

Émotions, leadership et évolution des conditions d'accès aux postes de direction

Jean-Pascal GOND & Karim MIGNONAC

Janvier 2002

LIRHE - Unité mixte de recherche CNRS/UT1
Université des Sciences Sociales, Bat. J, 3ème étage
Place Anatole France, 31042 TOULOUSE Cedex

Site Internet : <http://www.univ-tlse1.fr/LIRHE/>
Tél : 05 61.63.38.63 - Fax : 05 61.63.38.60

Dans le cadre de ses recherches et pour une meilleure diffusion de ses travaux, notre laboratoire de recherche a créé en 1982 une collection appelée "Notes", documents de travail ou de pré-publications n'excédant pas quarante pages. Ces notes sont diffusées à nos partenaires au plan national et international. Ces échanges se réalisent dans un souci de réciprocité et de libre circulation de préoccupations scientifiques. Leur contenu n'est pas définitif et peut être sujet à discussion. Ils ne constituent donc qu'une étape dans la démarche scientifique.

Émotions, *leadership* et évolution des conditions d'accès aux postes de direction

Jean-Pascal GOND

Allocataire Moniteur Normalien

jean-pascal.gond@univ-tlse1.fr

&

Karim MIGNONAC

Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche

mignonac@lirhe.univ-tlse1.fr

LIRHE

Université Toulouse I - Sciences Sociales

Place Anatole France

31042 Toulouse cedex

Une version de ce document a été présentée à l'occasion des 10^{èmes} rencontres « Histoire-Gestion-Organisations ». Ce papier constitue la première étape d'un projet de recherche consacré au *leadership* et aux émotions.

Résumé : Cette contribution se propose d'évaluer simultanément le rôle des phénomènes émotionnels dans le processus de *leadership* et dans les processus de sélection des *leaders* au sein de l'organisation. Nous montrons d'abord l'importance croissante accordée aux dimensions émotionnelles par les théories du *leadership*, qui font apparaître le *leader* efficace comme un véritable « *manager d'émotions* ». Ensuite, nous questionnons le rôle des émotions dans les processus concrets de sélection de *leaders* : ces processus sont-ils susceptibles d'être biaisés par les phénomènes émotionnels ? Sont-ils par ailleurs aptes à détecter les compétences émotionnelles devenues fondamentales dans l'exercice du *leadership* ?

L'exercice du *leadership*¹ au sein de l'entreprise est un thème récurrent des sciences de gestion. Si la philosophie, la littérature et les sciences politiques ont fourni des analyses pertinentes du gouvernement des hommes², l'étude scientifique et systématique de ce concept dans le champs des sciences sociales ne remonte qu'au début des années 1930 (Bass, 1990 ; House & Aditya, 1997). Aujourd'hui, la thématique du *leadership* fait l'objet d'intérêts et d'interrogations renouvelées. Les raisons en sont multiples mais la principale tient sans doute à l'évolution même des structures des organisations et des membres qui les composent. L'entreprise est aujourd'hui protéiforme : entités, réseaux, fusions, alliances et partenariats ne constituant que quelques-unes des déclinaisons possibles. Par ailleurs, elle compte en son sein de plus en plus de salariés aux valeurs et aux aspirations diverses, plus autonomes et mieux formés que leurs aînés. Le travail qu'ils effectuent est souvent plus complexe, plus abstrait et en conséquence plus difficilement évaluable. Dans ce contexte, les fonctions de *leadership* dans l'entreprise sont amenées à évoluer, d'autant plus que le facteur humain se situe désormais au cœur de l'avantage compétitif de la firme. Il ne s'agit plus seulement de contrôler un travail prescrit et d'en sanctionner ou récompenser la réalisation, mais de mobiliser avant-tout des hommes et des femmes vers l'atteinte d'objectifs organisationnels complexes. Ces modifications du travail conduisent les dirigeants à utiliser des outils plus « psychologiques » et à mieux prendre en compte les dimensions émotionnelles du management³.

Les théories du *leadership* ont évolué parallèlement à ces tendances durant le XX^{ème} siècle et il est possible de montrer, à partir d'une mise en perspective historique, la façon dont les approches du *leadership* ont progressivement intégré les dimensions émotionnelles, au point de faire apparaître le *leader*/dirigeant d'aujourd'hui comme un véritable « manager d'émotions » (I).

¹ Nous définirons ici le *leadership*, de manière générale, comme la mobilisation des ressources humaines vers l'atteinte d'objectifs organisationnels (Yukl, 1998).

² Il suffit d'évoquer *Le Prince* de Machiavel pour se convaincre de la pertinence des approches philosophiques et littéraires du *leadership*. Remarquons que la littérature offre souvent des analyses particulièrement raffinées et complexes des phénomènes auxquels peuvent être confrontés les *leaders* : un professeur tel que James March n'utilise que des extraits d'œuvre littéraires (avec un faible pour Tolstoï et Cervantès) pour enseigner le *leadership* à Stanford (Weil, 2000). En particulier, les approches littéraires intègrent les phénomènes émotionnels qui furent longtemps négligés en sciences sociales (Elster, 1999).

³ De plus en plus de recherches questionnent l'impact des émotions, des humeurs et de l'affect en général sur la vie organisationnelle et plus particulièrement sur les processus de jugement et de traitement de l'information. Cette évolution contraste avec la focalisation jusqu'alors quasi-exclusive du management sur les dimensions cognitives. Les relations entre cognition et émotion apparaissent beaucoup plus complexes que ne laissait prévoir la dichotomie cartésienne entre les passions et la raison (Damasio, 1994 ; Goleman, 1995). Les termes « affect » et « émotions » sont souvent utilisés de manière interchangeable dans la littérature anglo-saxonne. Concernant les développements relatifs à cette communication, nous nous référons simplement à une définition générale regroupant sous les termes affects et émotions tous les états impliquant des sensations de *plaisir-déplaisir* ou reliés au registre *agréable-désagréable* (sans distinguer les humeurs des émotions).

Mais l'organisation, à travers ses processus concrets de sélection des *leaders*, n'oppose-t-elle pas une forme d'inertie à ces évolutions ? Les processus de sélection des dirigeants sont-ils susceptibles de sélectionner les personnes les plus aptes à gérer les phénomènes émotionnels ? Et dans quelle mesure ces processus ne sont-ils eux mêmes sujets à être biaisés par des facteurs émotionnels ? (II).

I. – L'évolution des qualités requises du leader : du combat dans l'arène émotionnelle à la gestion des émotions

Une mise en perspective historique des théories du *leadership* (1.1) permet de dégager quelques grands axes qui structurent l'évolution des qualités requises du *leader* (1.2). Il apparaît ainsi que le *leader* contemporain doit avoir une capacité de gestion de ses collaborateurs que l'on peut rapprocher de la notion d'intelligence émotionnelle (1.3).

1.1. L'évolution historique des théories du leadership

« Il y a probablement peu de domaines en gestion où il y a eu autant d'analyses, de recherches, de réflexions, et où les résultats soient à ce point complexes, difficiles à saisir, fluctuants et aussi peu l'objet de prescriptions claires et utilisables en pratique », rappelait récemment Jacques Rojot en évoquant les théories du leadership (Rojot, 1999). Dans ce contexte de foisonnement théorique, toute mise en perspective ou essai d'organisation systématique de la littérature apparaît être un exercice à la fois nécessaire et complexe. C'est pourquoi, en suivant la démarche de House et Aditya (1997) et Hunt (1999), nous ne présenterons que la succession des principaux paradigmes qui ont émergé puis dominé l'histoire du concept scientifique de leadership au XX^e siècle (sans prétendre à l'exhaustivité au sein de chacun d'entre eux)⁴.

Les approches désormais « classiques » du *leadership* regroupent trois grands paradigmes qui se sont succédés : le premier est focalisé sur les traits de personnalité du *leader* (1.1.1), le second est centré sur l'étude du comportement des *leaders* (1.1.2) et le dernier s'est constitué autour de l'identification des situations auxquelles le phénomène de *leadership* est contingent (1.1.3). A partir de ces différentes traditions de recherche, de multiples approches du *leadership* ont été développées depuis les années 1970. Elles offrent un panorama *a priori* éclaté du champ, mais tendent à se regrouper pour former un nouveau paradigme axé sur les dimensions charismatiques du *leadership* (1.1.4.).

