

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

COMPRENDRE L'EFFICACITÉ D'UNE ÉQUIPE DE TRAVAIL À TRAVERS LA
COMMUNICATION ET LE PRISME DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE
DE GROUPE

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
JONATHAN LAPOINTE

AVRIL 2017

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a été un travail émotionnel ardu et complexe. Il est l'aboutissement de quatre années de travail qui marquent des efforts constants et un soutien exceptionnel de la part de mes proches. J'aimerais tout d'abord remercier ma directrice de maîtrise, madame Nathalie Lafranchise, qui a été plus qu'une directrice pour moi, mais aussi un guide, un mentor et une amie. Elle a su m'accompagner dans ce voyage qu'a été la maîtrise d'une façon incroyable. Je désire souligner aujourd'hui son dévouement, sa générosité et sa patience envers moi et mes nombreuses questions. Sans elle, je ne serais pas ici aujourd'hui et je remercie le ciel de m'avoir guidé vers elle. Merci, merci et merci encore. Je ne pourrai jamais exprimer grâce à des mots comment je suis reconnaissant de tout le travail et de l'aide que tu as pu m'apporter.

Je me dois aussi de remercier mon jury pour leur implication, leurs commentaires et l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche. Tout d'abord, merci à madame Mireille Tremblay qui a été ma professeure à plusieurs reprises durant mon parcours académique. Merci pour votre inspiration et pour m'avoir enseigné le constructivisme avec une telle passion qu'aujourd'hui, votre passion se voit à travers mon mémoire. Votre quête de la coconstruction m'a inspiré depuis le premier jour et je ne saurais exprimer en mot la gratitude que j'ai pour vous. Merci du fond du cœur. Un merci va aussi à madame Isis Brouillet qui a généreusement accepté ma demande d'être membre de mon jury. Merci d'avoir pris intérêt à mon projet et de m'avoir partagé votre savoir et votre expérience et d'avoir su me conseiller pour toujours améliorer la qualité de mon travail. J'aimerais aussi remercier monsieur Maxime Paquet qui a pris place en tant que membre du jury lors de la remise finale de ce mémoire. Merci pour tous vos commentaires qui ont aidé à faire de ce mémoire une réussite dont je suis fier.

J'aimerais aussi remercier tous mes proches qui pendant ces derniers quatre ans m'ont écouté et m'ont soutenu à travers les frustrations, les peines et les découragements.

Vous avez été présents pour me donner la force de continuer de m'asseoir devant mon ordinateur pour continuer d'écrire ce qui, aujourd'hui, devient ma plus belle fierté.

J'aimerais aussi remercier mon terrain de recherche que je ne peux malheureusement pas nommer ici. Merci de votre soutien, merci de votre participation, merci pour vos efforts et pour l'intérêt que vous avez porté à ma recherche. Notre travail de collaboration à donner vie à ce mémoire et pour cela, je vous dis merci du fond du cœur.

Je remercie finalement l'Université du Québec à Montréal d'avoir été mon havre, mon lieu de réflexion et un endroit où j'ai pu découvrir un univers de connaissance qui m'était totalement inconnu. C'est grâce à la qualité des professeurs que j'y ai trouvé et à leur dévouement qui a su m'inspirer tout au long de mon parcours que je me retrouve ici aujourd'hui. Merci pour votre travail sans relâche et pour votre implication qui nous transforme à partir du premier jour jusqu'au moment où nous terminons nos études.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------|
| LISTE DES FIGURES..... | vii |
| LISTE DES TABLEAUX..... | viii |
| LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES..... | x |
| RÉSUMÉ | xi |
| INTRODUCTION | 1 |
| CHAPITRE 1 | 4 |
| 1. PROBLÉMATIQUE..... | 4 |
| 1.1 Communication dans les organisations : modèle organisationnel..... | 5 |
| 1.2 Communication dans les groupes de travail : affectivité et efficacité | 8 |
| 1.3 Influence des émotions dans les interactions de groupe | 9 |
| 1.4 Régulation des émotions et des interactions sociales mise en lien avec l'efficacité du groupe de travail..... | 10 |
| 1.5 Régulation émotionnelle et la performance des équipes de travail | 11 |
| 1.6 Question et objectifs de recherche..... | 12 |
| CHAPITRE 2 | 14 |
| 2. CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE..... | 14 |
| 2.1 Intelligence émotionnelle de groupe selon Druskat et Wolff (2001) .. | 14 |
| 2.1.1 Concepts de processus émotionnel et d'émotion | 15 |
| 2.1.2 Concept de groupe..... | 16 |
| 2.1.3 Mécanismes sous-jacents à l'intelligence émotionnelle de groupe..... | 18 |
| 2.1.4 Douze normes de l'intelligence émotionnelle de groupe | 19 |
| 2.1.5 Quatre phases du développement des normes de l'intelligence émotionnelle de groupe | 25 |
| 2.1.6 Intelligence émotionnelle | 27 |
| 2.1.7 Régulation émotionnelle | 29 |
| 2.1.8 Communication verbale et non verbale des émotions | 33 |

| | | |
|--------------------------------------|---|----|
| 2.2 | Conclusion | 35 |
| CHAPITRE 3 | | 37 |
| 3. MÉTHODOLOGIE..... | | 37 |
| 3.1 | Durée et étapes de la recherche..... | 37 |
| 3.2 | Posture épistémologique | 38 |
| 3.3 | Instruments de collectes de données..... | 39 |
| 3.3.1 | Fiches réflexives | 40 |
| 3.3.2 | Entrevues semi-dirigées..... | 41 |
| 3.3.3 | Questionnaire sociodémographique | 42 |
| 3.4 | Méthodes d'analyse des données | 43 |
| 3.5 | Sélection et description des participants | 45 |
| 3.6 | Considérations éthiques | 46 |
| CHAPITRE 4 | | 48 |
| 4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS..... | | 48 |
| 4.1 | Présentation des résultats relatifs au premier objectif | 49 |
| 4.1.1 | Valence, communication et régulation des ressentis..... | 50 |
| 4.1.2 | Analyse descriptive de la valence, de la communication et de la régulation des ressentis | 63 |
| 4.2 | Présentation des résultats relatifs au deuxième objectif | 70 |
| 4.2.1 | Normes de l'intelligence émotionnelle de groupe dans le discours des participants | 70 |
| 4.2.2 | Analyse descriptive des normes établies dans le groupe..... | 74 |
| 4.2.3 | Normes relatives à l'intelligence émotionnelle de groupe spécifique à l'efficacité | 76 |
| 4.2.4 | Perception de l'efficacité du groupe | 79 |
| 4.3 | Synthèse des résultats..... | 85 |
| CHAPITRE 5 | | 88 |
| 5. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS..... | | 88 |

| | | |
|--|--|-----|
| 5.1 | Interprétation des résultats en fonction du premier objectif..... | 88 |
| 5.1.1 | Valence, communication et régulation des ressentis mis en lien avec les normes du groupe..... | 88 |
| 5.2 | Interprétation des résultats en fonction du deuxième objectif | 98 |
| 5.2.1 | Interprétation des résultats selon les dimensions du modèle de l'intelligence émotionnelle de groupe | 99 |
| 5.2.2 | Analyse des phases du développement de l'intelligence émotionnelle de groupe | 106 |
| 5.2.3 | Analyse de l'efficacité du groupe | 108 |
| 5.2.4 | Synthèse des analyses interprétatives | 111 |
| CHAPITRE 6 | | 113 |
| 6. DISCUSSION ET CONCLUSION | | 113 |
| 6.1 | Discussion sur les résultats et les limites de la recherche | 113 |
| 6.2 | Équipe | 117 |
| 6.3 | Piste de recherches ultérieures..... | 118 |
| ANNEXE A : DIMENSION DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DE GROUPE (DRUSKAT ET WOLFF, 2001, P. 141)..... | | 119 |
| ANNEXE B : INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LE PROCESSUS ÉMOTIONNEL (DRUSKAT ET WOLFF, 2001, P.138)..... | | 120 |
| ANNEXE C : MODÈLE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DE GROUPE (DRUSKAT ET WOLFF, 2001, P. 154)..... | | 121 |
| ANNEXE D : FICHE RÉFLEXIVE HEBDOMADAIRE..... | | 122 |
| ANNEXE E : CANEVAS DU QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREVUES SEMI-DIRIGÉES..... | | 125 |
| ANNEXE F : QUESTIONNAIRE POUR INFORMATIONS SOCIODÉMOGRAPHIQUES | | 128 |
| LISTE DES RÉFÉRENCES | | 129 |

LISTE DES FIGURES

| | |
|--|----|
| Figure 1. : Occurrence des ressentis selon la valence et la modalité de communication | 64 |
| Figure 2. : Nombre total de chaque type de ressenti depuis le début de la recherche | 65 |
| Figure 3. : Occurrence des stratégies de régulations émotionnelles selon la valence du ressenti..... | 66 |
| Figure 4. : Fréquence des stratégies de régulations émotionnelles selon les participants..... | 67 |
| Figure 5. : Pourcentages des stratégies de régulations émotionnelles selon les participants..... | 67 |
| Figure 6. : Pourcentage du degré d'efficacité du groupe, selon les participants, à chacune des réunions..... | 80 |
| Figure 7. : Fréquence selon les degrés d'efficacité perçus et les participants, au cours des 12 réunions..... | 82 |
| Figure 8. : Perception des participants au regard du degré d'efficacité, selon les réunions d'équipe..... | 84 |

