

# Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail?

Delphine Van Hoorebeke

► **To cite this version:**

Delphine Van Hoorebeke. Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail?. 9ème Université de printemps de l'IAS, May 2007, Moscou, Russie. 9ème Université de printemps de l'IAS, <<http://www.auditsocial.net/wp-content/uploads/2011/06/actes-ias-2007-Paris.pdf>>. <hal-01120921>

**HAL Id: hal-01120921**

**<https://hal-univ-tln.archives-ouvertes.fr/hal-01120921>**

Submitted on 26 Feb 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Delphine van Hoorebeke  
Maître de conférences, HDR  
Université de Toulon  
CIRANO, Montréal  
GRM, Toulon

**Contagion émotionnelle facteur modérateur de créativité et de performance de groupe au travail?**

Comprendre l'impact des processus sociaux dans les groupes de travail devient un intérêt managérial primordial, étant donné la tendance organisationnelle à s'orienter davantage vers le travail en équipes, à l'instar du travail collaboratif et du coworking ou communauté de pratiques (formation professionnelle par équipes). Ces processus sociaux partagés cherchent à favoriser la performance et la dynamique de l'équipe, la communication et l'engagement des salariés. Dans ce sens, la recherche en Ressources Humaines a porté un accent particulier sur l'aspect cognitif des relations interpersonnelles, explorant la façon et les processus cognitifs de partage des idées, mémoires et construits. Ainsi, la recherche sur l'information sociale s'intéresse essentiellement à la façon dont les individus sont influencés par les attitudes et connaissances d'autrui. L'aspect affectif y demeure encore à approfondir. La diffusion des émotions dans un groupe est, pourtant, une caractéristique intrinsèque à l'existence d'un groupe (Sandelands et St Clair, 1993, p. 445). C'est la raison pour laquelle, une attention particulière doit être portée à l'émotion collective, concept étudié, notamment, dans l'étude des comportements organisationnels, tels que la cohésion sociale de groupe, le partage des valeurs et de la culture organisationnelle (Tickle-Degnen et Rosenthal, 1987). Seul l'aspect affectif et surtout émotionnel permet de distinguer la qualité des interactions intra-groupe mais aussi inter-groupes. Ainsi, selon Barsade (2002) l'un des intérêts de l'entreprise à prendre en considération les émotions de groupe serait de favoriser la cohésion sociale de ses employés. Pour cela, la capacité de contagion que possède l'émotion peut s'avérer un levier considérable de communication et d'émulation. Cette contagion provient d'une transmission d'un humain à l'autre de l'émotion ressentie et d'« *une tendance automatique, non intentionnelle et généralement, non reconnue, à imiter et synchroniser des expressions faciales, des mouvements du corps et des vocalisations pendant les rencontres avec d'autres individus* » (Hatfield, Cacioppo & Rapson, 1994. p. 5). Au travers de la cohésion qu'elle pourrait

amplifier, elle favoriserait la performance par une émulation et coopération d'équipe, la spontanéité et la confiance (George, 1989 ; George et Brief, 1992 ; Jones et George, 1998). Les travaux de George (1989 ; 1990) démontrent l'influence de l'humeur du groupe sur le comportement prosocial vis-à-vis des collègues, des clients et sur la performance et l'absentéisme. Dernièrement, Barsade (2002) démontre par une expérimentation que l'émotion de groupe influence la dynamique et la performance de groupe.

Lorsque l'on sait que les émotions sont fugaces et éphémères, une question peut se poser : la contagion émotionnelle favorise-t-elle, effectivement, une cohésion sociale d'une équipe de travail ? Si tel est le cas, cette cohésion sociale est-elle facteur de performance et de créativité pour l'équipe de travail ? Les études qui démontrent le lien entre la contagion émotionnelle et la cohésion sociale menant à une performance de groupe n'ont pas analysé l'effet modérateur de la contagion émotionnelle dans la relation cohésion-performance.

En raison du très faible nombre d'articles sur le sujet de la contagion émotionnelle en liaison avec la cohésion sociale et la performance et créativité de groupe en entreprise, et pour tendre à répondre à ces questionnements, cet article suggère, donc, dans un premier chapitre, de décrire le mécanisme émotionnel et affectif d'établissement des liens sociaux, au travers d'un processus émotionnel. Le deuxième objectif de ce chapitre est d'exposer et d'illustrer le fonctionnement et les effets de la contagion émotionnelle permettant à un groupe d'exprimer les mêmes émotions et son lien avec la cohésion sociale pouvant conduire à la créativité et performance d'équipe. Le troisième chapitre décrit la méthodologie utilisée et les résultats obtenus. Le dernier chapitre établit une discussion des résultats et un questionnement sur les avancements tant établis que pour les recherches à venir.