1.1.1. Le paradigme des traits de personnalité du leader

Les premières recherches sur le *leadership* ont cherché à identifier des caractéristiques individuelles universelles susceptibles de distinguer les *leaders* des autres personnes, comme par exemple l'âge, le

⁴ La typologie de la littérature que nous adoptons pour présenter les grands paradigmes des théories du *leadership* s'inspire de House & Aditya (1997), Dansereau & al. (1995) et Lowe & Gardner (2001). Pour des synthèses plus exhaustives et plus complètes des théories du leadership, on peut se référer à Bass (1990), House & Aditya (1997) et Yukl (1998).

sexe, l'apparence physique ou l'énergie. Cette approche a largement dominé le champ entre les années 1930 et 1950, et on en trouve une présentation exhaustive dans l'ouvrage de Stogdill (1948). Elle se caractérise par des fondements théoriques relativement faibles – qui renvoient au développement alors embryonnaire des théories psychologique de la personnalité – et en conséquence par des investigations empiriques ne remplissant pas des conditions de réplcation et de validation satisfaisantes (House & Aditya, 1997). Un consensus a progressivement émergé autour de l'idée qu'il était impossible de tracer le portrait d'un leader universellement efficace et il a fallu attendre le développement de nouvelles méthodes issues de la psychologie pour voir ressusciter cette approche au début des années 1970 et durant les années 1980.

Ce courant rénové a considérablement nuancé les ambitions de départ, en montrant que seules certaines prédispositions (telles que le *self-monitoring*) étaient susceptibles d'influencer le comportement d'un *leader*, que ce type de causalité personnalité/comportement n'était pas également valable pour tous les individus (Ben & Allen, 1974) et que ces dispositions n'avaient tendance à s'exprimer qu'en fonction de situations données (Mischel, 1973 ; Schneider, 1983) et sur une période de temps relativement courte (House, Shane & Herold, 1996). Les développements les plus récents s'articulent autour des caractéristiques des *leaders* par rapport à la motivation et à la capacité d'influence sociale (McClelland, 1985). Ils mettent en avant le rôle de la flexibilité comportementale et de la sensibilité sociale des *leaders* (Zaccaro & al., 1991). Mais le désenchantement lié à l'impossibilité de caractériser de manière universelle un *leader* va d'abord conduire les chercheurs à se détourner de ce mode d'investigation durant les années 1950 : puisqu'il apparaît impossible de savoir qui est « Le » *leader*, l'attention sera désormais portée sur ce que font les *leaders*.

1.1.2. Le paradigme du comportement du *leader*

L'approche comportementale du *leadership* s'est développée entre les années 1950 et 1970. Les recherches s'effectuaient soit en observant directement les comportements des *leaders* en laboratoire, soit en demandant à des individus de décrire les comportements d'individus en position d'autorité. Les différents types de comportements ainsi relevés étaient ensuite reliés à des critères d'efficacité variés. Trois groupes de recherche ont particulièrement contribué au développement de cette approche : celui de Robert Bales et de ses associés à Harvard (Bales, 1954), les membres du *Ohio State Leadership Center* (Stogdill & Coons, 1957) et enfin les membres de l'*Institute for Social Research* de l'université du Michigan (Kahn & Katz, 1953 ; Likert, 1961). Les deux principaux apports de cette école seront d'une part l'identification de deux grandes classes de comportements du *leader* avec une distinction entre les comportements orientés vers les tâches et les comportements orientés vers les personnes, et d'autre part le raffinement de l'analyse de chacune de ces classes de comportements (House *et al.*, 1997).

Ce paradigme partage certaines caractéristiques avec les théories fondées sur les traits de personnalité : les études portent en général sur des individus situés au bas de l'échelle organisationnelle et les *leaders* étudiés effectuent des tâches d'observation et de supervision (à un niveau plutôt opérationnel). Elles se fondent plus rarement sur l'étude du comportement de managers situés à des niveaux hiérarchiques élevés et elles utilisent souvent des questionnaires où les individus rapportent le comportement d'un *leader* ex-post. Enfin, elles sont en grande partie inductives et manquent de fondements conceptuels (House & al., 1997).

Tout comme l'approche par les traits de personnalité, ces théories s'attachent à caractériser un comportement de *leadership* universel et idéal, et tout comme le précédent paradigme, elles ne sont pas parvenues au résultat recherché : les recherches empiriques n'ont pas permis de montrer lequel des deux types de comportement était le plus efficace. Les efforts théoriques postérieurs viseront donc à expliciter l'ensemble des facteurs situationnels susceptibles d'influer sur les liens entre l'expression de traits de personnalité et/ou de comportements spécifiques et l'efficacité du *leadership*.

1.1.3. Le paradigme des théories de la contingence

Les premiers efforts de conciliation des résultats contradictoires des recherches précédentes à travers une analyse contingente remontent à la fin des années 1960 avec les travaux de Fiedler (1967), mais c'est durant les années 1970 et 1980 que vont se développer de manière systématique des théories visant à relier l'efficacité du *leadership* aux variables de personnalité et de comportement et simultanément à des facteurs situationnels. Les facteurs situationnels pris en compte par les différents auteurs sont nombreux et variés. La première théorie de Fiedler se focalise sur la notion de contrôle situationnel (variable traduisant le degré avec lequel le *leader* contrôle ou influence un processus au sein d'un groupe dans une situation donnée) et les motivations du *leader*. Hersey et Blanchard (1982) mettent en exergue la maturité des suiveurs comme facteur conditionnant l'efficacité de différents styles de *leadership* (théorie du cycle de vie). La théorie chemin-but (*path-goal*) se centre sur la capacité des *leaders* à faire croire à leurs subordonnés que les résultats qu'ils apprécient positivement peuvent être atteints grâce à un effort sérieux de leur part (House, 1971 ; House & Mitchell, 1974). Enfin, parmi les théories les plus raffinées se situant dans cette perspective, on peut relever les approches décrivant l'efficacité des différents styles de *leadership* en fonction des caractéristiques du processus de prise de décision au sein duquel s'inscrit l'activité du *leader* et de ses suiveurs (théories de Vroom & Yetton, 1973 ; Vroom & Jago, 1988) ainsi que les travaux expliquant l'efficacité du *leader* par ses capacités cognitives et son expérience, ainsi que des facteurs tels que le stress subi par le *leader* et ses suiveurs (théorie des ressources cognitives de Fiedler & Garcia, 1987).

1.1.4. L'affirmation du paradigme néo-charismatique

A la fin des années 1970 et au début des années 1980, la recherche sur le *leadership* est encore dominée par le paradigme contingent dont le mode d'investigation avait pour conséquence de fragmenter le domaine, chaque théorie se focalisant sur certaines dimensions situationnelles et peu d'efforts étant fournis pour proposer un nouveau cadre intégrateur. Le concept scientifique de *leadership* traverse alors une période de crise : les auteurs n'ont de cesse de souligner toutes les limites de ce construit (Hunt, 1999). C'est alors qu'un faisceau de recherches va converger vers la prise en compte du charisme du *leader* comme variable d'analyse centrale avec le développement de la théorie du *leadership* charismatique de House (1977), de la théorie du *leadership* transformationnel (Burns, 1978 ; Bass, 1985), puis de la théorie de l'attribution du charisme de Conger & Kanungo (1987) et enfin d'analyses centrées sur la vision du *leader* (Sashkin, 1988 et Nanus, 1992). Bien que l'étude du charisme s'ancre dans des traditions d'analyses beaucoup plus anciennes – en sciences politiques et en sociologie notamment (dans la lignée des travaux de Max Weber)⁵ – la prise en compte de cette dimension donnera un nouveau souffle au domaine théorique du *leadership* et contribuera largement à son intégration et à sa régénération entre les années 1980 et 1990 (Hunt, 1999).