LISTE DES TABLEAUX

| | |
|--|----|
| Tableau 1 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 1 | 52 |
| Tableau 2 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 2 | 53 |
| Tableau 3 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 3 | 54 |
| Tableau 4 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 4 | 55 |
| Tableau 5 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 5 | 56 |
| Tableau 6 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 6 | 57 |
| Tableau 7 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 7 | 58 |
| Tableau 8 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 8 | 59 |
| Tableau 9 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 9 | 60 |
| Tableau 10 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 10 | 61 |
| Tableau 11 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 11 | 62 |
| Tableau 12 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 12 | 63 |
| Tableau 13 : Fréquence et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'IÉG sous la dimension individuelle, selon les participants | 72 |

| | |
|--|----|
| Tableau 14 : Fréquence et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'IEG sous la dimension groupale, selon les participants..... | 72 |
| Tableau 15 : Nombre et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'intelligence émotionnelle de groupe sous la dimension exogroupale, selon les participants..... | 73 |
| Tableau 16 : Résumé par sous-totaux du nombre de segments relatifs aux normes de l'intelligence émotionnelle de groupe sous chacune des dimensions (individuelle, groupale et exogroupale) et selon les participants | 73 |
| Tableau 17 : Fréquence et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'intelligence émotionnelle de groupe visant spécifiquement l'efficacité, pour chacune des dimensions (interpersonnelle, groupale et exogroupale), selon les participants... | 78 |
| Tableau 18 : Perceptions du degré d'efficacité du groupe, selon les participants, à chacune des réunions..... | 79 |

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACCRONYMES

| | | |
|-----|---|--|
| IÉ | : | Intelligence émotionnelle |
| IÉG | : | Intelligence émotionnelle de groupe |
| IÉI | : | Intelligence émotionnelle individuelle |

RÉSUMÉ

Cette recherche vise à comprendre l'efficacité d'une équipe de travail à travers la communication et le prisme du concept d'intelligence émotionnelle de groupe des auteurs Druskat et Wolff (2001). Ce concept met en lumière 12 normes de groupe selon trois dimensions : individuelle, groupale et exogroupale. Celles-ci favorisent son développement en lien avec deux mécanismes sous-jacents : (1) la prise de conscience en lien avec les trois dimensions ; (2) un processus d'influence suscité par le système de normes qui régule les interprétations et les comportements en lien avec l'émergence d'états émotifs. De plus, pour bien comprendre l'intelligence émotionnelle de groupe, les concepts suivants sont mis en lumière : le processus émotionnel, les émotions, le groupe, l'intelligence émotionnelle individuelle, la régulation émotionnelle et la communication verbale et non verbale des émotions.

Un groupe de travail dans un centre de santé et services sociaux du Québec a accepté de participer à cette recherche aux données de nature mixtes. La collecte de données s'est échelonnée sur une période de six mois et s'est fait en deux temps : (1) après chacune des 12 réunions de travail du groupe réaliser au cours de la collecte de données grâce à une fiche réflexive individuelle à compléter *en ligne* ; 2) au terme de cette collecte de données, grâce à des entrevues individuelles semi-dirigées. Les résultats exposent des ressentis en lien avec des situations vécues dans ce groupe de travail, des stratégies de régulation émotionnelle en lien avec des modalités de communication, des éléments relatifs aux normes établies et reliées à l'intelligence émotionnelle de groupe et la perception du degré d'efficacité du groupe.

Cette recherche a permis de mettre en lien l'efficacité, la communication et la régulation des ressentis et l'intelligence émotionnelle de groupe. Elle propose également des pistes de recherche ultérieures, mais aussi des pistes d'intervention en vue d'améliorer l'efficacité des groupes de travail.

MOTS-CLÉS : intelligence émotionnelle, régulation émotionnelle, groupe, émotions, normes, efficacité.

INTRODUCTION

En contexte de travail d'équipe, être capable de travailler avec d'autres personnes aux valeurs parfois différentes peut devenir un enjeu très complexe et parfois problématique. La communication au sein d'une équipe de travail implique l'utilisation de régulation émotionnelle en vue de relever ce défi. Cette régulation joue un rôle aussi important dans les relations de travail que dans les relations personnelles, et elle est active à tous les jours de notre vie.

La régulation émotionnelle se retrouve ainsi dans certains modèles théoriques. Que ce soit lorsque nous parlons de l'intelligence émotionnelle (Chang, 2011; Goleman, 1995, 1998; Mayer et Salovey, 1997; Gendron, 2004), de la compétence émotionnelle (Goleman, 1998; Lafranchise, 2010; Saarni, 1999; Mikolajczak, 2009) ou de l'intelligence émotionnelle de groupe (Druskat et Wolff, 2001; Druskat, Koman et Wolff, 2005; Koman et Wolff, 2008). Ces modèles expliquent comment la régulation émotionnelle fait partie des processus d'interactions et de communication interpersonnelle ou de groupe et aussi comment elle contribue à l'efficacité.

Pour comprendre l'efficacité d'une équipe de travail, ce mémoire se centre sur le modèle de l'intelligence émotionnelle de groupe (IÉG) de Druskat et Wolff (2001) et revue par Druskat, Koman et Wolff. (2005). Les thèmes principalement abordés sont l'intelligence émotionnelle de groupe et ses normes spécifiques, la régulation émotionnelle en lien avec la communication verbale et non verbale et l'efficacité.

Ce mémoire se divise en six chapitres. Le chapitre 1 présente la problématique au cœur de cette recherche. Le problème auquel cette recherche tente de répondre est le lien entre l'efficacité d'un groupe de travail, leurs stratégies de régulation

émotionnelle et l'IEG qu'ils ont développés. Il met en lumière les limites des connaissances actuelles en communication pour comprendre l'efficacité d'un groupe tout en proposant de s'attarder à l'influence des émotions, à leur régulation et son impact sur l'efficacité d'un groupe. Il montre aussi quels sont les impacts connus de l'IEG sur une équipe de travail et finalement, la question de recherche ainsi que ses deux objectifs.

Le chapitre 2 présente en détail le concept l'IEG sous toutes ses facettes soit, le processus émotionnel, le concept d'émotion, le concept de groupe et les mécanismes sous-jacents. Il expose aussi les quatre phases du développement de l'IEG ainsi que les normes relatives à l'IEG. Il explique l'influence que peut avoir l'intelligence émotionnelle individuelle (IEI). La régulation émotionnelle est aussi un thème expliqué en détail dans l'optique de bien comprendre le lien qui peut exister entre la régulation émotionnelle, l'IEG et l'efficacité. Finalement, une présentation de comment la communication des émotions verbale et non verbale peut s'appliquer au groupe conclut ce chapitre.

Le chapitre 3 dévoile la démarche méthodologique qui a permis de réaliser cette recherche. Il présente la durée et les étapes de la recherche, les instruments de collectes de données, la méthode d'analyse des données, la sélection des participants ainsi que les considérations éthiques.

Le chapitre 4 présente les résultats de la collecte de données en lien avec les deux objectifs de cette recherche. Il comprend une première partie qui révèlent les résultats concernant la valence et la communication de ressentis en lien avec des situations vécues par les participants ainsi que des stratégies de régulations émotionnelles selon chaque participant et selon chaque réunion. Puis, une deuxième partie expose les résultats, selon les douze normes du modèle de Druskat et Wolff (2001). Elle présente

aussi les perceptions des participants de l'efficacité de leur groupe selon les réunions, les mots utilisés pour valider leur perception et selon chaque participant.

Le chapitre 5 présente l'interprétation des résultats en vue d'atteindre les deux objectifs de cette recherche. Il propose douze constats résultant de cette analyse interprétative.

Enfin, dans le chapitre 6, une discussion permet d'abord de poser un regard critique sur l'ensemble des résultats et de la démarche de recherche. Les limites y sont aussi exposées. Enfin, en guise de conclusion, les points importants de cette recherche sont synthétisés tout en présentant les ouvertures possibles vers des recherches subséquentes. Des pistes interventions sont également proposées.

CHAPITRE 1

1. PROBLÉMATIQUE

La capacité à réguler les émotions joue pour beaucoup dans la manière d'interagir et de communiquer avec les autres. Considérée sous deux angles, soit faisant partie ou étant le produit de l'intelligence émotionnelle (IÉ), des chercheurs ont tenté de comprendre comment la régulation émotionnelle pouvait être aussi utilisée à des fins organisationnelles (Chang, 2011; Gendron, 2004; Goleman, 1998). Au fil des années, les recherches ont révélé que la régulation émotionnelle peut contribuer, entre autres choses, à l'efficacité organisationnelle (Druskat, Koman et Wolff, 2005) et au bien-être des individus (Gross, 2002).

Le présent chapitre exposera tout d'abord le contexte social dans lequel émerge cette problématique. Il expose certaines limites des modèles actuellement étudiés et appliqués en communication pour comprendre les groupes et leur efficacité, et en particulier, le modèle organisationnel. Pour faire suite à cela, il sera expliqué, en quoi les concepts d'émotion et de régulation émotionnelle sont-ils liés à l'efficacité. Finalement, le concept d'IÉG sera présenté en lien avec la régulation émotionnelle et l'efficacité d'un groupe de travail débouchant ainsi sur la question et les objectifs de recherche.

1.1 Communication dans les organisations : modèle organisationnel

La communication dans les organisations est un sujet qui a suscité de nombreuses recherches dans plusieurs domaines en lien avec l'être humain tels que la psychosociologie, les ressources humaines, la psychologie, etc. Différentes écoles de pensées du 20^e siècle ont proposé des cadres théoriques pour comprendre la performance ou l'efficacité des groupes de travail, par exemple l'école mécaniste, l'école des relations humaines et celle des ressources humaines (Hatch, 2000 ; Miller, 2003).

L'école mécaniste propose une méthode de gestion qui existe depuis déjà quelques siècles. Son expansion s'est amorcée vers la fin du 18^e siècle et s'est poursuivie au cours du 19^e siècle, la révolution industrielle ayant été un tremplin pour son intégration dans la plupart des organisations européennes et américaines (Miller, 2003). Cette école de pensée priorise la standardisation, la prévisibilité et la division du travail. La rationalité prime et la productivité est la priorité numéro un. Frederick Taylor à la fin du 19^e siècle aborde la productivité dans une perspective scientifique et révolutionne l'univers du travail à la chaîne (Miller, 2003; Morgan, 1989; Weber, 1995). Encore aujourd'hui, nous voyons des entreprises adopter ce modèle qui se traduit par des réglementations, des formulaires, des processus d'affaires normalisés visant une réduction des coûts, une augmentation de l'efficacité et une mécanisation de l'humain. L'aspect affectif des équipes de travail est vu comme étant un enjeu ou une préoccupation seulement s'il affecte la productivité de l'organisation et la mécanique de travail à la chaîne par exemple lorsque les employés souffrent d'épuisements psychologiques et physiques (Miller, 2003).