# I. Emotion, contagion et cohésion de groupe facteurs de performance ?

## I.1 Emotion

De nos jours, dans l'organisation, l'émotion, parmi d'autres avantages, favorise les relations sociales. Staw, Sutton & Pelled (1994) mettent, ainsi, en exergue l'effet positif de l'expression positive d'émotion au travail. Elle favorise les réactions des autres envers chaque employé et les réactions de chaque employé envers les autres. Selon ces auteurs, les émotions positives sont facilitatrices, non destructrices. Habituellement, elles diminuent le conflit interpersonnel, favorisent le processus de négociation et la cohésion sociale.

Or, ces émotions possèdent une autre particularité, elles sont contagieuses. Cette contagiosité favorise également l'établissement de liens sociaux, mais peut-on affirmer qu'elle favorise automatiquement la cohésion sociale ? Le processus de contagion émotionnelle, qui reste peu expliqué par la recherche, est défini comme une tendance à imiter, de façon souvent inconsciente (Hatfield et al., 1994). Aucune définition ou description du processus ne précise l'aspect expérimenté de l'émotion exprimée. Néanmoins, cette définition précise que lorsque les mêmes caractéristiques sont synchronisées avec un autre individu, nous sommes capables de les ressentir à travers les émotions de l'autre, c'est-à-dire de ressentir les mêmes émotions ou des émotions complémentaires. À cet égard, Hochschild (1983) indique qu'une émotion simulée peut être ressentie a posteriori, à travers un jeu en profondeur, soit une transmutation de l'émotion préalable vers l'émotion simulée.

## **I.1 Effets de la contagion émotionnelle**

La contagion émotionnelle est perçue, depuis longtemps, comme un processus négatif conduisant à des mouvements de foules rebelles. Reich introduit dès 1933 la notion de ‘peste émotionnelle’. Pour cet auteur, elle a le pouvoir de contaminer des masses entières, de corrompre des nations, de détruire des populations mais reste incapable d'engendrer une seule mesure positive quand il s'agit d'améliorer la misère économique. Pour Reich, la peste émotionnelle peut se manifester dans des entreprises pourtant gérées par des gens honnêtes que des personnes atteintes de la peste émotionnelle ont souvent réussi à écraser. Cette contagion émotionnelle peut mener aux effets de foules et à l’hystérie de masse, décrits par Le Bon (1896). Sa théorie décrit une contagion mentale parmi les individus les menant à connaître une unité mentale, une pensée unique à la foule d’individus. Parfois, cette contagion mentale conduit à une hallucination collective. Malgré les nombreux discours sur l’existence encore présente, de cette ‘peste émotionnelle’ (ex : grèves), des recherches (Barsade, 2002 ; Shaw, Duffy, & Stark, 2000) tendent à montrer que la contagion émotionnelle au travail fonctionne tant pour les émotions positives que négatives, même si la contagion positive est moins flagrante (Barsade, 2002).

## **I.2 lien avec la cohésion sociale**

La cohésion sociale se différencie de la contagion émotionnelle par le fait qu’elle réclame un synchronisme, une euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux. 2005). Selon The Standing Committee on Social Affairs (1998), la cohésion sociale fait référence à une situation où chacun a la possibilité d’établir des relations sociales de base en société, dans le cadre du travail, de la famille, d’activités sociales ou politiques. La cohésion, dans ces contextes, repose sur l’affectif. Cette participation affective n'est pas morale. On ne tient pas compte de la valeur et de la qualité des sentiments des autres. La forme l'emporte sur le contenu. Dès lors, l’idée de contrat

social, présentée par Rousseau « *Il y a mille manières de rassembler des hommes, il n'y en a qu'une de les unir* ». montre que l'établissement d'un pacte social fondamental est indispensable. Ce pacte, formé par la communauté d'intérêts et la prise de conscience de ces intérêts, s'appuie sur une absence de contrôles, de contraintes et d'obligations. « *Chaque homme soumet sa volonté à la volonté générale, ce par quoi il devient libre. Ces conditions de fonctionnement sacralisent le contrat et le maintiennent.* ».