Les dirigeants *leaders* se voient désormais distingués des dirigeants gestionnaires et même opposés à ceux-ci : tandis que les seconds mettent l'accent sur le contrôle et la rationalité, les premiers transmettent une vision et ont un charisme qui leur permet de motiver avec intensité les suiveurs (Zaleznik, 1977). Parmi les dirigeants, on identifie les *leaders* transactionnels, qui conçoivent leur relation avec les suiveurs comme une forme d'échange contributions/rétributions ou sanctions/récompenses, qui sont opposés aux *leaders* transformationnels qui ont la capacité de transcender la situation en imposant une vision et de modifier en conséquence le comportement de leurs suiveurs pour en faire de véritables agents de changement. Les qualités du *leader* transformationnel intègrent le charisme, ainsi qu'une capacité à motiver ses suiveurs en tenant compte de leurs besoins et de leurs aspirations.

Si ces approches néo-charismatiques co-existent aujourd'hui dans la littérature avec des travaux relevant des paradigmes précédents et des théories émergentes, elles deviennent largement dominantes. Ainsi, le tableau 1 montre qu'à côté des approches multi-niveaux (qui proposent d'intégrer des résultats contradictoires à partir d'une meilleure définition de la localisation organisationnelle des *leaders*) et des nouvelles directions de recherche, le paradigme néo-charismatique reste l'axe structurant du domaine (Hunt, 1999 ; Lowe & Gardner, 2001).

⁵ On peut se référer à Conger (1988) pour une généalogie plus détaillée du concept de charisme en sciences sociales.

Tableau 1 – Répartition par école de pensée des 188 articles publiés dans le *Leadership Quarterly* durant ses 10 premières années de vie (1991-2001) - codage non-mutuellement exclusif

(adapté de Lowe & Gardner, 2001, p. 480)⁶

<i>Ecole de pensée / Paradigme</i>	<i>Nb d'articles</i>	<i>% du total</i>
Traits de personnalité du leader	17	8,5%
Comportement du leader	5	2,5%
Théories de la contingence	25	12%
Approches multi-niveaux	19	9%
Théories implicites du leadership	16	8%
Théories néo-charismatiques, dont : <i>Leadership charismatique</i> <i>Leadership transformationnel</i>	68	34%
Autres approches dominantes, dont : <i>Romance du leadership</i> <i>Tactiques d'influence</i> <i>Autres</i>	28	14%
Nouvelles directions, dont : <i>Leadership stratégique</i> <i>Leadership politique</i> <i>Leadership auto-sacrificiel</i> <i>Autres</i>	29	14%

1.2. L'évolution des qualités requises du leader

Quelques tendances générales caractérisent le développement historique des théories : un décentrage progressif, dans la mesure où les travaux se focalisent de moins en moins sur le *leader* pour mieux réaffirmer du rôle essentiel des suiveurs dans le processus de *leadership* ; une évolution vers une approche plus participative du *leadership* ; une complexification croissante des théories et donc des recommandations qui en découlent ; et enfin un accent mis sur les compétences « idéologiques » plutôt qu'opérationnelles du *leader*.

1.2.1. Du leader aux suiveurs

Si les premiers travaux se sont centrés de manière exclusive sur le *leader* en cherchant à décrire sa personnalité puis son comportement, les théories de la contingence (en particulier celle d'Hersey et Blanchard, 1982) et l'approche transformationnelle ont conduit à décentrer l'objet de la recherche vers les subordonnés et à mieux prendre en compte l'importance de l'interaction *leader/suiveurs* dans

⁶ Le tableau original offre une analyse plus détaillée de la représentation des théories au sein des différents paradigmes.

le processus de *leadership*. Dans le premier cas, l'efficacité du *leader* est directement liée à la maturité des suiveurs, et dans le second (approches néo-charismatiques) c'est la capacité des *leaders* à générer chez les suiveurs des comportements les amenant à se dépasser qui sanctionne l'efficacité. Le processus de *leadership* repose donc ici sur les suiveurs qui vont se trouver habilités par les *leaders* (à travers un processus d'*empowerment*) pour devenir agent de changement avec eux. La théorie *LMX* (*Leader Member eXchange theory*) propose elle aussi une vision équilibrée du rapport *leader/suiveurs* en appréhendant le *leadership* comme un phénomène par essence relationnel (Graen & Uhl-Bien, 1992). Le renversement de perspective est complet avec la théorie implicite du *leadership* (Lord & Maher, 1991) et la théorie de la romance du *leadership* (Meindl & Elhrich, 1987). La première se fixe pour but d'étudier les processus d'évaluation et de perceptions qui conduisent un ensemble de suiveurs à considérer un autre individu comme un *leader*, la seconde, dans une perspective constructiviste, assimile le *leadership* à un concept romantique qui ne s'explique qu'à travers des processus d'attribution des suiveurs. Le *leader* n'existe alors que grâce aux subordonnés, puisque ce sont ces derniers qui le construisent psychologiquement et socialement. Si l'idée de Meindl – selon laquelle il suffit d'étudier les suiveurs pour comprendre le *leadership* – ne fait pas l'unanimité, il est aujourd'hui acquis que les suiveurs et les interactions *leaders/suiveurs* constituent des dimensions centrales du processus de *leadership*. Il s'ensuit que les qualités du *leader* efficace feront une large place à la capacité à gérer des relations interpersonnelles au sein d'un groupe à motiver les suiveurs.

1.2.2. Du commandement à la participation

La figure du *leader* efficace contemporain, telle qu'elle émerge de l'histoire du concept, contraste avec les conceptions très militaires du *leadership* (souvent envisagé comme « commandement ») qui ressortent des théories classiques de l'organisation (chez Taylor ou Fayol). Les théories du *leadership* se sont développées à rebours de l'image « mécaniste » des organisations sous-jacente à ces modèles (Morgan, 1989) et elles ont contribué à intégrer les dimensions humaines et sociales à la gestion des hommes.

Ainsi, ont été mis en évidence de manière successive l'importance des compétences sociales du *leader* et le rôle de facteurs tels que l'enthousiasme (*leader* charismatique), la capacité à développer un climat de confiance ainsi que des relations coopératives entre les suiveurs (théorie *LMX*). Au fil des théorisations successives, le *leader* apparaît de plus en plus comme l'individu capable d'encourager et de motiver ses troupes et de moins en moins comme un personnage autoritaire.

Cette évolution suit étroitement celle des formes organisationnelles du travail : elle s'est déroulée parallèlement à l'aplatissement et à la transversalisation des formes d'organisation (développement de structures où les équipes projets jouent un rôle central). Elle est aussi liée à l'augmentation croissante du nombre de cadres et à l'amélioration de leur formation. Un tel contexte a accru l'importance du rôle des outils psychologiques au détriment d'outils de contrôle plus classiques.

1.2.3. Du simple au complexe

L'adage de Paul Valéry selon lequel « *ce qui est simple est faux, ce qui est complexe est inutilisable* » s'applique particulièrement bien au développement des théories du *leadership* : au plan descriptif, les postulats les plus simples, tels que l'existence d'un comportement de *leadership* ou d'un type de *leader* « idéal », dont la validité aurait considérablement simplifié la prescription ont tous été mis en échec. Les travaux les plus fins et les plus valides sur le phénomène permettent rarement d'établir des prescriptions simples et claires (comme en témoigne par exemple le modèle de décision très complexe de Vroom & Jago, 1988). Le principal enseignement des théories de la contingence est qu'il n'y a pas de modèles normatifs « simples » susceptibles d'expliquer ce que doit faire le *leader* dans différents contextes.

Et si les approches néo-charismatiques peuvent sembler relever d'une régression théorique (en retournant vers la recherche d'un comportement idéal et universel du leader), les processus par lesquels elles expliquent le succès du *leader* (tels que l'*empowerment*) apparaissent relativement complexes à maîtriser. De plus, la complexité de l'exercice du *leadership* se retrouve toute entière dans les compétences que l'on exige du *leader* (plus abstraites et plus générales, impliquant une forme de flexibilité et des capacités d'adaptation importantes).

