficulté d'établir une signification entre les différents indicateurs. De plus, ces chercheurs suggèrent qu'au lieu de déterminer la meilleure méthode pour étudier les émotions, il serait peut-être plus raisonnable pour les chercheurs d'utiliser des méthodes multiples chaque fois que cela est possible et, surtout, de choisir les méthodes en fonction de leur questions de recherche : des mesures physiologiques ne sont peut-être pas adéquates pour étudier les évaluations d'attribution et de causalité dans le déclenchement de la colère au travail par exemple.

**La question de l'intensité.** Bien que la question de la détermination des différents types d'émotions ait été étudiée de manière étendue, la question de l'intensité de l'émotion a reçu moins d'attention de la part des théoriciens de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions (Clore, 1994b ; Frijda, Ortony, Sonnemans & Clore, 1992). Cela est dû en partie à la complexité des structures multidimensionnelles et, par conséquent, de la difficulté à opérationnaliser et à mesurer ces différentes dimensions (Frijda, Ortony, Sonnemans & Clore, 1992 ; Sonnemans & Frijda, 1994). D'après Frijda *et al.* (1992), l'intensité de l'émotion est fonction de facteurs liés à la personne (rôle des différences interindividuelles en termes de seuil de la réponse émotionnelle ou de propension à ressentir certains types d'émotions), au contexte (attente de l'événement, éventuelles possibilités de coping et ses conséquences, type de support, etc.), à l'importance des préoccupations et buts en jeu et au sérieux ou à la valeur de l'événement par rapport à ces préoccupations et buts. Plus important encore, ces chercheurs ont avancé que si l'on suppose conceptuellement que les multiples composants du processus émotionnel (à savoir les processus cognitifs, les tendances à l'action, les changements physiologiques et le sentiment subjectif) contribuent à la détermination de l'intensité de l'émotion, alors nous

devons tenir compte du fait que : 1) les composantes proposées sont reliées à différentes dimensions reflétant l'effet de l'émotion ; 2) ces dimensions varient parfois de manière indépendante (par exemple la force des changements corporels et la vigueur de l'impulsion émotionnelle) ; et 3) les dimensions sont évaluées de différentes manières. Par conséquent, Frijda *et al.* soutiennent qu'il est plus approprié et plus logique conceptuellement de parler de « dimensions de l'intensité émotionnelle » que de parler d'intensité émotionnelle de manière unitaire. En fait, Sonnemans & Frijda (1994) ont démontré empiriquement que l'intensité globale des émotions ressentie par les sujets peut varier sur cinq dimensions relativement indépendantes : le souvenir de l'événement (par exemple, « *dans quelle mesure l'événement a-t-il fait surface dans votre esprit pendant les premières 24 heures après cet événement ?* »), la durée de l'émotion, l'intensité de la tendance à l'action, l'importance des changements corporels et l'importance de l'effet des émotions sur les comportements et les croyances à long terme. La recherche d'Edwards (1998) illustre cette complexité des relations entre les évaluations et l'intensité émotionnelle. Ses résultats ont révélé qu'il n'y a pas « une » dimension d'évaluation qui détermine systématiquement l'intensité de l'émotion. Au contraire, pour différentes émotions, différentes dimensions de l'évaluation ont joué le rôle de « meilleur prédicteur » de l'amplitude du ressenti maximum (c'est-à-dire l'intensité maximum rapportée pour une émotion donnée). Par exemple, pour la peur c'est l'importance de l'obstruction aux buts et le degré d'inattendu, pour la colère, c'est de se sentir socialement supérieur avec une autoévaluation basse, pour la joie ou l'exaltation, c'est l'importance des conséquences à long terme, pour le bonheur, c'est l'étendue de l'immédiate pertinence pour les buts, et pour la tristesse, c'est combien il est difficile de s'ajuster à la situation à court terme.

## 10. Conclusion

---

Il n'y a aucun doute que l'approche basée sur la théorie de l'évaluation et de la différenciation de l'émotion continuera à contribuer de manière significative à la compréhension que nous avons de l'émotion en tant que processus individuel complexe, qui comprend plusieurs composantes telles que la cognition, les changements physiologiques, l'expression motrice et le sentiment subjectif (Frijda, 1986 ; Scherer, 2001). Des modèles tel que la théorie des événements affectifs (Weiss & Cropanzano, 1996), ainsi que le support empirique que ce modèle-ci a pu obtenir, démontrent que cette approche peut-être étendue à l'influence d'émotions discrètes sur le lieu du travail.

Notre but dans ce chapitre a été de contribuer à ce domaine de recherche en pleine expansion, en spécifiant de manière plus précise quels processus individuels et quelles appartenances groupales peuvent influencer les évaluations et les processus émotionnels. De plus, nous avons exploré comment certains processus d'évaluation se jouent aussi au niveau collectif d'une organisation. Finalement, nous avons souligné quelques questions méthodologiques inhérentes à la recherche sur l'évaluation cognitive comme antécédent du déclenchement de l'émotion dont tout chercheur en comportement organisationnel devrait tenir compte.

Nous sommes certaines de n'avoir découvert que la pointe de l'iceberg. Les perspectives d'avenir de la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation

des émotions sont prometteuses, notamment en ce qui concerne l'avancement de la recherche sur les émotions dans les contextes organisationnels. Les émotions sont des déterminants essentiels du comportement et de l'accomplissement au travail et, par conséquent, les émotions influencent probablement profondément le climat social et la productivité des entreprises, même si pendant des années on a voulu le nier (Fine-man, 1993). À l'heure actuelle, aborder la question des émotions dans les organisations apparaît comme l'une des clefs du succès de l'entreprise. Comme l'expression *Zeitgeist* l'indiquerait, les émotions sont dans l'air du temps. Cette évolution s'est déroulée au cours des quinze dernières années (voir Brief & Weiss, 2002). Barsade, Brief & Spataro (2003) la qualifient même de « révolution scientifique kuhnienne ». Le contexte est donc propice à ce que la théorie de l'évaluation cognitive et de la différenciation des émotions contribue à une meilleure prédiction, planification, anticipation et gestion des conditions qui génèrent des cognitions, émotions et comportements dans les organisations.