Pour comprendre le concept de cohésion sociale, il est nécessaire de distinguer les liens sociaux issus d'une cohésion sociale, des interactions individuelles. Les premiers font référence, selon Reis (2001), à une association durable entre plusieurs individus. Son existence implique que ces personnes aient établi des connexions avec l'autre et que ce lien ait des propriétés spécifiques, telles qu'une histoire, une conscience de la nature de cette relation, qui influencent les pensées, sentiments et comportements de chacun des protagonistes. En contraste, l'interaction apparaît entre des individus en relation ou non et se réfère à un événement. Le point commun à ces deux types de relations humaines, les émotions. D'une part, dans l'interaction, l'émotion, ressentie ou non, est exprimée voire simulée, d'autre part, l'émotion est expérimentée puis exprimée, d'où la perception d'une authenticité (Ashforth & Tomiuk, 2000), base d'une durabilité. Les réactions émotionnelles aident tout individu à sentir la situation et à faire des connexions avec les autres (Darwin, 1872). La simulation peut détruire ces réactions et empêcher l'authenticité de quelqu'un (Ashforth & Tomiuk, 2000), fondement d'une relation sociale sincère et engagée. En cela, seul le lien social peut aider à accéder à la cohésion sociale.

L'information affective qui est transférée entre les membres renseigne sur le groupe, son humeur et sa cohésion (Hess et Kirouak, 2000). Ainsi, pour parvenir à une véritable cohésion sociale, les émotions devraient être synchronisées ou imitées, mais aussi ressenties par les parties.

La synchronisation apparaît quand deux individus expriment des comportements similaires ou quand une personne répond aux changements comportementaux de l'autre en adoptant les mêmes changements comportementaux (Andersen et Guerrero, 1998). Le ressenti d'émotions invoque une profondeur des échanges. L'individu ne feint pas, il est authentique, sincère.

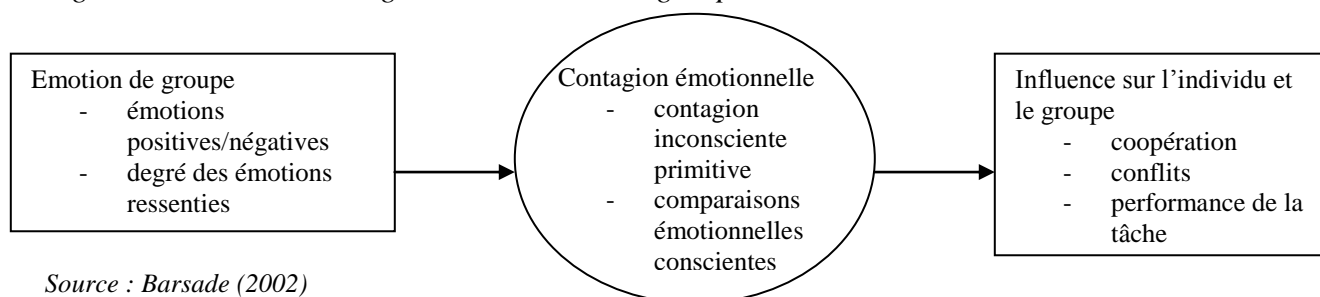
### **I.3 contagion et cohésion : créativité et performance de groupe ?**

Si d'aucuns considèrent l'organisation comme un lieu de vie quasi-similaire à la vie quotidienne, elle reste démarquée par une normalisation, des relations humaines, des demandes et objectifs spécifiques. Dans ce contexte particulier, trop peu de recherches se sont intéressés au sujet de la contagion émotionnelle dans le cadre de l'organisation et du travail. Cependant, plusieurs études démontrent l'impact positif de la contagion sur la cohésion sociale, l'engagement et la performance de groupe (Barsade, 2002 ; Mason & Griffin, 2002). Les quelques études indiquent que l'une des conséquences des caractéristiques de cette contagion est l'émotion de groupe. Cette émotion de groupe est définie par Kelly et Barsade (2001) comme l'état affectif d'un groupe qui provient d'une combinaison de facteurs affectifs individuels que possèdent les membres du groupe et de facteurs contextuels qui définissent ou forment l'expérience affective du groupe. Or, des recherches montrent que de fortes émotions influencent la cohésion, l'engagement et la performance du groupe. Par exemple, Shaw et Duffy (2000), dans leur étude de 143 groupes de travail d'étudiants, montrent que l'existence d'une envie, jalousie intra-groupe mène à la baisse de la performance du groupe, liée avec davantage de fainéantise du groupe, moins de cohésion et de puissance du groupe. Mason et Griffin (2002) montrent, au travers de la contagion émotionnelle, la transmission entre individus d'un même groupe, d'attitudes au travail, telles que la satisfaction au travail influant sur la qualité d'action du groupe et sa performance. Selon Ashforth et Humphrey (1995) dans la dynamique de groupe, la contagion émotionnelle a



un effet cohésif et catalytique des conflits. Deux études ont investigué la contagion de l'humeur et l'affectif dans les groupes de travail. La première (George, 1990) montre une grande entente affective au travail dans un groupe de vendeurs, la seconde (Totterdell, Kellett, Teuchmann, & Briner, 1998) dévoile que la moyenne de l'humeur d'un des membres peut prédire l'humeur du groupe, à un moment t. Dans ce sens, l'effet de la contagion est souvent associé avec une convergence d'humeur, d'attitudes au travail (Mason & Griffin, 2002). Dans le cadre de cette convergence ou émotion de groupe, Barsade (2002) modélise à partir de sa revue de littérature l'influence de l'émotion de groupe et sa contagiosité sur la coopération, les conflits et la performance de groupe (figure 1)