En réponse à l'école mécaniste, au cours des années 1920 à 1930, on voit apparaître une seconde école de pensée, l'école des relations humaines. Cette méthode de gestion vise une humanisation du travail et devient une réponse au taylorisme (Miller, 2003). Ainsi, le processus décisionnel devient décentralisé. On parle de groupe et non plus d'individus. Les superviseurs deviennent des agents de communication et on comprend que la motivation des employés passe par l'appartenance au groupe. On met l'accent sur la coopération amicale et sur un mode de gestion axé sur la démocratie.

De ce mouvement découlent de nombreuses études du domaine de la psychosociologie qui tente de comprendre la complexité de la nature humaine en milieu organisé. C'est ainsi qu'on voit apparaître plusieurs chercheurs tels que Georges Elton Mayo (1933) avec sa fameuse recherche réalisée à l'usine Hawthorne appartenant à la *Western Electric Company*, portant sur les grandes entreprises tayloriennes. Il se concentre sur plusieurs situations humaines telles que la fatigue, le mauvais climat social, l'absentéisme et l'apathie au travail. Ces recherches se sont vues donner le titre d'« effet Hawthorne » qui démontre que l'attention reçue est l'un des facteurs les plus importants pour la productivité des travailleurs (Adair, 1984). Il conclut en disant que la vision mécaniste du travail ne prend pas en compte le comportement et la motivation des travailleurs. Il croit que la productivité dépend nécessairement de la satisfaction des besoins sociaux et affectifs des employés.

Par la suite, Kurt Lewin a permis de faire avancer le savoir scientifique quant à la productivité des groupes menant diverses recherches-action (Rhéaume, 1982). Il émet plusieurs théories sur les groupes telles que la théorie du champ de forces et la théorie du changement (Argyris, 1964; Schein, 1991). Au courant du 20^e siècle, plusieurs recherches ont été menées en psychosociologie pour comprendre la dynamique de groupe et l'intervention dans les groupes en milieu organisé, et particulièrement à

l'Université du Québec à Montréal et à l'Université du Québec à Sherbrooke (Rhéaume, 1997; Saint-Arnaud, 1992, 1999).

Néanmoins, l'école des relations humaines comporte aussi ses limites. En effet, on observe que les bonnes relations dans l'organisation ne suffisent pas à motiver les employés et que la coopération amicale n'incite pas à se dépasser et à être plus efficace (Miller, 2003).

Durant le 20^e siècle, une autre école de pensée émerge, l'école des ressources humaines. Elle critique le modèle des relations humaines qui n'accorde pas suffisamment d'attention à la satisfaction et la contribution des employés en lien avec la productivité. C'est dans cette perspective qu'elle propose un modèle de gestion qui vise la contribution maximale de l'employé dans l'organisation. Ainsi apparaissent plusieurs systèmes au sein de cette école telle que la grille managériale de Blake et Mouton servant à identifier les styles de gestion qui maximisent la contribution dans l'organisation (Blake et Mouton, 1962). Likert apportera aussi sa contribution avec son modèle à quatre systèmes et qui propose que le style de gestion influence l'efficacité d'un groupe (Miller, 2003). Cette école propose une gestion des ressentis ou des émotions qui se limite à modifier la participation de l'employé à l'organisation (changements structurels) dans le but de réduire ou éliminer ces ressentis et ainsi assurer que cet employé continue d'être productif pour l'organisation (Miller, 2003).

Peu d'auteurs considèrent les émotions comme un élément important à prendre en compte pour comprendre la productivité des employés. En effet, elles sont soit considérées comme un élément négatif qu'il faut éliminer (école mécaniste), un élément qu'il faut savoir mettre de côté pour s'assurer qu'il ne dérange pas (école des ressources humaines) ou n'est tout simplement pas pris en compte pour comprendre la productivité des groupes d'employés.

Des auteurs tels qu'Argyris et Schön (1974), quant à eux, considèrent l'aspect émotionnel en lien avec la productivité. Plus spécifiquement, ils traitent entre autres de la prise en compte des émotions négatives et de leur mise à contribution dans un contexte organisationnel. Ils proposent deux modèles, soit le modèle I et le modèle II. En résumé, dans le modèle I, il faut éviter l'expression d'émotions négatives. Ceci en fait une norme informelle, instinctive, généralement respectée dans les organisations. En fonction du modèle II, qui favorise la collaboration, il faut pouvoir nommer les affects négatifs. Selon ces auteurs, il ne suffit pas de mettre les émotions négatives de côté. Il faut savoir les réguler pour pouvoir les nommer et s'en servir.

Bien que les émotions en fonction de l'efficacité est fait l'objet de recherche par certains auteurs, que savons-nous au juste à propos des émotions ou de manière plus large au sujet de la dimension affective d'un groupe de travail et son efficacité ? Ce qui suit l'aborde.

1.2 Communication dans les groupes de travail : affectivité et efficacité

La complexité des systèmes organisationnels fait qu'aujourd'hui le travail ne peut plus être accompli que par une seule personne. Le développement des infrastructures et les problèmes rattachés à ceux-ci ne peuvent plus être en fonction de la compétence d'un seul individu (Druskat, Koman et Wolff, 2005). Pour demeurer performant et maintenir un certain niveau d'efficacité, le travail en équipe est devenu une nécessité, car il permet aux individus d'avoir accès à une plus grande variété de compétences et d'aptitudes auxquelles leur propre personne ne peut répondre (Hackman, 1987; Salas et coll., 2006). Cependant, l'historique des études en communication organisationnelle nous enseigne que malgré le pouvoir du travail en équipe, la nature

humaine demeure toujours une variable incontrôlable qui peut tant nuire ou aider le système (Crozier, 1973).

La collaboration et la coopération sont importantes pour l'atteinte des objectifs du groupe (Druskat, Koman et Wolff, 2005). Par ailleurs, favoriser une coordination adéquate, une ambiance propice à la communication, un environnement motivant et un milieu de travail porteur de sens pour ses membres permet d'améliorer ces composantes relationnelles au travail (Embertson, 2006; Valentino, 2004).

Une étude de Hochschild, menée en 1983, avait démontré que les émotions vécues au sein d'un groupe de travail ont un impact majeur tant sur l'efficacité de l'équipe que sur le bien-être des personnes qui y travaillent. Depuis, plusieurs chercheurs (Chang, 2011; Druskat et Wolff, 2001; Gross, 1998, 2002; Rapisarda, 2002) se sont intéressés à l'influence des émotions dans les interactions sociales. La partie qui suit aborde davantage cet aspect.

1.3 Influence des émotions dans les interactions de groupe

À travers ses interactions sociales, l'être humain est amené à vivre un très large éventail d'émotions qui peuvent être désagréables ou agréables. Ainsi, en situation de groupe de travail, plus la tâche demandée est complexe, plus le nombre d'interactions sociales augmente et, comme de fait, plus le nombre d'émotions ressenties augmente (Druskat, Koman et Wolff, 2005). Ainsi, plus il y a d'émotions qui font surface à l'intérieur du groupe, plus la demande en IÉ est grande (Druskat et Wolff, 2001). L'IÉ se définit comme étant l'ensemble des aptitudes intrapersonnelles et

interpersonnelles d'un individu à prendre conscience de ses émotions et à les réguler en vue d'agir en fonction de cette prise de conscience (Goleman, 1995).

Se basant sur le fait que les interactions sociales sont à la base même de la vie des groupes (Morgeson et Hofmann, 1999), et donc que des émotions émergent constamment dans les interactions, il est possible de penser que l'efficacité d'une équipe de travail est reliée aux aptitudes intrapersonnelles et interpersonnelles et aux compétences qu'ont les membres de cette équipe, leur permettant de prendre conscience des émotions et de les réguler (Druskat, Koman et Wolff, 2005).

1.4 Régulation des émotions et des interactions sociales mise en lien avec l'efficacité du groupe de travail

La codépendance entre l'efficacité et la régulation dans les interactions sociales est soutenue par plusieurs chercheurs (Chang, 2011; Summers, I., Coffelt, T., et Horton, R. E., 1988; Worchel *et al*, 1991). De plus, l'efficacité d'un groupe dépendrait des compétences émotionnelles de ses membres (Druskat, Koman et Wolff, 2005; Rapisarda, 2002). Selon Grandey (2000), les compétences émotionnelles s'exprimant à travers la régulation émotionnelle ont un impact important sur l'efficacité d'une équipe de travail. Les participants capables d'avoir des stratégies de régulations émotionnelles efficaces sont plus aptes à faire face aux situations difficiles qui peuvent faire surface et évitent ainsi des problématiques telles que l'épuisement professionnel ou le stress qui peuvent avoir un impact direct ou indirect sur l'efficacité d'une équipe.

Des auteurs soutiennent que dans une interaction sociale en situation de groupe, les individus émettent des signaux émotionnels à travers la communication verbale et

non verbale par leurs expressions faciales, leurs tons de voix et leurs postures qui expriment leur état émotionnel (Elfenbein, H. A., Polzer, J. T., et Ambady, N., 2007 ; van Kleef, 2010 ; van Kleef *et al*, 2010). Les membres ayant une forte IÉ et par le fait même, qui sont capables d'une forte régulation émotionnelle efficace, seront plus aptes à décoder ces signes verbaux et non verbaux et à ajuster leur comportement dans le but d'harmoniser les processus interpersonnels en place (Chang, 2011; Druskat et Wolff, 2001; Druskat, Koman et Wolff, 2005; Elfenbein *et coll*, 2007 ; Koman et Wolff, 2008). En effet, ayant une forte capacité à réguler leurs émotions, ils peuvent ainsi travailler à l'harmonisation des relations au sein du groupe et ainsi éviter de compromettre son efficacité (Chang, 2011; Druskat et Wolff, 2001; Druskat, Koman et Wolff, 2005; Koman et Wolff, 2008).