1.2.4. Des compétences opérationnelles aux compétences idéologiques

Les approches néo-charismatiques mettent en avant les compétences de communication du *leader* – sa capacité à communiquer une vision de l'avenir à ses suiveurs et à les motiver pour les conduire à se dépasser étant essentielle. Cette transmission d'une vision aux suiveurs doit permettre de donner un sens aux actions des suiveurs et de l'organisation, elle autorise la construction d'une identité collective. Les compétences requises du *leader* ne sont donc plus centrées sur les dimensions opérationnelles et techniques, mais relèvent de plus en plus de la capacité à construire et maintenir une idéologie au sein d'un groupe d'individus.

Cette évolution du *leadership* apparaît cohérente avec le courant des ressources et compétences (Pralhad & Hamel, 1989) qui accorde un rôle central à la vision stratégique du dirigeant (*strategic intent*) dans la réussite de l'entreprise.

Ces différentes évolutions permettent de dresser un inventaire des différents rôles du *leader* efficace (Yukl, 1998 ; George, 2000) :

- le développement d'une vision de l'organisation partagée par ses membres et orientée vers la réalisation d'objectifs ;
- la diffusion auprès des autres des connaissances nécessaires à la compréhension des activités et des comportements au travail ;

- la génération et le maintien de l'enthousiasme, de la confiance, de l'optimisme et de la coopération dans l'organisation ;
- le développement de la flexibilité dans la prise de décision et dans le changement ;
- l'établissement et le maintien d'une identité organisationnelle véhiculant du sens.

1.3. Le leader contemporain en tant que manager d'émotions

Ces compétences « idéales » du *leader* telles qu'elles ressortent de l'évolution historique des théories du *leadership* peuvent être rapprochées du construit psychologique d'intelligence émotionnelle (Goleman, 1998 ; George, 2000 ; Ashkanasy *et al.*, 2000).

1.3.1. Le concept d'intelligence émotionnelle

La notion d'intelligence émotionnelle (IE) – popularisée par Goleman (1995) – correspond à la capacité à percevoir, ressentir, comprendre et auto-réguler les émotions dans une perspective de développement émotionnel et intellectuel (Mayer et Salovey, 1997). Il s'agit d'un construit intégrant de multiples dimensions (tableau 2). L'intelligence émotionnelle traduit la capacité d'un individu à gérer ses propres émotions et celles des autres, et en particulier à les utiliser dans un sens qui renforce l'efficacité des processus cognitifs.

Tableau 2 – Les dimensions de l'intelligence émotionnelle (George, 2000, p. 1035)

Dimension de l'IE	Contenu de la dimension
Évaluation et expression des émotions	<ul style="list-style-type: none"> • conscience de ses propres émotions • capacité à exprimer correctement ses émotions • conscience des émotions des autres • capacité à exprimer correctement les émotions d'autrui • empathie
Utilisation des émotions pour renforcer les processus cognitifs et les processus de décision	<ul style="list-style-type: none"> • utilisation des émotions pour diriger son attention et signaler où porter son attention • utilisation des émotions pour faciliter la prise de décision • utilisation d'émotions spécifiques pour renforcer certains processus cognitifs • utilisation de ses émotions pour promouvoir la flexibilité
Connaissances sur les émotions	<ul style="list-style-type: none"> • connaissance des causes des émotions • connaissance des conséquences des émotions • connaissance de l'évolution des émotions dans le temps
Gestion des émotions	<ul style="list-style-type: none"> • méta-régulation des humeurs • maintien de la bonne humeur • capacité à repérer la mauvaise humeur • management des émotions des autres

1.3.2. L'intelligence émotionnelle comme compétence clef du *leader*

Le rapprochement entre intelligence émotionnelle et *leadership* a été proposé par de nombreux auteurs : Dulewicz (2000) souligne l'importance de cette compétence pour les *leaders* dirigeants l'entreprise ; pour Goleman (1998), l'intelligence émotionnelle apparaît comme une condition *sine qua non* de l'efficacité du *leader* ; dans une perspective plus théorique, Ashkanasy et Tsen (2000) ont présenté un modèle reliant chacune des dimensions de l'IE aux dimensions du *leadership* transformationnel. La convergence entre les deux champs de recherche peut être illustrée en montrant la façon dont l'intelligence émotionnelle peut conditionner/faciliter le développement des compétences du *leader* efficace telles qu'elles ressortent de l'évolution des théories du *leadership* (tableau 3).

Tableau 3 – Contributions de l'intelligence émotionnelle à l'efficacité du *leadership* (d'après George, 2000)

Fonctions du <i>leader</i> efficace	Apports de l'intelligence émotionnelle
Développer une vision de l'organisation partagée par ses membres et orientée vers la réalisation d'objectifs	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration du processus de traitement de l'information • Créativité accrue grâce à un état affectif positif (bonne humeur) • Connaissance des émotions permettant au <i>leader</i> d'évaluer leur impact sur son propre jugement • Capacité d'influencer les émotions des suiveurs et d'encourager leur ouverture au changement
Insufler aux autres les connaissances nécessaires à la compréhension des activités et comportements au travail	<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la prise de conscience et de la connaissance des problèmes rencontrés • Création d'un climat émotionnel positif favorable à l'apprentissage
Engendrer et maintenir l'enthousiasme, la sérénité et l'optimisme dans l'organisation ainsi que la coopération et la confiance mutuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité d'évaluation et d'influence du climat émotionnel des suiveurs • Capacité de distinction entre les émotions exprimées par les suiveurs et leur « vraies » émotions • Proposition de solutions constructives susceptibles de créer et maintenir un haut niveau de confiance mutuelle et de coopération • Qualités interpersonnelles du <i>leader</i>
Développer la flexibilité dans le processus de décision et de changement	<ul style="list-style-type: none"> • Connaissance des émotions permettant d'agir sur celles qui interfèrent avec le processus de décision, et sur celles qui le facilitent • Possibilité de reconsidérer un changement en cours, de proposer des solutions alternatives • Possibilité de résoudre plusieurs problèmes simultanément grâce à une perception accrue des liens existants parmi des informations divergentes
Établir et maintenir une identité organisationnelle véhiculant du sens	<ul style="list-style-type: none"> • Rôle des émotions pour repérer des normes et valeurs • Le succès d'un management symbolique est en grande partie dépendant de l'expression émotionnelle • La gestion de la culture organisationnelle est liée à la gestion des émotions

L'intelligence émotionnelle se situe donc aujourd'hui au cœur du portefeuille de compétences du *leader* efficace. Certains auteurs la considèrent même comme un moteur essentiel de la performance organisationnelle (Goleman *et al.*, 2001). Il reste cependant à savoir si cette intelligence peut être développée. Pour les plus optimistes, la réponse est affirmative à force de temps et d'implication (Goleman, 1998). L'aptitude à diriger correspondrait à un faisceau comportemental « éduicable » (Beaucourt & Louart, 1998) et les qualités d'interprétation du réel, d'impulsion, de dynamisation et les qualités d'interaction pourraient être renforcées au même titre que les compétences cognitives. D'autres apportent une réponse plus nuancée et suggèrent que seules certaines dimensions de l'intelligence émotionnelle sont susceptibles d'être développées (ex : sensibilité, influence, conscience de soi) alors que d'autres (ex : motivation, intégrité, résistance) ne le sont finalement que peu car liées à la personnalité (Dulewicz, 2000). Mais si le *leader*/dirigeant d'aujourd'hui apparaît dans la littérature comme un « manager d'émotions », il reste à savoir si les processus de sélection des *leaders* au sein de l'organisation sont propres à tenir compte concrètement de cette évolution pour sélectionner les personnes les plus aptes à gérer les phénomènes émotionnels.