Figure 1. modèle de contagion émotionnelle de groupe



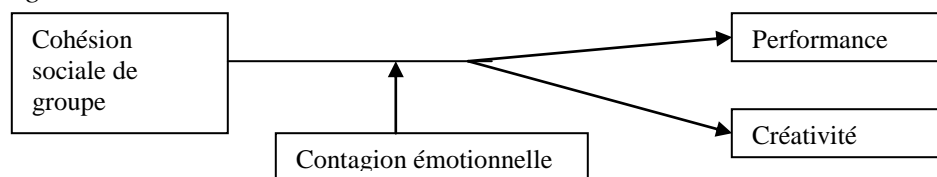
Source : Barsade (2002)

Selon ce modèle, l'émotion de groupe au travers de sa contagiosité influence la performance de groupe. À partir de ce modèle, il est question de s'interroger sur la position de la variable d'influence contagion émotionnelle. Selon la littérature, c'est l'humeur positive de groupe qui influence la performance de groupe. Il y a un débat sur le fait que l'émotion positive puisse mener à une meilleure prise de décision. Il a, néanmoins, été démontré que l'humeur et l'état affectif positifs sont reliés à la performance individuelle dans divers types de postes (Seligman et Schulman, 1986 ; George, 1991 ; Staw, Sutton et Pelled, 1994). De plus, Mullen et Copper (1994) et Beal et al. (2003) révèlent, dans leur méta-analyse respective, de fortes corrélations entre la cohésion et la performance de groupe. Concernant la créativité, selon

Barsade (2002), un membre de groupe aux affects négatifs peut conduire le groupe à un rejet des idées créatives. Néanmoins, très peu d'étude, à notre connaissance, ont étudié l'impact de la cohésion sur la créativité de groupe, impact, somme toute, négatif (Fleming et al., 2006). C'est dans le pan de recherche sur la diversité culturelle que l'on apprend, d'une part, que les groupes hétérogènes sont plus à même de créer (Chatman et Flynn, 2001) et d'autre part, que malgré les différences cognitives et de valeurs qui peuvent engendrer des conflits, de façon générale, la diversité culturelle encourage la créativité, la qualité, le travail d'équipe et la synergie du groupe (Tolbert et al., 2002).

À la vue de ces éléments, notre hypothèse principale est que si la cohésion de groupe, issue d'émotions partagées, conduit à la créativité et à la performance du groupe (Shaw et Duffy, 2000 ; Mason et Griffin, 2002), la contagion émotionnelle, en tant que phénomène d'unité mentale, soit un phénomène inconscient, fugace, est un facteur émulateur de cette relation.

Figure 2 : modèle de recherche



Pour vérifier cette hypothèse, il est nécessaire de tester plusieurs sous-hypothèses :

Selon nous, et au regard de la littérature, la contagion émotionnelle, appelée peste émotionnelle lorsqu'elle est négative, est une manifestation fugace conduisant à une unité mentale ponctuelle. Cette contagion, si elle peut conduire à une interaction sociale, n'engendre pas automatiquement la cohésion sociale qui réclame synchronisme, euphonie et eurythmie entre les acteurs (Lépineux. 2005 ; van Hoorebeke, 2006).

***H1 : Il y a indépendance entre la cohésion sociale et la contagion émotionnelle.***

La cohésion sociale, véritable partage, connexion et association durable entre plusieurs individus, influence la performance de groupe. De la même façon, elle peut influencer la créativité de groupe par l'émulation qu'elle engendre dans le groupe.

***H2 : La cohésion sociale influence la performance de groupe***

***H3 : La cohésion sociale influence la créativité de groupe***

La contagion émotionnelle dans notre modèle se positionne en tant que facteur modérateur, parce qu'elle n'est pas automatiquement existante dans un groupe et qu'elle demeure momentanée. Néanmoins, qu'elle soit de nature positive ou négative, cette contagion peut influencer la relation entre la cohésion sociale et la créativité et performance du groupe.