1.5 Régulation émotionnelle et la performance des équipes de travail

La capacité à réguler ses émotions dans un contexte organisationnel ainsi que des concepts connexes ont inspiré plusieurs chercheurs. Chang et coll. (2011) ont étudié le lien entre les compétences émotionnelles, comprenant la régulation émotionnelle, et la performance des équipes de travail. Den Brok et coll. (2005) ont démontré l'importance des comportements interpersonnels en situation d'enseignement. Druskat et Wolff (2001) intègrent la régulation émotionnelle à l'intérieur de leur modèle de l'IÉG. Gendron (2004, 2008) a étudié l'impact du capital émotionnel pour le développement des entreprises d'aujourd'hui. Rapisarda (2002) s'est intéressé à démontrer l'impact de l'IÉ sur le travail d'équipe et leur performance. Grandey (2000) et Hochschild (1983) ont souligné la souffrance relative au travail émotionnel. Le thème de l'efficacité a su se démarquer lorsque des chercheurs ont observé un lien entre l'efficacité et l'IÉG (Druskat et Wolff, 2001; Druskat, Koman et Wolff, 2005).

Cette recherche découle des avancées dans des disciplines autres que la communication pour explorer ce concept d'IÉG en lien avec l'efficacité d'un groupe de travail. À partir de cet éclairage, l'étudiant chercheur s'est intéressé à la grille de compréhension que propose le modèle de l'IÉG présenté par Druskat et Wolff (2001) pour comprendre l'efficacité d'un groupe de travail, mais en adoptant une lunette communicationnelle.

1.6 Question et objectifs de recherche

Druskat, Koman et Wolff (2005) ont développé leur modèle en s'appuyant sur leur recherche précédente (Druskat et Wolff, 2001) pour y inclure la notion de l'efficacité et proposer des normes qui l'influencent. Chang (2011) a exploré comment l'EI a un impact sur les dynamiques d'équipe et la performance, en contribuant à l'établissement d'une confiance entre ses membres. Il est donc possible d'émettre l'hypothèse que l'IÉG influence la performance d'une équipe de travail par le biais, entre autres, de la confiance entre les participants (Chang, 2011). Peut-on l'expliquer cette influence en tenant compte d'autres facteurs associés à l'IÉ ?

Cette recherche pose la question suivante :

Comment peut-on comprendre l'efficacité d'une équipe de travail à travers la communication et le prisme du modèle d'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001) ?

Le premier objectif de cette recherche est d'analyser la communication des ressentis en lien avec leur régulation, chez les membres d'une équipe de travail.

Un second objectif est d'analyser l'efficacité du groupe en lien avec la régulation émotionnelle et les normes associées au modèle d'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001).

La présente recherche s'est effectuée dans un centre de santé et services sociaux du Québec. Cependant, il faut prendre en compte que cette recherche aurait pu s'appliquer dans n'importe quel autre milieu de travail. En effet, les aspects abordés dans cette recherche n'appartiennent pas qu'à un seul milieu, mais à toutes les organisations qui souhaitent développer le potentiel de leurs équipes, ce qui appuie sa pertinence sociale.

La pertinence scientifique et communicationnelle de cette recherche repose sur son apport pour le champ disciplinaire de la communication. Elle permet une compréhension approfondie des liens entre la communication de ressentis et leur régulation, l'IÉI et de groupe et l'efficacité d'une équipe de travail. Ses retombées sociales sont multiples : pistes de formation initiale et continue relativement au travail en équipe, grille d'analyse pour intervenir auprès des groupes, humanisation des milieux de travail par une meilleure prise en compte des émotions. Le travail d'équipe devenant une pratique de plus en plus courante dans les organisations, il importe de mieux comprendre ses enjeux émotionnels ainsi que les facteurs qui peuvent contribuer à sa performance et son efficacité.

CHAPITRE 2

2. CADRE CONCEPTUEL ET THÉORIQUE

Au cœur de cette recherche, le concept d'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001) est défini et explicité en lien avec ses différentes composantes et l'efficacité du groupe. Ce sont d'abord les concepts de processus émotionnel, d'émotion et de groupe qui sont abordés en lien avec l'intelligence émotionnelle de groupe. Puis, les normes caractérisant l'intelligence émotionnelle de groupe et leurs mécanismes sous-jacents seront énoncées et explicitées. Aussi parce que l'intelligence émotionnelle de groupe s'appuie sur l'IÉI et la régulation émotionnelle, ces deux concepts seront également abordés. Enfin, parce que la communication, verbale et non verbale, dans un groupe est influencée par les stratégies de régulation émotionnelles utilisées, mais aussi par tout ce qui est nommé plus haut, elle sera également mise en lumière.

2.1 Intelligence émotionnelle de groupe selon Druskat et Wolff (2001)

Druskat et Wolff (2001) définissent l'IÉG comme étant l'habileté à développer une série de normes qui permettent de contrôler les processus émotionnels du groupe en vue de cultiver la confiance, l'identité du groupe et favoriser ainsi son efficacité. [Traduction libre].

The ability to develop a set of norms that manage emotional processes so as to cultivate trust, group identity and group efficacy. (Druskat et Wolff, 2001, p. 138).

Avant d'aller plus loin, il importe d'expliquer ce que nous entendons par les concepts de processus émotionnel, d'émotion et de groupe.

2.1.1 Concepts de processus émotionnel et d'émotion

La définition du concept d'émotion ne fait pas consensus dans la communauté scientifique, mais plusieurs s'entendent sur ce que sont les émotions primaires. Ces émotions seraient les émotions de base depuis lesquelles toutes les autres émergeraient (Ekman, 1984; Frijda, 1986; Lazarus, 1991). On retrouve parmi celles-ci la joie, la colère, la peur, le dégoût et la tristesse (Ekman, 1984 ; Lazarus, 1991).

Le processus émotionnel est à la base des actions qu'entreprend l'être humain lorsqu'il vit une émotion. Cette conception du processus émotionnel qu'adoptent Druskat et Wolff (2001) s'appuie sur la théorie élaborée par Levy (1984). Cette théorie distingue trois grandes étapes menant à une action, qui peut être communicationnelle, en réponse à un stimulus émotionnel : (1) l'arrivée d'un événement émotionnel qui fait réagir le corps (stimuli) ; (2) la prise de conscience d'une émotion teintée d'un vécu culturel et menant au ressenti émotionnel ; (3) une réaction qui résulte du ressenti. Ce processus peut être représenté comme une sorte d'engrenage qui unit l'aspect biologique et culturel de l'émotion.

Druskat et Wolff (2001) proposent une définition de l'émotion qui s'arrime à leur conception du processus émotionnel. L'émotion est comprise comme étant naturelle à l'être humain, mais son expression serait traduite par la culture à laquelle la personne est rattachée. Cette définition s'appuie donc sur deux conceptions. D'une part, sur une conception socioculturelle et constructionniste de l'émotion (Armon-Jones, 1986 ;

Averill, 1980) qui propose les quatre prémisses suivantes : (1) les émotions seraient caractérisées par des attitudes suscitées par des croyances, jugements et désirs; (2) les attitudes relatives aux émotions sont apprises à travers les croyances, les valeurs et les normes de la culture de la personne; (3) les émotions ne sont pas naturelles, mais plutôt déterminées socioculturellement à travers les expériences et les impressions tirées de situations sociales; (4) la signification fonctionnelle des émotions s'inscrit dans un système socioculturel. D'autre part, elle s'appuie sur une conception évolutionniste-fonctionnaliste de l'émotion; l'émotion serait innée et naitrait d'abord des stimulations physiologiques pour ensuite être traduite en action (Frijda, 1986).

Maintenant que les concepts de processus émotionnel et d'émotion sont clarifiés, il est pertinent d'aborder la notion de groupe afin de bien comprendre le modèle de l'IÉG de Druskat et Wolff (2001).

2.1.2 Concept de groupe

Le concept de groupe est un terme clé dans les études en communication sociale. D'abord, selon Anzieu et Martin (1990), la dyade constituerait l'élément de base de tout groupe. Ils expliquent que toute interaction dans un groupe se passe entre deux personnes et que l'environnement les entourant est affecté par cette relation. Anzieu et Martin (1990) présentent cinq types de groupes pouvant prendre forme selon le contexte et le nombre de personnes : la foule, la bande, le groupement, le groupe secondaire et finalement, le groupe primaire ou restreint.

Selon certains auteurs, il existe une différence entre groupe et équipe de travail. Le terme « équipe de travail » fait ainsi référence à un large éventail de groupes dans une

entreprise (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006). Selon ces auteurs, l'équipe de travail se définit comme « tout ensemble formel, permanent et bien identifié d'au moins deux individus interdépendants dans l'accomplissement d'une tâche dont ils partagent collectivement la responsabilité envers l'organisation » (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006). L'équipe de travail se distingue ainsi du groupe selon six critères spécifiques soit (1) un mandat collectif doit être confié aux membres par l'organisation, (2) les membres doivent être interdépendants en regard de la tâche, (3) les équipiers doivent assumer un nombre plus ou moins grand de responsabilités de gestion en plus de produire un bien ou un service, (4) les membres doivent évoluer dans un environnement organisationnel plus large qui entretient des attentes envers eux et vis-à-vis duquel ils ont des droits et des obligations, (5) les membres doivent se percevoir et être perçus par les autres instances organisationnelles comme formant une équipe et (6) les équipiers doivent travailler ensemble sur une base relativement permanente (Aubé, Rousseau et Savoie, 2006).

Dans ce mémoire, le concept d'équipe de travail est aussi mis en lien avec celui de groupe restreint en raison du nombre ($n = 6$) de membres composant l'équipe ayant participé à cette recherche. C'est pourquoi dans ce mémoire, les concepts de groupe et d'équipe sont utilisés sans les différencier.

Pour Anzieu et Martin (1990), le groupe restreint est défini comme étant :

Un nombre restreint de membres [...], poursuite en commun et de façon active des mêmes buts [...] relations affectives pouvant devenir intenses entre les membres [...], forte interdépendance des membres et sentiments de solidarité [...], différenciation des rôles entre les membres, constitution de normes, de croyances, de signaux et de rites propres au groupe (p.36-37).