II. – Le rôle des émotions dans les processus de sélection des leaders

L'étude du rôle des émotions dans les processus de sélection des *leaders* implique tout d'abord de se fixer un cadre descriptif des modes d'accès aux postes de direction de l'entreprise (2.1). Les phénomènes émotionnels pouvant biaiser ces différents processus seront ensuite envisagés (2.2), ainsi que la capacité de détection des compétences émotionnelles par chacun d'entre eux (2.3).

2.1. Les modèles classiques d'accès aux postes de direction dans l'entreprise

Comme le rappelle Roussillon (1998), les modes d'accès au pouvoir au sein de l'entreprise ont fait l'objet d'une attention moindre au regard du nombre important d'études s'intéressant à l'accès des élites économiques (ex : Suleiman & Mendras, 1995) et politiques (Davis, 1998) aux plus hauts postes de responsabilité. De surcroît, lorsque cet objet d'étude est abordé, c'est l'angle sociologique et culturel qui est le plus souvent privilégié (Bauer & Bertin-Mourot, 1997) au détriment d'une approche managériale. Il n'est donc pas étonnant de constater un manque relatif de formalisation lorsqu'il s'agit de mettre en lumière les mécanismes permettant l'accès au *leadership* dans l'entreprise. A partir d'observations empiriques, Bournois et Roussillon (1998) proposent une typologie susceptible de combler cette lacune⁷.

⁷ Nous simplifions la typologie des auteurs (par exemple, le modèle Div-Harmonisation n'est pas évoqué). Pour plus de précisions, nous invitons donc le lecteur à se référer au texte original (Bournois & Roussillon, 1998, 429-443).

Ces auteurs distinguent tout d'abord un *modèle des élus*, d'essence nord-américaine, reposant sur un contexte de concurrence interne permanent et consistant en une segmentation de la population. Les « élus » – ceux qui obtiennent des résultats supérieurs à ceux des autres membres de l'organisation – font alors l'objet d'un suivi individualisé, d'un parcours professionnel qualifiant complété par des mobilités géographiques.

Le *modèle du concours* est quant à lui fréquemment rencontré dans la fonction publique française, même si le secteur privé y a parfois recours. Il s'agit d'un système fortement réglementé, ritualisé, visant à l'équité et favorisant des compétences cognitives théoriques parfois en décalage avec celles requises sur le terrain.

Le *modèle de l'ancienneté* privilégie l'âge, l'expérience, la patience au détriment des caractéristiques personnelles et de l'esprit de compétition. Il est de moins en moins présent en occident mais reste souvent utilisé dans des pays tels que le Japon.

Le *modèle de la cueillette* consiste pour les entreprises à rechercher uniquement au moment où elles en ont besoin, les personnes compétentes nécessaires à leur développement, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'entreprise. L'accès au *leadership* ne repose donc pas sur une gestion prévisionnelle mais fonctionne plutôt sur des logiques de réseaux relationnels, de caractéristiques psychologiques et de gestion de l'image de soi de la part des postulants.

Le *modèle des baronnies* met en présence un responsable qui s'entoure d'un certain nombre de cadres plus jeunes, qui l'aideront dans son ascension personnelle et dont il est censé favoriser, en retour, la carrière au fur et à mesure de sa propre progression. La loyauté et l'allégeance sont au cœur de ce modèle qui met de surcroît l'accent sur les dynamiques relationnelles et les jeux politiques, et favorise par ailleurs la reproduction de profils similaires.

Le *modèle du professionnel*, enfin, favorise un développement progressif des compétences en interne, autour d'un secteur, d'un métier ou d'une fonction. La légitimité d'accès au *leadership* s'acquiert par l'établissement d'un consensus autour de la personne.

Ces différents modèles de sélection présentent un ancrage socio-culturel fort et sont en grande partie contingents aux objectifs de l'entreprise et à sa culture : leur validité n'est donc pas universelle. Ils constituent néanmoins un bon cadre d'analyse dans le contexte historique français, comme le montrent Roussillon & Bournois (tableau 4). Remarquons que si certains modèles apparaissent dominant à une époque, ils ne sont pas exclusifs les uns des autres : ils peuvent coexister durant une même période historique et/ou au sein de la même organisation à un moment donné.

Tableau 4 – *L'accès aux fonctions de direction en France – aspect chronologique* (adapté de Roussillon & Bournois, 1997, p. 345)

	Avant 1960	1960–1975	1975–1990	Depuis 1990
Période	Période bureaucratique	Période des PME	Période technocratique	Période multi-foci
Modèle dominant	Concours	Baronnies	Élus	Diversité

Une fois fixée cette typologie des modèles d'accès au *leadership*, il reste à savoir dans quelle mesure chacun des modèles de sélection est perméable aux phénomènes émotionnels. Ces modèles sont-ils tous susceptibles d'être influencés par l'expression d'émotions, du côté du sélectionneur comme de celui des candidats ?

2.2. L'influence des émotions sur le processus de sélection des leaders

Après avoir présenté l'influence potentielle des émotions dans les processus de sélection des *leaders* en montrant l'existence d'un cercle vicieux entre expressions émotionnelles négatives et position hiérarchique (2.2.1.), nous proposons une évaluation du degré de perméabilité des différents modèles de sélection à ces phénomènes émotionnels (2.2.2.).

2.2.1. L'influence potentielle des émotions sur la sélection

Les émotions interagissent avec les statuts sociaux des individus, et en particulier les émotions négatives telle que la colère, qui semblent être associées à certaines positions hiérarchiques. On attribue en général aux personnes qui ont un statut hiérarchique élevé un niveau de compétence élevé, et on s'attend à ce qu'elles expriment à leur tour de la colère (Tiedens, 2000). Ainsi, les expériences menées par Tiedens *et al.* (1999) montrent que les individus ont tendance à attribuer aux personnes qu'ils perçoivent en colère plus de compétences qu'à ceux qu'ils perçoivent comme étant tristes. Il ressort de ces expériences que la perception de la compétence va jouer un rôle médiateur entre l'attribution d'un statut hiérarchique à un individu et les émotions négatives qu'il exprime. On peut donc mettre en évidence une première boucle de renforcement entre les émotions (négatives), la perception des compétences et le statut hiérarchique.

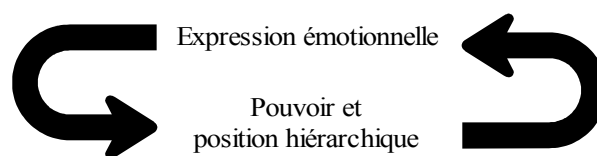
Les apparences peuvent compléter et/ou renforcer ce processus. Le regard d'un individu sur un autre est en effet à l'origine de réactions émotionnelles (Damasio, 1994 ; Zajonc, 1985). Ces réactions premières peuvent appartenir à différents registres de l'affect (ex : agréable / désagréable) et sont susceptibles de biaiser, voire de conditionner les relations à l'autre en fonction de l'attrait (ou séduction) de la personne observée. Plusieurs recherches montrent que ces effets peuvent être étendus à la sphère professionnelle. Il en est ainsi pour le recrutement où la « première impression » est souvent déterminante (Forsythe *et al.*, 1985; Pingitore *et al.*, 1994). De manière similaire, il semble

qu'on attribue un niveau de performance plus élevé aux salariés perçus comme attrayants qu'à ceux qui ne le sont pas (Wayne & Kacmar, 1991; Wayne & Liden, 1995). Certaines études montrent même que l'apparence physique a un effet sensible sur le niveau de salaire et la rapidité d'accès aux promotions (Berscheid, 1996). Dans le contexte professionnel, l'apparence est donc un « plus » qui semble toutefois profiter plus aux hommes qu'aux femmes à en croire certaines recherches. Heilman *et al.* (1979, 1985a, 1985b) ont en effet constaté que les femmes séduisantes sont considérées comme de moins bonnes candidates aux fonctions manageriales et, lorsqu'elles accèdent à ces positions, reçoivent de moins bonnes évaluations quant à leurs performances.