***H4 : La contagion émotionnelle est un facteur modérateur de la relation entre la cohésion sociale et la performance de groupe***

***H5 : La contagion émotionnelle est un facteur modérateur de la relation entre la cohésion sociale et la créativité de groupe.***

## **II. Méthodologie et Résultats**

### **II.1 Méthodologie**

L'étude, réalisée sur 3 années, porte sur un échantillon global de 223 professionnels en formation par 'communauté de pratique', dans le cadre d'un jeu d'entreprise. Regroupés en 29 équipes distinctes à travers les 3 groupes de 70 personnes environ, les professionnels étudiés avaient pour rôle de gérer (prises de décisions comptables, de stratégie, de communication, de ressources humaines et d'achat/vente) une entreprise fictive sur 4 exercices comptables (4 périodes de jeu). Ces équipes sont qualifiées d'auto-dirigées, c'est-à-dire que chacun y est

responsable. Aucun manager principal n'est désigné pour diriger officiellement l'équipe. La taille des groupes est de 5 à 10 personnes, avec une moyenne de 7,69 par groupe de travail. Les joueurs se connaissent depuis le début de leur formation, soit depuis 4 mois et sont issus d'une formation similaire de niveau licence. Ils ont créés des liens rapprochés intra-groupe. Le groupe est dit homogène. L'expérimentation est réalisée sur une période d'un mois. L'observation est réalisée pendant le jeu par le chercheur. Ces observations sont confortées par un chargé de TD, observateur indirect. Les commentaires de ce chargé de TD sont récoltés à chaque fin de période de jeu. Ces observations cumulées sont notées en temps réel dans un journal de bord. Les joueurs sont évalués sur les résultats comptables et le rapport final rendu par chaque équipe à la fin du jeu, comportant le détail de leurs actions de gestion et le diagnostic de leur rendement.

La contagion émotionnelle positive et/ou négative est mesurée de façon binaire présence/absence selon les observations effectuées tout au long du jeu d'entreprise.

La cohésion sociale de groupe est mesurée par une auto-évaluation des équipes en fonction l'échelle de Beal et al. (2003), selon cinq items (efficacité de l'équipe, équité dans le partage des tâches, similarité des objectifs poursuivis, prises de décision communes, implication des membres de l'équipe), sur une échelle sémantique à 5 points.

La performance de groupe est mesurée selon la performance perçue par chaque équipe (rapport) et leur performance effective, soit les résultats du jeu d'équipe, en termes de Chiffre d'Affaires de la dernière période de jeu et sur un classement fonction de la part de marché et du résultat net de chaque équipe sur les 4 périodes. Le classement n'est pas ordinal, mais une évaluation sur une échelle sémantique à 5 points convertie en 2= bons résultats (note 5 et 4) et 1 = mauvais résultats (3,2,1).

La créativité est mesurée en fonction du degré d'enthousiasme et d'effort fourni par l'équipe sur les exercices de créativité (observations) et le résultat final de créativité dans le jeu (évaluation par une notation sur 5 points faisant partie de la note globale du rapport final).

## **II.2 Résultats**

Afin de tester nos hypothèses, des analyses statistiques ont été réalisées sur ces données grâce au logiciel SPSS. L'existence d'échelles de mesure nous permet de réaliser rapidement des analyses bivariées et multivariées qui permettent d'examiner la présence et la force de relation significative entre les variables, par des équations de régression. Les traitements reposent sur des analyses de régressions multiples hiérarchiques. La vérification des effets d'interaction et de modulation s'effectue suivant la démarche proposée par Cohen et Cohen (1983) et Chumpitaz Caceres et Vanhamme (2003). Une variable modératrice est une variable qui module l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante dans un sens positif ou négatif. Ainsi, tout d'abord, il s'agit d'examiner les associations entre la cohésion sociale et la contagion émotionnelle, en utilisant les coefficients de corrélation de Pearson et l'analyse des variances. Deuxièmement, une ANOVA et régression multiple permet de tester l'effet de la cohésion sociale sur la performance et créativité. Troisièmement, pour tester l'effet direct de la contagion émotionnelle sur la performance et créativité, il est question d'intégrer les indicateurs de la contagion émotionnelle dans l'ANOVAs et régression multiple et d'utiliser un test de significativité. Quatrièmement, pour tester l'effet modérateur de la contagion sur l'acceptation du changement, une régression multiple avec variable modératrice est éprouvée. Prendre la fiabilité des coefficients est une considération importante lorsque les structures de données ont un nombre restreint d'observations.

Les statistiques descriptives des variables étudiées sont données en tableau 1. Les premiers résultats, soit les corrélations avec la fiabilité sont présentés dans le tableau 1.

H3-H5 : il n'y a pas de relation entre créativité et cohésion,  $\text{Khi}^2 = 1,72719$  ( $p > 0,1$ ), ni de relation entre contagion émotionnelle et créativité,  $\text{Khi}^2 = 0,22144$  ( $p > 0,5$ ). La contagion en variable modératrice n'améliore pas les résultats. Les deux hypothèses sont rejetées.