Druskat et Wolff (2001), quant à eux, voient le groupe dans une perspective socioconstructiviste. S'appuyant sur Guzzo et Dickson (1996), Druskat, Koman et Wolff. (2005) conçoivent le groupe comme un ensemble complexe et coconstruit, formé par des individus qui se perçoivent et sont perçus comme formant une entité propre, en relation d'interdépendance dans la réalisation de leurs tâches :

Made up of individuals who see themselves and who are seen by others as a social entity, who are interdependent because of the tasks they perform as members of a group, who are embedded in one or more larger social systems (e.g., community, organization), and who perform tasks that affect others (such as customers or coworkers). (Guzzo et Dickson, 1996, p.30 dans Druskat, Koman et Wolff, 2005, p.3-4).

Cette dernière définition est celle qui est retenue dans le cadre de cette recherche. En effet, celle-ci prend en compte l'aspect individuel, groupal et environnemental de la dynamique présente au sein d'une équipe de travail.

Maintenant que nous avons défini le concept de groupe, nous sommes prêts à poursuivre l'explicitation du modèle d'IÉG de Druskat et Wolff (2001), et plus particulièrement, en abordant ses mécanismes sous-jacents.

2.1.3 Mécanismes sous-jacents à l'intelligence émotionnelle de groupe

Des mécanismes sont sous-jacents au modèle de l'IÉG proposé par Druskat et Wolff (2001). Le premier consiste en la prise de conscience des émotions. C'est par cette prise de conscience que l'individu a accès à de l'information pertinente pour comprendre ce qui se passe émotionnellement dans le groupe. Le deuxième mécanisme consiste en un processus d'influence suscité par le système de normes

culturelles que coconstruisent les membres du groupe à travers leurs interactions et la communication. Ce système de normes influence et régule alors l'interprétation et la réponse comportementale suivant l'émergence d'une émotion.

Ces deux mécanismes sont sous-jacents aux trois grandes dimensions : individuelle, groupale et exogroupale qui englobent les 12 normes que proposent Druskat et Wolff (2001) dans leur modèle de l'IÉG.

2.1.4 Douze normes de l'intelligence émotionnelle de groupe

S'appuyant sur la documentation scientifique portant sur les normes des groupes, Druskat et Wolff (2001) proposent 12 normes qui aident à développer l'IÉG. Elles sont présentées ci-dessous. Un tableau synthèse est également présenté en Annexe A.

La dimension individuelle

La dimension individuelle comprend les quatre premières normes du modèle de Druskat et Wolff (2001). Les deux premières sont dépendantes du mécanisme de la prise de conscience des ressentis et des besoins des autres dans le groupe alors que les troisième et quatrième, quant à elles, sont dépendantes du mécanisme d'influence en lien avec le système de normes qui régule l'interprétation et les comportements.

- Norme 1 : adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeux

Cette première norme est manifestée lorsque dans leurs conversations, les membres du groupe sont capables de prendre en compte le point de vue des autres membres de son équipe (Boland et Tenkasi, 1995 ; Druskat et Wolff, 2001; Schober, 1998). Selon Druskat et Wolff (2001), l'application de cette norme facilite l'assimilation d'informations et implique une écoute réciproque entre les membres du groupe qui favorise un sentiment d'appartenance et d'identification au groupe.

- Norme 2 : reconnaître les émotions vécues par les membres

La deuxième norme invite à comprendre les ressentis, intérêts, forces et faiblesses communiqués verbalement et non verbalement dans le groupe. Cette compréhension aide les membres de l'équipe à faire face aux différents comportements des collègues, au quotidien (Druskat, 1996).

- Norme 3 : confronter les membres qui brisent les normes

Cette troisième norme consiste à faire remarquer à un membre du groupe, lorsque celui-ci manifeste un comportement qui est inacceptable par rapport aux normes et règles entendues entre les membres du groupe (Druskat, 1996 ; Druskat et Wolff, 2001).

- Norme 4 : soutenir les autres membres du groupe

Cette norme permet aux membres du groupe de démontrer l'appréciation qu'ils ont pour chacun (Kahn, 1998 ; Druskat et Wolff, 2001; Wolff, 1998). Wolff (1998) a démontré que lorsqu'un groupe démontre du soutien pour ses membres, ceux-ci développent un sentiment de sécurité, de cohésion et de satisfaction qui se traduira par une efficacité accrue à travers les tâches à effectuer.

La dimension groupale

Les expériences émotionnelles vécues au sein d'un groupe dépassent l'expérience individuelle en créant une expérience collective qui influence les comportements des membres du groupe. En 1920, McDougall abordait un phénomène similaire en le surnommant l'esprit de groupe. En effet, il proposait que l'entité même du groupe était plus que la simple jonction de ses membres. Quelques décennies plus tard, Lewin (1948) parlait d'atmosphère de groupe pour expliquer ce climat capable d'influencer et de modifier les comportements du groupe. Depuis, plusieurs chercheurs ont étudié des aspects groupaux qui impliquent les émotions, soit : la cohésion de groupe (Festinger *et al*, 1950 ; Gully et coll., 1995 ; Whyte, 1943), l'affectivité d'un groupe (Cartwright et Zander, 1968 ; George, 1990) et le soutien social (Campion et coll., 1993 ; Gladstein, 1984). Les normes 5 à 9 du modèle de Druskat et Wolff (2001) s'inscrivent dans cet effort de mieux comprendre l'aspect collectif des émotions vécues par les membres d'un groupe ; les normes cinq et six étant reliées au premier mécanisme (prise de conscience) et les normes sept à neuf étant reliées au deuxième mécanisme (processus d'influence en lien avec les normes et la régulation).

- Norme 5 : pratiquer l'autoévaluation de groupe

Cette cinquième norme invite les membres du groupe à autoévaluer, incluant ses états émotionnels, ses forces et ses faiblesses, et ce, dans ses modes d'opération et d'interaction (Druskat et Wolff, 2001).

- Norme 6 : demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe

La sixième norme se manifeste par l'action d'aller chercher de la rétroaction auprès de personnes externes au groupe.

Les normes cinq et six s'observent particulièrement dans des équipes hautement performantes et efficaces (Druskat, 1996).

- Norme 7 : créer des ressources pour travailler avec les émotions

Cette norme propose que le groupe se donne des ressources qui encouragent la reconnaissance des émotions et qui aident les membres à discuter de leurs ressentis. Ces ressources facilitent une interprétation efficace des émotions des autres et ainsi favorisent une rétroaction cohérente envers les autres, considérant les émotions vécues et perçues (Druskat et Wolff, 2001 ; Levy, 1984).

- Norme 8 : créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe.

Les émotions au sein d'un groupe peuvent être contagieuses (Barsade et Gibson, 1998). Cette norme contribue à préserver un sentiment positif par rapport au groupe, et ce, à travers les différentes expériences du groupe, dans le temps (Druskat et Wolff, 2001).

- Norme 9 : avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes

La neuvième norme invite à utiliser des stratégies axées sur la résolution de problème, c'est-à-dire prendre des initiatives en vue de résoudre des situations qui bloquent le groupe dans l'accomplissement de ses tâches (Druskat, 1996).

La dimension exogroupale

Des recherches sur l'efficacité des groupes démontrent que la performance d'un groupe dépend entre autres de sa capacité à créer un réseau de relations interpersonnelles à l'extérieur du groupe (Ancona et Caldwell, 1992 ; Druskat, 1996). Par exemple, le groupe a la responsabilité de tenir compte du contexte organisationnel dans lequel il s'insère en établissant et en maintenant la communication avec les différents niveaux hiérarchiques (Yan et Louis, 1999). Ce type de communication exige le développement et l'exercice de compétences sociales. Druskat et Wolff (2001) proposent deux normes liées au mécanisme de la prise de conscience (normes 10 et 11) et une norme liée au mécanisme d'influence des normes et de la régulation (norme 12).

- Norme 10 : comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe

Cette norme réfère à la conscience et la compréhension du groupe relativement au système politico-social dans lequel il se retrouve. Un groupe pourra être plus efficace s'il est apte à comprendre ce système et les décisions organisationnelles.

- Norme 11 : prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe

Cette norme permet au groupe de s'entendre sur certaines procédures et manières de faire tout en prenant conscience des besoins des autres groupes. Elle permet d'adapter les processus de travail à la réalité des autres groupes (Druskat et Wolff, 2001).

- Norme 12 : avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal

La douzième norme que proposent Druskat et Wolff (2001) énonce le fait que de prendre conscience des besoins des autres groupes ne peut pas suffire à engager le groupe dans une démarche d'amélioration continue. En effet, les membres du groupe doivent développer des habiletés interpersonnelles qui l'aident à établir des relations avec les autres groupes en vue de susciter de l'entraide et de la collaboration intergroupes (Druskat et Wolff, 2001).

Ceci conclut la description des douze normes du modèle de l'IÉG de Druskat et Wolff (2001). Il importe également de comprendre comment ces normes se développent au sein du groupe. La partie qui suit éclaire cet aspect en décrivant et explicitant les phases de leur développement.

2.1.5 Quatre phases du développement des normes de l'intelligence émotionnelle de groupe

Le développement des normes inhérentes au modèle de l'IÉG se réalise à travers les interactions et leur négociation entre les membres du groupe. Elles sont également influencées par la façon dont chacun se perçoit. C'est donc sur ces prémisses que repose le modèle de développement des normes en quatre phases proposé par Druskat et Wolff (2001).

Première phase

Lors de la première phase, les membres arrivent dans le groupe avec leurs expériences passées, les comportements qui y sont rattachés et l'IÉI qu'ils ont développé. Pour que les normes de l'IÉG puissent se développer, il est nécessaire d'une part que des membres aient à priori développé des compétences relatives à l'IÉ. D'autre part, il importe qu'ils croient que l'exercice de l'IÉ peut favoriser le bien-être et l'efficacité du groupe. Cette croyance s'appuie sur des expériences passées qui ont permis de comprendre que le fait d'exercer l'IÉ peut être positif pour un groupe. Ainsi l'établissement des normes de l'IÉG s'en trouve alors facilitée. Cependant, chaque membre ayant des expériences et des attentes différentes, il y aura de nombreuses discussions et négociations avant que les normes puissent s'installer ou évoluer. Ces discussions feront place à la seconde phase (Druskat et Wolff, 2001).