L'apparence vestimentaire joue, de surcroît, un rôle important dans les processus de recrutement (ex : Forsythe, 1990) et d'attribution du prestige et du pouvoir détenu (Pratt & Rafaeli, 1997 ; Rafaeli & Pratt, 1993). Ainsi, on attribue souvent à une personne habillée de manière décontractée – jeans, T-shirts, etc – un prestige moindre qu'à une autre vêtue de manière plus formelle – costume, cravate, etc (Rollman, 1977).

La conjonction de ces deux phénomènes conduit à postuler l'existence d'un cercle vicieux au service de la reproduction des schémas d'accès au *leadership* : les expressions émotionnelles des individus, leur pouvoir et leur position hiérarchique semblent se renforcer mutuellement selon un schéma de prophéties auto-réalisatrices (Merton, 1948 ; Snyder, 1984), et en grande partie, indépendamment des compétences effectives (cognitives / émotionnelles) des individus (figure 1).

Figure 1 – le cercle vicieux des biais émotionnels dans la sélection des leaders (extrait de Tiedens, 2000, p. 73)



Les modèles de sélection risquent donc d'être court-circuités par ces processus qui laissent libre cours au jeu des apparences : « un DRH qui souhaite conserver l'anonymat raconte le cas de ce cadre, identifié comme évolutif grâce à une erreur de saisie sur la base de données des ressources humaines de l'entreprise : ses études dans une petite école de commerce s'étaient transformées en diplôme de l'ESCP : ' Sans cette erreur, nous l'aurions éliminé d'office de la catégorie. Alors qu'il a en fait pleinement démontré ses mérites', avoue le DRH » (L'Express, 2001). Ce type de processus est à rapprocher d'autres formes de prophéties auto-réalisatrices, telles que « l'effet Pygmalion ». Cet effet renvoie à la façon dont les attentes d'une personne contribuent de manière inconsciente à susciter

chez autrui un comportement conforme à cette attente (Rosenthal & Jacobson, 1968 ; voir Eden, 1990, White et Locke, 2000 pour des applications au contexte du management et du *leadership*). B. Shaw (1913) en a fourni une célèbre illustration théâtrale : « *La différence entre une lady et une vendeuse de fleurs n'est pas dans la manière dont elles se conduisent mais dans la manière dont elles sont traitées* ».

2.2.2. La perméabilité aux émotions des modes de sélection

Mais si les émotions peuvent biaiser les processus de sélection des *leaders*, tous les modèles ne semblent pas susceptibles d'être affectés dans les mêmes proportions. Afin de traduire la perméabilité de ces modèles aux biais émotionnels, nous formulons un ensemble de propositions en utilisant la typologie précédemment évoquée (cf. 2.1)

Proposition 1 : les modèles de sélection du concours et des élus sont les moins susceptibles d'être influencés par les biais émotionnels.

Le modèle des élus repose sur une instrumentalisation de la sélection qui apparaît comme une certaine garantie à l'encontre du cercle vicieux émotion/statut, dans la mesure où les procédures de sélection sont suivies rigoureusement et où les instruments ne sont pas utilisés comme mode de rationalisation de décisions *ex-post*.

Le modèle du concours ne sera *a priori* pas non plus affecté par les mécanismes auto-réalisateur précédemment décrits, à tout le moins si la sélection n'accorde pas une place primordiale à des modalités d'examen orales. Cette hypothèse ne signifie pas que les phénomènes émotionnels sont absents de ce mode de sélection ; elle ne porte que sur les mécanismes de biais émotionnels auto-réalisateur sus-décrits.

Proposition 2 : les modèles de sélection de la cueillette et des baronnies sont les plus susceptibles d'être influencés par les biais émotionnels.

Ces modèles n'intègrent pas de dispositifs formels leur permettant de se prémunir contre les biais émotionnels. Au contraire, ils reposent en grande partie sur la libre évaluation du candidat par ses supérieurs hiérarchiques grâce au développement de relations informelles. Le modèle de la cueillette peut impliquer une sélection des candidats dans l'urgence: il sera sans doute très sensible aux signaux « émotionnels » de compétence envoyés par le postulant. La sensibilité du modèle de la baronnie aux émotions sera en grande partie fonction de la personnalité du baron. Elle suivra dans une majorité des cas une logique de reproduction du style de *leadership*. C'est pourquoi ces deux modèles nous semblent les plus susceptibles d'être influencés par les phénomènes émotionnels auto-réalisateur.

ces compétences est toutefois largement sujette aux capacités et à la sensibilité du « baron » – contrairement au processus objectivant du modèle des élus – mais aussi à sa volonté de ne pas favoriser des personnalités susceptibles de s’opposer à lui.

Proposition 5 : les modèles du concours et de la cueillette sont les moins propices à la détection des compétences émotionnelles.

Le modèle du concours offre une capacité de détection quasi-nulle des compétences émotionnelles puisqu’il sur-valorise les capacités cognitives des candidats, même si l’on peut considérer qu’une réussite à un concours nécessite une certaine maîtrise des émotions du candidat (gestion du stress) et que des modalités d’examen orales peuvent pondérer les résultats des écrits en accordant une place plus importante à la personnalité.

Le modèle de la cueillette met, quant à lui, essentiellement en avant les compétences émotionnelles – en l’occurrence, la capacité d’influence – de la personne (conseiller, « chasseur de tête », etc.) en charge de trouver le candidat *ad hoc*. Le caractère d’urgence qui caractérise ce modèle empêche une évaluation approfondie des capacités individuelles des postulants et privilégie une sélection fondée sur des signaux extérieurs (résultats obtenus et médiatisés, insertion dans des réseaux, etc). Sans être imperméable au recrutement de profils à fortes compétences émotionnelles, le modèle de la cueillette en offre donc une capacité de détection plutôt faible.

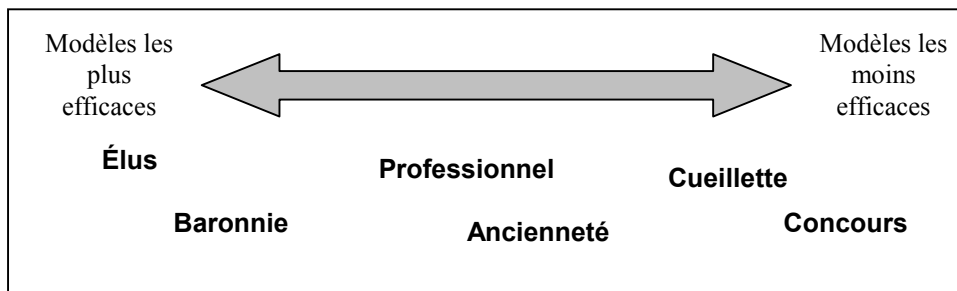
Proposition 6 : les modèles de l’ancienneté et du professionnel se situent à un niveau médian de détection des compétences émotionnelles.

Sans accorder une part flagrante aux capacités émotionnelles des candidats, les modèles de l’ancienneté et du professionnel en privilégient toutefois quelques-unes de manière implicite. Ainsi la gestion de ses propres émotions ainsi que celles des autres membres de l’organisation est nécessaire dans un modèle traditionnel de l’ancienneté où la patience, la persévérance et la capacité à faire un consensus autour de soi sont quasiment les seuls éléments de distinction permettant d’accéder aux sommets de la hiérarchie.

Le modèle du professionnel – même s’il met d’abord en avant les compétences techniques – exige de la part du candidat des capacités à négocier des compromis, c’est-à-dire à mettre en œuvre ses compétences relationnelles et sociales pour accéder *in fine* au *leadership* (via la création d’un consensus autour de sa personne).