Tableau 1 : statistiques descriptives

Contagion émotionnelle

Label	valeur	fréquence	pourcentage
Présence	1	12	41,4
Absence	2	177	58,6
Total		29	100,0

Autres variables

Variable	Moyenne	Écart type	Minimum	Maximum	N
Cohésion	2,95	1,33	1	5	22
Performance	3,07	1,31	1	5	29
Créativité	3,62	1,52	1	5	29
Résultat	1924,61	1637,15	-1605,00	6612,00	29

Tableau 2 : tableau des corrélations

	Performance	Contagion	Cohésion	Créativité
Performance	1,000			
Contagion	,596*	1,000		
Cohésion	,563*	,179	1,000	
Créativité	,316	-,1663	,0914	1,000

Note :  $p < 0,05$  \*\* $p < 0,01$  \*\*\* $p < 0,001$   $n = 29$

H2 : Les résultats de L'ANOVA montrent que la variable contagion émotionnelle explique 41,55% de la performance de groupe ( $p < 0,001$ ) et que la cohésion sociale de groupe explique 31,76% de la performance de groupe ( $p < 0,01$ ). Le R 0,56317 ( $p < 0,01$ ) indique qu'il y a une corrélation substantielle (F test = 9,28964 et Sig.0,0064) entre la variable prédictive (cohésion) et la variable dépendante (performance) et entre la contagion émotionnelle et la performance R 0,64459 ( $p < 0,01$ ) avec un F test de 19,19314 (Sig. 0,0002).

H4 : L'ajout en tant que variable modératrice de la variable contagion émotionnelle dans la régression entre cohésion et performance, indique que la variance expliquée de la performance par la cohésion est alors de 34% ( $p < 0.05$ ) malgré une significativité moindre. La régression multiple intégrant les variables indépendantes contagion émotionnelle et cohésion sociale de groupe explique la performance à 57% de variance expliquée  $r^2 = 0,57007$  ;  $r = 0,75503$  ( $p < 0,001$ ) et le F test = 12,01 (Sig. 0,002).

H3-H5 : il n'y a pas de relation entre créativité et cohésion,  $Khi^2 = 1,72719$  ( $p > 0,1$ ), ni de relation entre contagion émotionnelle et créativité,  $Khi^2 = 0,22144$  ( $p > 0,5$ ). La contagion en variable modératrice n'améliore pas les résultats. Les deux hypothèses sont rejetées.

### III. Discussion

Cette recherche tend spécifiquement à démontrer que la cohésion sociale de groupe induit la performance et la créativité de groupe et que la contagion émotionnelle est un facteur modérateur de cette relation de cause à effet. À travers une expérimentation sur 223 individus organisés en 29 équipes, les premiers résultats indiquent que si la cohésion sociale du groupe favorise sa performance, elle n'agit pas sur sa créativité (H3 et H5 ne sont pas validées). Il est vrai que très peu d'étude suggère l'idée de cette relation entre la cohésion sociale et la créativité. Seul un papier, à notre connaissance, suggère que la cohésion de groupe favorise la conformité et la pensée commune (Fleming et al., 2006), affirme que la cohésion brime la créativité. The key to understanding the neuroscience of creativity lies not only in knowledge of large-scale networks, but in recognizing that different patterns of neural activations and deactivations are important at different stages of the creative process. Sometimes, it's helpful for the networks to work with each other, and sometimes such cooperation can impede the creative process.

Le résultat obtenu concernant l'impact de la cohésion sur la créativité peut être expliqué par le fait que la cohésion de groupe est inversement mesurée par rapport à la diversité culturelle. En effet, cette mesure indique que les individus ont une tendance à partager les mêmes idées et objectifs, tandis que l'impact de la diversité culturelle sur la créativité est justement expliqué par les distances culturelles et les différences d'opinions et de valeurs. Ce qui est surprenant est que la contagion émotionnelle n'influence pas la créativité. En effet, le pan de recherche sur les 'networks' laisse penser que les interactions, selon nous induites de la contagion émotionnelle, permettent l'émergence des idées nouvelles et créatives. Nos résultats vont, donc, dans le même sens que les résultats de Fleming et al. (2006).