Deuxième phase

La deuxième phase s'amorce lorsque les membres commencent à interagir entre eux. C'est à travers leurs actions, leurs échanges, leurs observations et leurs réflexions qu'ils pourront commencer à se faire une idée du groupe auquel ils font parti. Durant

cette phase, les membres se tournent vers les autres afin d'évaluer si leurs comportements sont acceptables au sein du groupe. Au cours de cette phase, les membres prennent certains risques quant à leurs agissements question de tester les limites en termes de comportements au sein du groupe (Druskat et Wolff, 2001).

Troisième phase

Au cours de la troisième phase, les membres commencent à questionner les normes établies au sein de leur groupe et tentent de faire accepter des alternatives à celles qui ne leur conviennent pas. S'appuyant sur Hackman (1976), Druskat et Wolff (2001) affirment que ce type de discussions résulte habituellement, soit en une négociation sur les visions différentes des membres du groupe, soit en un rejet de la proposition, confirmant ainsi que la norme est belle et bien acceptée par la majorité du groupe.

C'est au cours de cette phase que la majorité des normes relatives à l'IÉG prendront forme. Druskat et Wolff (2001) proposent cinq sources d'influences qui peuvent amener les membres du groupe à adopter des normes relatives à l'IÉG : les leaders formels, les leaders informels, les participants, la formation et la culture organisationnelle (Druskat et Wolff, 2001).

Les trois premières sources d'influences dépendent des caractéristiques des individus et leurs capacités à partager leurs propres connaissances de l'IÉG à leur groupe, et ce, qu'ils soient leader ou participants. Les deux dernières dépendent de l'environnement dans lequel se retrouve le groupe. Les formations qu'ils reçoivent tout comme la culture organisationnelle peuvent influencer les développements de normes au sein du groupe (Druskat et Wolff, 2001).

Quatrième phase

Enfin, la quatrième phase consiste en le moment où les membres de l'équipe travaillent en fonction des normes coconstruites et des attentes entendues entre eux et non plus en fonction de celles avec lesquelles ils sont arrivés au départ. Ils adhèrent idéalement aux normes établies collectivement.

2.1.6 Intelligence émotionnelle

Le concept d'IE a gagné en popularité avec les écrits de Goleman (1998) sur le sujet. Mais ce concept avait été abordé et étudié par d'autres avant lui. Thorndike (1920) au début du 20^e siècle commençait déjà à se questionner sur le sujet. Il en vint même à souligner l'importance de « l'habileté à identifier ses propres états internes, motivations et comportements (ainsi que ceux des autres), et à interagir avec autrui de manière optimale sur base de ces informations » (Thorndike, 1920). En 1983, Gardner aborde, quant à lui l'IE comme faisant partie des multiples intelligences à développer. Dans les années 90, Mayer et Salovey (1990, 1997) avancent que les habiletés sociales sont en lien avec le développement de l'IE. En 1990, ces derniers définissaient l'IE comme étant « l'habileté de gérer ses propres émotions (sentiments) et aussi ceux des autres tout en étant capable de pouvoir utiliser l'information que la personne en retire pour guider ses pensées et actions ou celles d'une autre personne » (Traduction libre, Mayer et Salovey, 1990). Puis, en 1997, ils ont enrichi cette définition :

The ability to perceive accurately, appraise and express emotion; the ability to access and/or generate feelings when they facilitate thought; the ability to understand emotion and emotional knowledge; and the ability to regulate emotion to promote emotional and intellectual growth (Mayer et Salovey, 1997, p.10).

Pour Koman et Wolff (2008), un individu intelligent émotionnellement est capable d'être conscient de ses émotions et possède certaines habiletés à les réguler.

Goleman (1998), quant à lui divise l'IE en deux catégories. La première comporte les « compétences personnelles » qui comprennent la conscience de soi, l'autorégulation et l'automotivation. Ces compétences s'expriment à travers la capacité de l'individu à prendre conscience du processus émotionnel et à sa capacité à gérer celui-ci. La deuxième catégorie est celle des « compétences sociales » qui comprennent la prise de conscience sociale (e.g. des relations interpersonnelles auxquelles l'individu fait face) et les habiletés sociales. Cette catégorie de compétences amène l'individu à prendre conscience des émotions des autres et de les aider à mieux les réguler.

Enfin, le modèle de l'IE adjoint au processus émotionnel présenté par Druskat et Wolff (2001) se retrouve en Annexe B. Il présente ainsi le cycle intrapersonnel d'un individu vivant une situation émotionnellement prenante et donnant suite à une action. Lorsque ce cycle est répété en présence d'autres individus, ses actions affectent les relations interpersonnelles et suscitent des émotions chez les individus en présence. C'est cet effet qui a mené Druskat et Wolff (2001) à s'intéresser à ce qui peut influencer les individus à agir différemment d'un groupe à l'autre et à proposer leur modèle de l'IEG présenté en Annexe C.

Puisque l'IEI et de groupe implique la régulation des émotions (Goleman, 1998 ; Koman et Wolff, 2008 ; Mayer et Salovey, 1990,1997), il importe de mieux comprendre ce concept. La partie qui suit tente de l'éclairer.

2.1.7 Régulation émotionnelle

La régulation émotionnelle est un aspect important de la communication entre collègues de travail (Chang, 2011; Gross, 1998, 2002; Hochschild, 1983; Lhotellier et St-Arnaud, 1994). Elle influence non seulement la manière de communiquer les émotions et ressentis, mais aussi l'efficacité du groupe ainsi que sa capacité à atteindre ses objectifs (Chang, 2011).

La régulation émotionnelle comprend une composante intrapersonnelle nommée autorégulation ainsi qu'une composante interpersonnelle nommée hétérorégulation. Le concept d'autorégulation a su s'imposer dans plusieurs domaines tels que la psychologie développementale (Bauer, P. J., Schwade, J. A., Wewerka, S.S. et Delaney, K, 1999; Hudson et Fivush, 1991; Hudson *et al*, 1995; Saarni, 1999), la psychologie des apprentissages (Bandura, 1997; Boekaerts, 2002; Schunk et Zimmerman, 1994), l'éducation cognitive (Brown, 1987; Flavell, 1976; Pinard, 1986), la pédagogie par résolution de problème, la psychologie différentielle du développement (Nader-Grosbois, 2007) ainsi que dans la démarche praxéologique (Lhotellier et St-Arnaud, 1994). Bien qu'étant un concept large, il englobe plusieurs aspects de la psyché humaine telle la dimension cognitive, métacognitive, affective et motivationnelle (Nader-Grosbois, 2007). Nader-Grosbois (2007) résume les nombreuses études en psychologie développementale relatives à l'autorégulation en la définissant ainsi :

Un contrôle interne de ses comportements en intégrant progressivement les normes sociales et en développant un répertoire de stratégies qu'il est ensuite capable de sélectionner et d'utiliser en fonction des caractéristiques. (Nader-Grosbois, 2007, p.15).

La notion d'autorégulation dans un contexte relationnel a été explorée par de nombreux auteurs (Druskat et Wolff, 2001; Druskat, Koman et Wolff, 2005; Grandey, 2001; Gross, 1998, 2002; Ochsner et Gross, 2005; Rapisarda, 2002; Saarni, 1999). Saarni (1999) parle surtout de gestion émotionnelle et définit l'autorégulation comme étant la manière dont un individu fait face à ses états émotionnels internes et comment il réussit à les exprimer face aux autres.

How you coped with your emotional state « on the inside » and also how you managed your emotional-expressive behavior « on the outside » with others. (Saarni, 1999, p. 6).

Le concept d'hétérorégulation serait un processus par lequel une personne tierce (parent, ami, tuteur, etc.) influence une seconde personne par ses actions (Nader-Grosbois, 2007). Ainsi, à travers ces interactions sociales, la première personne, par ses régulations internes (démonstrations d'autorégulation) induira chez l'autre, l'intériorisation de schèmes, de concepts et de processus de raisonnement qui feront l'objet de régulations intrapsychiques (Nader-Grosbois, 2007).

La régulation émotionnelle vise à faire face à des situations stressantes ou émotionnellement exigeantes (Hochschild, 1983 ; Lafranchise, 2010; Lafranchise, N., L. Lafortune et N. Rousseau, 2009, 2011, 2013, 2014; Saarni, 1999). Gross (2002) explique que la régulation émotionnelle permet d'amplifier, maintenir ou réduire la force des émotions agréables ou désagréables, qu'elle peut survenir de manière inconsciente et qu'à la base, elle n'est ni bonne ou mauvaise. Il la définit comme « étant le processus par lequel un individu influence les émotions qu'il vit, expérimente et la façon dont il les exprime » (Traduction libre, Gross, 1998, p. 275).

Selon Saarni (1999), une régulation émotionnelle adaptée reposerait sur trois critères : (1) d'un point de vue de résolution de conflits, la solution qui a été choisie semble mature et fonctionnelle; (2) du point de vue de l'expérience émotionnel, l'individu concerné reconnaît que ses émotions ont été bien exprimées et de la façon qu'il le voulait et (3) l'individu en question est capable de sortir de cette situation avec un sentiment de contrôle et de résilience, et ce, même si la situation n'est pas directement sous le contrôle de l'individu.

Saarni (1999) présente la régulation émotionnelle comme étant l'habileté à réguler ses propres expériences émotionnelles, et plus spécifiquement leur intensité et leur durée et aussi d'être apte à réguler l'expression de ces expériences émotionnelles dans un contexte communicationnel. [Traduction libre]

« The ability to manage one's subjective experience of emotion, especially its intensity and duration and to manage strategically one's expression of emotion in communicative contexts. » (Saarni, 1999, p.220).

Saarni (1999) ajoute que la régulation implique un contrôle direct exercé par l'individu, mais doute que ce contrôle soit toujours conscient ou verbalisé, ce qui rejoint aussi le point de vue de Gross (2002), exposé plus haut.