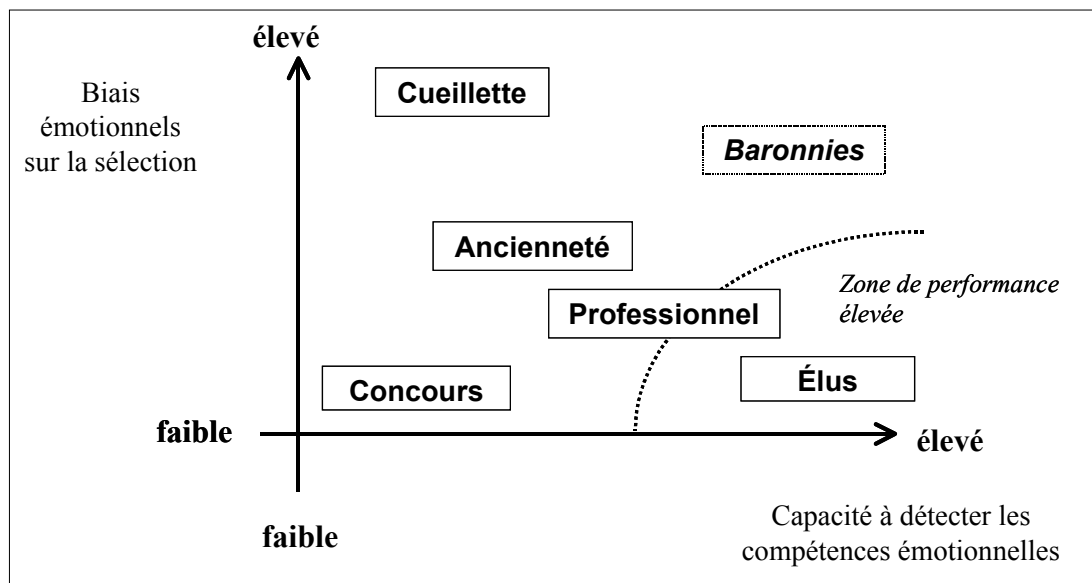
L'ensemble de ces trois propositions est synthétisé par la figure 3.

Figure 3 – Capacités des modèles à sélectionner les compétences émotionnelles



Au terme des développements consacrés aux liens entre les phénomènes émotionnels et les processus de sélection des *leaders*, il est possible de synthétiser nos propositions de recherches à partir d'un graphique distinguant les modèles de sélection des leaders en fonction de leur aptitude à détecter les compétences émotionnelles et leur propension à être biaisés par les émotions (figure 4).

Figure 4 – Émotions et sélection des leaders : synthèse des propositions



Conclusion

Le portrait du *leader* efficace et idéal, tel qu'il ressort des théories contemporaines que nous avons mobilisées, est celui d'un « manager d'émotions » tandis que – comme l'évoque Rojot (2000, p. 20) – « l'image du chef, investi d'une autorité innée ou conférée par son rang, s'est lentement estompée ». Notre analyse a consisté à mettre en évidence l'influence ambivalente des phénomènes émotionnels dans les processus de sélection des *leaders* en étudiant successivement la perméabilité de ces derniers aux biais affectifs, puis leur capacité de détection des compétences émotionnelles.

Les limites de l'analyse proposée sont nombreuses et certaines d'entre elles méritent d'être soulignées. Tout d'abord, nous nous sommes concentrés sur les *leaders* occupant les plus hautes fonctions de l'entreprise (cadres dirigeants, dirigeants) alors qu'une approche du *leadership* multi-niveaux aurait certainement limité la portée de nos propositions (contingences possibles en fonction des niveaux hiérarchiques). Notre analyse est par ailleurs liée à des évolutions économiques, technologiques et sociales qui n'ont pas affecté de manière uniforme tous les secteurs de l'économie. Elle concerne en ce sens des « suiveurs » possédant un niveau élevé de qualification et exerçant un travail à forte valeur ajoutée. De surcroît, la contingence culturelle de notre approche est marquée (modèle « occidental »).

En mettant l'accent sur les phénomènes émotionnels, il est également possible que nos propos donnent – à tort – l'impression que les compétences cognitives ou techniques ne participent plus guère à l'efficacité du *leadership* : le piège d'un « attrape tout émotionnel » ne doit se substituer au piège de « l'attrape tout cognitif » (Laroche & Nioche 1994).

Enfin, une hypothèse sous-jacente de notre analyse est qu'il existe des *leaders* plus efficaces que d'autres et que leur action a une influence – au moins indirecte – sur diverses facettes de la performance organisationnelle. Ce dernier point est pourtant loin de faire l'unanimité : la théorie de l'écologie des populations n'attribue ainsi aucun impact direct du *leader* sur le sort de l'organisation (Durand, 1998) ; les approches « constructivistes » accordent également une fonction minimale au *leader*, (Meindl *et al.*, 1985) ; enfin, certains auteurs comme James March considèrent que l'importance attribuée au *leader* dans l'action des organisations relève essentiellement de la mythologie manageriale (March, 2000). Ce dernier lui accorde toutefois un rôle modeste, comparable à celui d'un jardinier, impuissant face aux forces de la nature qui le dépassent, mais pouvant néanmoins semer au bon moment, arracher les mauvaises herbes régulièrement et adapter son arrosage à l'ensoleillement. On est alors bien loin de la figure actuelle du dirigeant, souvent considéré comme une « personnalité hors du commun, capable de tout faire, tout embrasser, avoir des visions, donner du sens, et affirmer une présence forte dans le quotidien... » (Thévenet, 2001).

Références bibliographiques

- N. M. Ashkanasy et al. (Eds), *Emotion in the workplace : research, theory, and practice*, Westport, CT : Quorum Books, 2000.
- R. F. Bales, « In conference », *Harvard Business Review*, 32:2, 1954.
- B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York : Free Press, 1985.
- B. M. Bass, *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, & managerial applications (3rd ed.)*, New York: Free Press, 1990.
- M. Bauer et B. Bertin-Mouro, *Radiographie des grands patrons français*, Paris : L'Harmattan, 1997.
- D. Ben et A. Allen, « On predicting some of the people some of the time : the search for cross-situational consistencies in behavior », *Psychological Review*, 81, p. 506-520, 1974.
- E. Berscheid, « Appearance prejudice: impression management or discrimination ? », In P.C. Smith et J.M. Hanebury (Eds), *Issues in the workplace : human resource dilemmas*, New York : Dame Publications, 1996.
- F. Bournois et Roussillon, S., *Préparer les dirigeants de demain*, Paris : Editions d'Organisation, 1998.
- F. Bournois et Roussillon, S., « Identification and development of potential for management and executive positions in France », *Career Development International*, 2:7, p. 341-346, 1997.
- J. M. Burns, *Leadership*, New York : Harper and Row, 1978.
- J. A. Conger et R. A. Kanungo, « Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings », *Academy of Management Review*, 1987.
- J. A. Conger, « Theoretical foundations of charismatic leadership », In J. A. Conger et R. N. Kanungo (eds), *Charismatic leadership*, San Fransisco : Jossey-Bass, 12-39, 1988.
- F. Dansereau, F. J. Yammarino et S. E. Markjam, « Leadership : the multiple level approaches », *Leadership Quarterly*, 6 : 2, p. 97-109, 1995.
- A. R. Damasio, *Descartes' error: emotion, reason and the human brain*, New York: Avon Books, 1994.
- J. W. Davis, *Leadership Selection in Six Western Democracies*, Westport : Greenwood Press, 1998.
- V. Dulewicz, « Emotional intelligence : the key to future successful corporate leadership », *Journal of General Management*, 25:3, p. 1-14, 2000.
- D. Eden, *Pygmalion in management : productivity as a self fulfilling prophecy*, Lexington : D.C. Heath, 1990.
- J. Elster, *Alchemies of the Mind*, Cambridge : Cambridge University Press, 1999.
- L'Express, « Les "hauts potentiels" reviennent à la charge », *Dossier Les cadres à hauts potentiels*, 9 mars, 2000.
- F. E. Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*, New York : MacGraw-Hill, 1967.
- F. E. Fiedler et J. E. Garcia, *New approaches to effective leadership : cognitive resources and organizational performance*, New York : Wiley, 1987.
- S. M. Forsythe, « Effect of applicant's clothing on interviewer's decision to hire », *Journal of Applied Social Psychology*, 20, p. 1579-1595, 1990.
- S. M. Forsythe, M. J. Drake et Cox, C.E., « Influence of applicant's dress on interviewer's selection decisions », *Journal of Applied Psychology*, 70, p. 374-378, 1985.
- J. M. George, « Emotions and leadership : the role of emotional intelligence », *Human Relations*, 53:8, p. 1027-1055, 2000.