Outre ce résultat, les hypothèses 1, 2 et 4 sont validées. Ainsi, les résultats démontrent que la cohésion sociale de groupe et la contagion émotionnelle sont des variables distinctes H1. La validation de l'hypothèse 2 (relation de cause à effet cohésion performance), corrobore les résultats obtenus par les travaux de Mason et Griffin (2002) et Duffy (2000). Les relations entre la cohésion de groupe et la contagion émotionnelle avec la performance (H4), montrent que le facteur contagion émotionnelle est un facteur modérateur qui augmente la variance expliquée. Néanmoins, la cohésion de groupe reste un facteur non négligeable de la performance de l'équipe, mais semble-t-il insuffisant pour le considérer seul. En effet, vu les chiffres, le modèle avec contagion en modérateur est moins bon que celui avec la contagion en variable indépendante associée à la cohésion.

De ce fait, si les résultats indiquent que la cohésion de groupe a une influence sur la performance de l'équipe, la contagion émotionnelle, en tant que variable indépendante l'explique davantage et de façon bien plus significative. L'étude de Barsade (2002) sur l'impact de la contagion émotionnelle sur la performance de groupe est donc confortée. Ce n'est pas parce



qu'elle est fugace que la contagion n'intervient pas de façon directe dans la performance du groupe. Ce résultat indique que la contagion émotionnelle est un facteur à prendre en considération dans les modèles de performance des équipes au travail. Plus encore, la contagion émotionnelle au travail, indépendamment positive ou négative, serait, au regard de ce résultat un bon outil de performance d'équipe. Cette issue remet en question l'appellation de peste émotionnelle, de la contagion émotionnelle négative. Cela s'explique par le fait que s'il n'y a pas de démonstration d'un impact de la contagion émotionnelle sur la cohésion sociale, les recherches montrent qu'elle crée des interactions sociales (van Hoorebeke, 2006). Ces interactions sociales, ponctuelles et non durables, favoriseraient la performance sociale, par des échanges sociaux. De plus, ces interactions se forment autour d'une histoire, d'un événement qui reste graver dans les mémoires de chaque individu, qui a partagé une expérience conséquente avec les autres membres (Reis, 2001). En outre, parce que la cohésion sociale est stable, elle doit s'appuyer sur un facteur temps qui lui permet de s'inscrire dans la durabilité, peut-être par la transformation des interactions sociales en véritable cohésion. Ces résultats montreraient qu'à la création d'une équipe de travail, il pourrait s'avérer prometteur qu'elle connaisse une contagion émotionnelle qu'elle soit positive ou négative.

#### **IV. Conclusion**

Cette étude si elle présente des limites quant au nombre d'équipes étudié et quant à la méthode utilisée pour observer (des enregistrements filmés auraient peaufiné l'observation), ses résultats avancent plusieurs supports concernant la relation plus globale entre la performance sociale et la performance économique. Cette première partie de recherche permet d'ouvrir plusieurs recherches futures, telles que l'étude empirique quantitative des conséquences d'une contagion émotionnelle dans une équipe de travail, la mesure d'une échelle de contagiosité

émotionnelle d'une équipe, une mesure, qui additionnée à la mesure de cohésion sociale, pourrait permettre de percevoir les capacités de l'équipe à performer. La seconde étape de l'étude est, entre autres, de montrer la relation diversité/créativité, étant donné la diversité culturelle de l'échantillon étudié afin de conforter ou infirmer les résultats obtenus, notamment par Chatman et Flynn (2001). Plutôt que de se focaliser sur des éléments techniques, cette étude envisage un aspect intrinsèque à l'être humain, au combien sous-estimé par les organisations, et démontre son lien direct avec la performance de groupe au travail. Elle montre, en cela, combien il est important pour le management de travailler avec les facteurs humains pour une maximisation de la performance. N'oublions pas que nos résultats démontrent que près de 60% de la performance économique d'une équipe est liée à la relation/performance sociale de ses membres. Ces facteurs humains incluent les émotions et les relations interpersonnelles qu'elles aient une image positive ou non dans le cadre du travail. Le message qui se dégage des résultats obtenus semblent s'apparenter au fait que la restriction des expressions de l'humain au travail -la contagion émotionnelle négative étant souvent associée à la colère, et la contagion positive, à la une joie intense- pourrait brider la performance économique même des individus.