Les stratégies de régulations permettent généralement de faire face à des situations stressantes ou à des émotions désagréables (Lafranchise, 2010; Saarni, 1999). Elles ont toutes pour but de diminuer l'intensité et la durée d'une émotion. Parmi celles-ci, on retrouve la résolution de problèmes (être capable de faire le choix d'agir pour tenter de régler une situation problématique), la demande de soutien ou d'aide (être capable d'aller chercher l'aide nécessaire pour surmonter une situation) et la

verbalisation (en parler à quelqu'un ou au groupe) qui sont habituellement utilisées dans des situations où l'individu croit exercer un certain contrôle sur la situation.

Il y a aussi la substitution ou la distraction (se détacher du contexte ou d'un ressenti en s'engageant dans une activité qui permet de porter son attention ailleurs que sur l'émotion), le recadrage ou la redéfinition (redéfinir le contexte ou le ressenti désagréable, changer de perspective), la rationalisation (chercher des explications), l'évitement (fuir physiquement et/ou mentalement un contexte ou un ressenti désagréable), le déni (nier la présence ou la nature d'une émotion), la dissociation de soi par rapport à la situation (ne plus prendre part à une situation, considérer ne pas être concerné ou touché par une situation), l'internalisation (s'empêcher de mentionner ou d'exprimer un ressenti désagréable en le retournant contre soi) et l'externalisation (exprimer son ressenti désagréable en perdant le contrôle de soi) qui elles, sont habituellement utilisées dans des situations où l'individu croit exercer peu ou pas de pouvoir sur la situation (Lafranchise, 2010; Saarni, 1999).

Enfin, la suppression est une stratégie qui permet de mettre une émotion de côté temporairement. Elle est habituellement utilisée pour réprimer ou cacher une émotion positive due à la timidité ou la modestie peut aussi être utilisée pour faire face aux émotions désagréables (Quoidbach, 2010). Dans ce cas, cette dernière peut avoir un impact négatif sur le bien-être psychologique et l'épanouissement d'un individu si elle n'est pas prise en compte ultérieurement (Gross et John, 2003).

Des études (Adelmann et Zajonc, 1989; Bryant, 2003; Langston, 1994; Suddendorf et Corballis, 2007) ont mis en lumière des stratégies de régulation d'émotions agréables. Quoidbach (2010) a fait la recension de ces études et présente quatre stratégies qui permettent de prolonger et d'augmenter positivement un ressenti agréable. La première consiste en la *démonstration de comportement* exprimant ainsi des émotions

positives avec des comportements non verbaux. La deuxième consiste dans l'effort *d'être présent* en dirigeant activement son attention sur l'expérience positive qui se passe dans le moment présent et en y prenant part. La troisième consiste à discuter et à célébrer sur une base régulière les événements positifs qui surviennent avec d'autres personnes. Cette stratégie est appelée *capitaliser*. Finalement, un individu peut se projeter dans le futur ou le passé en se remémorant ou en anticipant un événement positif. C'est ce qu'on appelle le « voyage temporel mental de groupe ».

Enfin, parce que l'IE implique non seulement la régulation des émotions, mais aussi une communication verbale et non verbale des émotions dans les interactions sociales, la dernière partie de ce chapitre porte sur ces aspects.

2.1.8 Communication verbale et non verbale des émotions

L'intérêt des chercheurs pour la communication interpersonnelle se reflète à travers les travaux réalisés dans plusieurs disciplines qui s'y intéressent tels que la sociolinguistique interactionniste, l'analyse de conversation, l'interactionnisme symbolique et bien d'autres (Cosnier, 1996). En ce qui concerne le domaine des communications interpersonnelles, Cosnier fait part de deux concepts soit la multicanalité et de l'interactivité. L'interactivité signifie que la communication est coconstruite par les individus et qu'elle est le résultat des activités conjointes de l'émetteur et du récepteur. La multicanalité fait, quant à elle, référence à un mélange à proportion variable entre le contenu verbal et le contenu non verbal (Cosnier, 1996). Cosnier (1996) met en garde en ce qui concerne la portion non verbale de la communication qui, pour Cosnier (1996), constitue le problème de la définition des observables. La définition des observables fait référence aux questions : « qu'est-ce que nous regardons ? » et « qu'est-ce qui compte comme non verbal ? ». Dans ce

mémoire, la communication non verbale consiste en tout comportement physique (rire, sourire, hochement de la tête, silence, etc.) de la part des participants.

Cosnier (1996) présente ainsi la communication comme étant le mélange de deux voies soit une discursive (système de tours de parole) et l'autre qui assure la maintenance de la communication par des gestes ou certains mouvements de l'interlocuteur. Cependant, il fait référence à une troisième voie, une voie émotionnelle. Il s'appuie sur le concept de communication affective présenté par Arndt et Janney (1991) qui comprend deux aspects de la communication : émotionnelle et émotive.

La communication émotionnelle se définit comme étant « des manifestations spontanées des états internes, c'est-à-dire aux symptômes psychomoteurs et végétatifs « bruts » et non contrôlés (tremblements, pâleurs, sueurs, pleurs, rires, etc.) » (Cosnier, 1991). Ces manifestations sont plutôt communiquées de manière non verbale.

Pour sa part, la communication émotive se traduit par « le résultat d'une élaboration secondaire, d'un « travail affectif » (« Emotion work » de Hochschild, 1979) qui permet la mise en scène contrôlée des affects réels ou même celle d'affects potentiels ou non réellement vécus » (Cosnier, 1991). La communication émotive est donc plus intentionnelle et peut être manifestée par la communication verbale ou non verbale.

Saarni (1999) explique que la communication des émotions repose sur certaines habiletés préalables. D'abord un individu doit être capable de reconnaître ses propres émotions et posséder le vocabulaire nécessaire pour être capable de les nommer. De plus, la capacité comprendre les messages à travers des expériences, des symboles et

des contextes sont nécessaires pour que la personne qui reçoit ces informations puisse bien comprendre l'état émotionnel dans lequel l'individu se retrouve.

Finalement, Saarni (1999) et Geoffrey White (1994) s'entendent pour dire que malgré le désir de communiquer exactement ce que nous ressentons, la nature et la structure de la relation entre les individus impliqués dans un échange influencent ce qui en sera perçu et compris.

2.2 Conclusion

Ce chapitre a présenté sous plusieurs aspects le concept de l'IEG. Les concepts d'émotion et du processus émotionnel ont d'abord été définis et explicités pour montrer sur quoi se base l'IEG. De plus, dans l'optique de bien définir ce concept principal, il a aussi été nécessaire d'aborder le concept de groupe pour mieux comprendre à quel type de groupe Druskat et Wolff (2001) font référence dans leur modèle.

Par la suite, les douze normes qu'un groupe peut adopter pour développer l'IEG et les trois grandes dimensions sous lesquelles ces normes sont regroupées ont été exposées et brièvement explicitées. Chacune de ces trois dimensions est influencée par deux mécanismes qui sont la prise de conscience et un processus d'influence lié aux normes et à la régulation. Puis, pour s'assurer de comprendre le développement de l'IEG, il a été nécessaire de bien illustrer les quatre phases de son développement.

Ce chapitre a abordé également le concept d'efficacité puisqu'il est associé à neuf des douze normes du modèle de l'IEG que nous avons choisi, dans ce mémoire. L'explication des concepts d'IE et d'autorégulation a ouvert la voie aux stratégies de

régulation des ressentis agréables et désagréables.

Finalement, une courte présentation des concepts de la communication verbale et non verbale en lien avec la communication émotionnelle et émotive montre comment la communication des ressentis peut se manifester de différentes manières, intentionnellement ou pas, et en lien avec la manière singulière de chacun de réguler leurs émotions.

Tous ces concepts sont reliés entre eux par le fait que l'IÉG est, en partie, la résultante de tous les mécanismes et toutes les composantes qui lui sont sous-jacents, c'est-à-dire tout ce qui a été abordé dans ce chapitre.

Le prochain chapitre décrit la démarche méthodologique de cette recherche, dans son ensemble. Il aborde aussi les différents outils utilisés.

CHAPITRE 3

3. MÉTHODOLOGIE

Cette recherche propose un devis mixte, c'est-à-dire à la fois qualitatif et quantitatif. Elle explore surtout les perceptions et l'expérience vécue des participants, mais dans l'analyse, des données qualitatives récoltées ont été quantifiées afin de comprendre l'ampleur de certains phénomènes. Ce chapitre décrit la durée de la recherche et ses différentes étapes ainsi que les instruments de collectes de données et à quel moment, ils sont utilisés. Il aborde aussi la méthode d'analyse des données utilisée, le choix des participants, et finalement, et les considérations éthiques. Les limites de cette recherche seront abordées au chapitre 5 lors de la discussion des résultats.

3.1 Durée et étapes de la recherche

La recherche s'est réalisée sur une période de six mois durant laquelle il y a eu douze réunions de travail et six entrevues semi-dirigées avec chacun des participants. La première réunion de travail a eu lieu le 9 mars 2015 et la dernière s'est tenue le 26 juin 2015. En ce qui concerne les entrevues, elles ont été effectuées dans les bureaux de l'organisation le 25 et 26 septembre 2015 et le 1^{er} septembre 2015. Le calendrier s'est décidé avec le milieu où était menée la recherche.

Durant ces six mois, la collecte de données s'est effectuée en deux étapes : (1) au cours des réunions de l'équipe de travail et (2) au terme de douze réunions servant à

la collecte de données. Chacune de ces étapes de collecte de données comporte des instruments spécifiques qui sont décrits dans ce qui suit.

3.2 Posture épistémologique

Il apparaît à première vue que cette recherche pourrait être de nature exploratoire vu son intérêt à produire des connaissances sur un phénomène encore peu connu. La recherche exploratoire est définie par Trudel *et coll.* (2007) comme étant un type de recherche qui permet de « baliser une réalité à étudier ou de choisir les méthodes de collectes des données les plus appropriées pour documenter les aspects de cette réalité ou encore de sélectionner des informateurs ou des sources de données capables d'informer sur ces aspects ». Cependant, cette recherche se différencie du concept de recherche exploratoire pour plusieurs raisons.