- D. Goleman, *Emotional intelligence*, New York : Bantam Books, 1995.
- D. Goleman, « What makes a leader ? », *Harvard Business Review*, novembre-décembre, p. 93-102, 1998.
- D. Goleman, R. Boyatzis et A. McKee, « Primal leadership: the hidden driver of great performance », *Harvard Business Review*, décembre, 2001.
- G. B. Graen et M. Uhl-Bien, « Relationship-based approach to leadership : development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years : Applying a multi-level multi domain perspective », *Leadership Quarterly*, 6:2, p. 219-247, 1992.
- M.E. Heilman et L. R. Saruwatari, « When beauty is beastly: the effects of appearance and sex on evaluations of job applicants for managerial and nonmanagerial jobs », *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, p. 360-372, 1979.
- M.E. Heilman et M.H. Stopeck, « Being attractive: advantage or disadvantage ? Performance-based evaluations and recommended personnel actions as a function of appearance, sex, and job type », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 32, p. 202-215, 1985a.
- M. E. Heilman et M. H. Stopeck, « Attractiveness and corporate success : different causal attributions for men and women », *Journal of Applied Psychology*, 70, 379-388, 1985b.
- P. Hersey et K. Blanchard, *Management of organizational behavior : utilizing human resources*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1982.
- R. J. House et S. Shane D. Herold, « Rumors of the death of dispositional theory and research in organizational behavior are greatly exaggerated », *Academy of Management Review*, 21:1, p. 203-224, 1996.
- R. J. House, « A path goal theory of leader effectiveness », *Administrative Science Quarterly*, 16:, p. 321-338, 1971.
- R. J. House, « A 1976 theory of charismatic leadership », in J. G. Hunt et L. L. Larson (Eds), *Leadership : the cutting edge*, Carbondale, IL : SIUP, 1977.
- R. J. House et T. R., « Mitchell, Path-goal theory of leadership », *Journal of Contemporary Business*, 3:, p. 81-97, 1974.
- R. J. House et R. N. Aditya, « The social scientific study of leadership : quo vadis », *Journal of Management*, 23 :3, p. 409-473, 1997.
- J. G. Hunt, « Transformational/charismatic leadership's transformation of the field : an historical essay », *Leadership Quarterly*, 10 :2, p. 129-144, 1999.
- R. L. Kahn et D. Katz, « Leadership practices in relation to productivity and morale », in D. Cartwright et A. Zander (Eds), *Group dynamics*, New York : Harper & Row, 1953.
- H. Laroche et J-P. Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août, p. 64-78, 1994.
- R. Likert, *New patterns of management*, New York : McGraw-Hill, 1961.
- R. G. Lord et K. J. Maher, *Leadership and information processing : linking perception and performance*, Boston : Unwin Hyman, 1991.
- K. B. Lowe et W. L. Gardner, « Ten Years of the Leadership Quarterly : contributions and challenges for the future », *Leadership Quarterly*, 11:4, p. 459-514, 2001.
- B. Nanus, *Visionary leadership – Creating a compelling sense of direction for your organization*, San Francisco : Jossey-Bass, 1992

- J. G. March, « Organisations prosaïques et leaders héroïques », *Gérer & Comprendre*, juin, 2000.
- J. D. Mayer et P. Salovey, « What is emotional intelligence : implication for educators », in P. Salovey et D. Sluyter (Eds), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*, New York : Basic Books, p. 3-31, 1997.
- D. C. McClelland, *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.
- J. R. Meindl et S. B. Elhrich, « The Romance of leadership and the evaluation of organizational performance », *Academy of Management Journal*, 30:1, p. 91-109, 1987.
- R. K. Merton, « The self-fulfilling prophecy », *Antioch Review*, 8, p. 193-210, 1948.
- W. Mischel, « Toward a cognitive social learning reconceptualisation of personality », *Psychological Review*, 80:, p. 252-283, 1973.
- G. Morgan, *Images de l'organisation*, Paris : Eska, 1989.
- R. B. L. Pingitore, R. S. Tindale et B. Spring, « Bias against overweight job applicants in a simulated employment interview », *Journal of Applied Psychology*, 79, p. 909-917, 1994.
- C. K. Prahalad et G. Hamel, « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, mai-juin, 1989.
- A. Rafaeli, et M. G. Pratt, « Tailored meanings : on the meaning and impact of organizational dress », *Academy of Management Review*, 18, p. 32-55, 1993.
- J. Rojot, « Les théories et leur portée », *Personnel*, n° 407, p. 17-20, février, 2000.
- S. A. Rollman, « How teachers' dress affects students' opinions », *National Enquirer*, November 1, p. 27, 1977.
- R. Rosenthal et L. Jacobson, 1968, *Pygmalion in the classroom : teacher expectations and pupil's intellectual development*, New York : holt, Rinehart & Winston.
- S. Roussillon, « Les modèles d'accès aux postes de dirigeants », in F. Bournois et Roussillon, S., *Préparer les dirigeants de demain*, Paris : Editions d'Organisation, p. 429-443, 1998.
- M. Sashkin, « The visionary leader », in J. A. Conger et R. A. Kanungo (Eds), *Charismatic leadership : the elusive factor in organizational effectiveness*, San Fransisco : Jossey-Bass, 1988.
- B. Schneider, « Interactional psychology & organizational behavior », in L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds), *Research in organizational behavior*, 5, Greenwich, CT : JAI Press, p. 1-31, 1983.
- B. Shaw, *Pygmalion*, Paris : L'Arche, 1983.
- M. Snyder, « When belief becomes reality », in L. Berkowitz (Ed), *Advances in experimental social psychology*, 18, Orlando, FL : Academic Press, p. 247-305, 1984.
- R. M. Stogdill, « Personal factors associated with leadership : a survey of the literature” “, *Journal of Psychology*, 25:, p. 35-71, 1948.
- R. M. Stogdill et A. E. Coons, *Leader behavior : its description and measurement*, Columbus, OH : OSUP, 1957.
- E. Suleiman et H. Mendras, *Le recrutement des élites en Europe*, Paris : La Découverte, 1995.
- M. Thévenet, « Ce que diriger vaudra dire », *Document RH Info*, décembre, 2001.
- L. Z. Tiedens, « Powerful emotions : the vicious cycle of social status positions and emotions », in N. M. Ashkanasy et al. (Eds), *Emotion in the workplace : research, theory, and practice*, Westport, CT : Quorum Books, p. 71-81, 2000.
- L. Z. Tiedens, *Mad and mobile versus sad and subjugated : the effect of negative emotion expressions on social status positions*, Unpublished manuscript, 1999.

- V. H. Vroom et A. G. Jago, *The new leadership : managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1988.
- V. H. Vroom et P. W. Yetton, *Leadership and decision-making*, Pittsburgh, PA : UPP, 1973.
- S. J. Wayne et K.M. Kacmar, « The effects of impression management on the performance appraisal process », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, p. 70-88, 1991.
- S. J. Wayne et R.C. Liden, « Effects of impression management on performance ratings: a longitudinal study », *Academy of Management Journal*, 38, 232-260, 1995.
- S. S. White et E. A. Locke, « Problems with the pygmalion effect and some proposed solutions », *Leadership Quarterly*, 11:3, p. 389-415, 2000.
- G. A. Yukl, *Leadership in organizations (4th ed.)*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1998.
- S. J. Zaccaro, R. J. Foti et D. A. Kenny, « Self-monitoring and trait-based variance in leadership : an investigation of leader flexibility across multiple group situations », *Journal of Applied Psychology*, 76:2, p. 308-315, 1991.
- R. B. Zajonc, « Emotion and facial preference : an ignored theory reclaimed », *Science*, 5, p. 15-21, 1985.
- A. Zaleznik, « Managers and leaders : are they different ? », *Harvard Business Review*, 55:3, p. 67-78, 1977.