## Bibliographie

- Ashforth B.E. et M.A. Tomiuk (2000) Emotional labour and Authenticity: Views from the Service Agents, in Fineman .S (2000) *Emotion in Organizations*, London : Sage Publications.
- Ashforth B.E. et R.H. Humphrey (1995) Emotion in the Workplace: A Reappraisal, *Human Relations*, 48, 2, 97-125.
- Andersen P.A. et L.K. Guerrero (1998) *Principles of Communication and Emotion in Social Interaction*, Handbook of communication and Emotion: Research Theory, Applications and Contents, Academic Press, 49-96.
- Barsade S.G. (2002), The ripple effect : Emotional Contagion an its Influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, 647-675.
- Beal, D. J., Cohen, R., Burke, M. J. et C.L. McLendon (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88, 989-1004.
- Chatman J. et F.J. Flynn (2001), “The influence of Demographic Heterogeneity on the Emergence and Consequences of Cooperative Norms in Work Teams”, *Academy of Management Journal*, 44(5), 956-974.
- Chumpitaz Caceres R. et J. Vanhamme (2003) Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations, *Recherche et applications en Marketing*, 18, 2, 67-100.
- Cohen, J. et P. Cohen (1983), *Applied multiple regression / correlation analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Darwin C. (1872) *The expression of the emotions in man and animal*, New-York, (1965: Chicago: University of Chicago Press).
- Fleming, Lee, Santiago Mingo, and David Chen. "Brokerage and Collaborative Creativity." 2006. (Under second review at *Administrative Science Quarterly*.), working papers, [http://dor.hbs.edu/fi\\_redirect.jhtml?facInfo=pub&facEmId=lfleming&loc=extn](http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=pub&facEmId=lfleming&loc=extn)
- George, J. M. et A.P. Brief (1992), Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin* - Volume 112(2) - Page 310.
- George J.M. (1991) State or trait: Effects of positive mood on prosocial behaviors at work, *Journal of Applied Psychology*, 76: 299–307.
- George, J. M. (1990). Personality, affect and behavior in groups. *Journal of Applied Psychology*, 75, 107-116.
- George J.M. (1989) Conflict and performance in Mood and absence, *Journal of Applied Psychology*, 74: 317–324.
- Hatfield E., Cacioppo J.T. et R. L. Rapson (1994), *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press.
- Hess, U. et G. Kirouac (2000) *Emotion in groups*, In M. Lewis and J. M. HavilandJones (eds.), *Handbook of Emotions*, 2: 368–381. New York: Guilford Press.
- Hochschild A.R. (1983) *The Managed Heart*, Commercialization of Human Feeling, Los Angeles: University of California Press.
- Jones G. R. et George J. M. (1998), The experience and evolution of Trust : Implications for Cooperation and Teamwork, *Academy of management Review*, vol.23, n. 3, pp.531-546.
- Kelly J.R. & S.G. Barsade (2001) Mood and emotions in small groups and work teams, *Organizational Behavior and Human decision processes*, 86, 1, 99-130.

- Lazarus R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford : Oxford University Press.
- Le Bon, G. (1896), *The Crowd : A study of the Popular Mind*, London, Ernest Benn.
- Lépineux F. (2005), Stakeholder theory, society and social cohesion, *Corporate Governance*, vol. 5, n2, p.99-110.
- Mason C.M. & M.A. Griffin (2002) Group Task Satisfaction, Applying the Construct of Job Satisfaction to Groups, *Small Group Research*, Vol. 33 No. 3, June 2002 271-312
- Reich W. (1976), *L'analyse caractérielle*, Paris, Petite Bibliothèque Payot, p. 431.
- Mullen et Copper (1994)
- Reis H.T. (2001) Relationship Experiences and Emotional Well-Being, in *Emotion, Social Relationship and Health*, eds Ryff C. D. et B. H. Singer, Oxford University Press, 57-85.
- Rousseau J.J. (1996) *Leçons littéraires sur les Confessions de Jean-Jacques Rousseau*, par P. Malville, Edition PUF.
- Sandelands, L., et L. St. Clair (1993) Toward an empirical concept of group, *Journal for the Theory of Social Behavior*, 23: 423–458.
- Seligman, M. E., et P. Schulman (1986) Explanatory style as a predictor of productivity and quitting among life insurance sales agents, *Journal of Personality and Social Psychology*, 50: 832–838.
- Shaw, J. D., Duffy, M. K., et Stark, E. M. (2000). Interdependence and preference for group work: Main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members. *Journal of Management*, 26, 259-279.
- Staw B.M., Sutton R.I. & L.H. Pelled (1994) Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace, *Organization Science*, 5, 1, 51-72.
- Tickle-Degnen, L., et R. Rosenthal (1987) *Group rapport and nonverbal behavior*, In C. Hendrick et al. (eds.), *Group Processes and Intergroup Relations: Review of Personality and Social Psychology*, 9: 113–136. Beverly Hills, CA: Sage.
- Tolbert A.S., McLean G.N et Myers R.C. (2002), “Creating the global learning organization (GLO)”, *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 462-472.
- Totterdell, P., Kellett, S., Teuchmann, K., et Briner, R. B. (1998). Evidence of mood linkage in work groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1504-1515.
- van Hoorebeke D. (2006) La contagion émotionnelle : problème ou ressource pour les relations interpersonnelles dans l'organisation ?, *Humanisme et Entreprise*, n\*279.