Selon les critères de Trudel *et coll.* (2007), pour qu'une recherche soit exploratoire, il faut qu'elle permette de comprendre comment circonscrire un objet de recherche, de définir de nouvelles pistes de recherche, de choisir des avenues théoriques ou d'identifier une méthode appropriée à l'objet. Or, la présente recherche ne cherche pas à identifier de nouvelles pistes ou méthode de recherche, elle cherche à comprendre comment le phénomène se comporte. C'est pourquoi cette recherche se définit plutôt comme une recherche explicative-diagnostic (Trudel et coll., 2007), car elle se concentre plus à comprendre comment l'IÉG, la communication des ressentis et les stratégies de régulations émotionnelles sont rattachées au concept d'efficacité et comment les normes de Druskat, Koman et Wolff. (2005) peuvent être des marqueurs de cette efficacité.

Il est important dans cette recherche de questionner les ressentis et l'expérience reliée à celui-ci, car c'est ainsi qu'il sera possible, par la suite, de questionner les participants au sujet des stratégies de régulation émotionnelle. Ces deux éléments faisant partie de nombreux modèles relatifs à l'IÉ ou à la compétence émotionnelle, sont en quelque sorte la porte d'entrée pour avoir accès aux stratégies de régulation émotionnelle (Druskat et Wolff, 2001 ; Druskat, Koman et Wolff, 2005; Goleman, 1995, 1998; Saarni, 1999). Parce que des chercheurs ont démontré qu'il peut être parfois difficile ou inhabituel pour certaines personnes de reconnaître exactement la nature d'une émotion (Lafranchise, 2010), c'est le terme « ressenti » qui est principalement utilisé lors de la collecte de données, auprès des participants. Aussi pour cette raison, certaines questions ont été adaptées pour apporter une vision plus globale de la situation et ainsi permettre aux participants de nommer des réactions qui pourraient être associées à l'expression d'émotions.

3.3 Instruments de collectes de données

Les instruments choisis pour effectuer cette recherche visent à recueillir principalement des données de nature qualitatives. Certaines données complémentaires, de nature quantitative sont aussi recueillies.

La collecte de données qualitatives a pour objectif d'amener l'individu dans un état d'introspection en vue de questionner son expérience et ses perceptions quant aux ressentis, sa communication et sa régulation, quant à l'efficacité du groupe et les normes établies dans le groupe, et qui peuvent être associées au modèle d'IÉG de Druskat et Wolff (2001).

Les instruments de collecte de données qui sont utilisés auprès du groupe participant à cette recherche sont : (1) des fiches réflexives individuelles présentées sous la forme d'un questionnaire *en ligne*, à compléter après chacune des réunions de travail du groupe et (2) des entrevues individuelles semi-dirigées, au terme de la période de collecte de données.

3.3.1 Fiches réflexives

L'utilisation de fiches réflexives pour aider à la prise de conscience émotionnelle a déjà été utilisée dans d'autres recherches (Lafranchise, 2010). Ces fiches ont pour objectif d'amener les participants dans un état d'introspection et de réflexion au sujet de leur expérience émotionnelle en lien avec un événement survenu au cours de la réunion de travail. Celles qui seront utilisées dans cette recherche ont été quelque peu modifiées du modèle de Lafranchise (2010) pour les ajuster à l'objet de recherche, l'IÉG. Pour pouvoir faire le lien avec les normes d'efficacité de Druskat, Koman et Wolff. (2005), les questions ont été orientées selon le modèle de l'IÉG de Druskat et Wolff (2001) ainsi que sur les normes d'efficacité identifiées (Druskat, Koman et Wolff, 2005). De cette façon, elles permettront d'interroger la communication des ressentis et les stratégies de régulation utilisées, les normes associées à l'IÉG et le degré d'efficacité perçue.

Ces fiches, présentées sous la forme d'un questionnaire *en ligne*, ont été complétées après chaque réunion de travail du groupe participant à la recherche. Le jour de ces réunions, chaque membre du groupe a reçu un courriel lui rappelant de compléter cette fiche *en ligne* suite à la réunion de travail de son groupe. Un lien les a conduits à cette fiche qui était disponible sur le site web spécialisé en sondage www.surveymonkey.com. La forme électronique de cet instrument fut proposée par

les membres du groupe. En effet, lors d'une première approche auprès du groupe participant, ceux-ci ont dit préférer cette forme.

La pertinence de faire compléter les fiches rapidement après les réunions se trouve dans ce souci de recueillir des données qui témoignent de l'expérience émotionnelle au moment le plus proche où elle a été vécue pour éviter une trop grande altération cognitive dans le temps de ce que les participants ont ressenti au cours d'un évènement survenu lors de la réunion de travail.

Chacune des fiches était archivée dans un dossier et classée par participant. Ainsi, il était possible d'analyser les données en tenant compte à la fois des résultats individuels et de groupe, comme le propose le modèle de l'IÉG de Druskat et Wolff (2001). La fiche se retrouve en Annexe D de ce document.

3.3.2 Entrevues semi-dirigées

Les entrevues individuelles semi-dirigées ont été réalisées une fois que les douze réunions d'équipe ont été terminées. Une plage horaire a été proposée aux participants pour qu'ils puissent choisir eux-mêmes l'heure et la date de leur réunion. Un seul participant a dû faire son entrevue une semaine plus tard que les autres participants.

Chacune des entrevues a été enregistrée sur un support audio numérique, puis a fait l'objet d'une transcription (verbatim). Un canevas d'entrevue a été conçu pour faciliter la réalisation de ces entrevues et se retrouve en Annexe E. Ce canevas contient trois parties. Il a été conçu pour répondre au modèle de l'IÉG de Druskat et

Wolff (2001) soit selon les trois dimensions soit, individuelle, groupale et exogroupale. La première partie fait référence à la perception individuelle du participant et le questionnement sur sa vision du groupe tel que les règles de fonctionnement, les valeurs du groupe et le climat actuel de l'équipe. Pour la deuxième partie de l'entrevue, chaque participant revoyait ses fiches réflexives. Les questions ont été orientées de manière à en savoir plus sur les normes présentes au sein du groupe, l'aspect affectif du groupe, les règles/outils utilisés pour faire face à des moments émotifs en situation de travail. Finalement, ils étaient questionnés sur leur relation face aux autres équipes ou membres de la direction. La troisième partie consistait en des questions de clarifications sur certaines réponses dans les fiches du participant pour assurer une bonne compréhension du chercheur. Leur point de vue permettait de mieux comprendre leur expérience de groupe pour ainsi d'atteindre les objectifs de cette recherche.

3.3.3 Questionnaire sociodémographique

Un court questionnaire a également été rempli par chacun des participants au moment de la présentation du projet de recherche et du recrutement et se retrouve en Annexe F. Ce questionnaire avait pour fonction de recueillir des données sociodémographiques afin de mieux connaître les caractéristiques, mais aussi les coordonnées des participants à cette recherche, en vue de leur partager, plus tard, les résultats de cette recherche.

3.4 Méthodes d'analyse des données

Les données de nature qualitative ont fait l'objet d'une analyse de contenu. Les réponses ouvertes obtenues au questionnaire et aux fiches réflexives ainsi que les verbatims produits en lien avec l'enregistrement des entrevues individuelles semi-dirigées ont été traitées selon la technique d'analyse proposée par Miles et Huberman (2003). Sur le plan quantitatif, des analyses descriptives ont été réalisées pour répondre à la question de recherche. Ces données ont été compilées grâce à un document MS Excel qui a permis d'avoir une vision globale de toutes les réponses des participants sur le plan descriptif, menant vers des fréquences et moyennes. Cette analyse des données quantitatives est basée sur la technique d'analyse proposée par l'Écuyer (1990). C'est ainsi que par triangulation avec les données qualitatives de deux sources (fiches réflexives et entrevues), les statistiques descriptives viennent enrichir le portrait et servent à mieux répondre à la question de recherche axée sur la compréhension (qualitatif) du phénomène étudié.

Pour ce qui est des enregistrements des entrevues individuelles semi-dirigées, voici les grandes étapes :

1. Correction grammaticale : suite à la retranscription des entrevues semi-dirigées sous forme de verbatims, le texte a été corrigé et arrangé pour qu'il soit lisible et qu'il n'y est plus d'erreur de syntaxe ou de grammaire.
2. Anonymisation du matériel : toute mention qui aurait pu permettre d'identifier les participants a été retirée ou anonymisée. Les six participants à la recherche ont été codés par un code alphanumérique soit A-1 pour le premier participant jusqu'à A-6 pour le sixième participant.
3. Segmentation du texte en catégorie : le texte a été séparé à la base en huit catégories soit :
 - a. Intelligence émotionnelle

- b. Intelligence émotionnelle de groupe
- c. Norme
- d. Efficacité
- e. Valeurs (aspect affectif du groupe)
- f. Régulation
- g. Intelligence émotionnelle de groupe face à l'organisation
- h. Gestion de groupe

Ces huit catégories représentent des points d'analyse de cette recherche en lien avec ses objectifs. Elles ont permis une lecture plus facile des données et ouvraient la voie pour une segmentation plus précise. La catégorie « Gestion de groupe » a servi pour enlever du texte tout ce qui n'était pas en lien avec la recherche telle que de l'information sur des projets internes ou sur un fonctionnement très particulier ou précis de l'organisation. Il a été jugé pertinent de simplement retirer de l'analyse ces informations.

4. Codification des segments : la codification des segments s'est fait en fonction des douze normes de l'intelligence émotionnelle de groupe (Druskat et Wolff, 2001) pour permettre de voir la présence des différentes normes.
5. Regroupement de la segmentation : chacun des segments a été comptabilisés dans un document MS Excel qui a permis de ressortir quelles sont les normes du modèle de l'intelligence émotionnelle de groupe (Druskat et Wolff, 2001) les plus présentes dans le discours des participants.

Pour répondre au premier objectif de cette recherche, plusieurs des données recueillies grâce aux fiches réflexives ont été combinées pour l'analyse. Ainsi, cette recherche combine la valence des ressentis des participants avec les modalités de communication et la régulation des ressentis.

En ce qui concerne le deuxième objectif, les entrevues semi-dirigées ont été combinées aux fiches réflexives pour trianguler les données. La transcription a été coupée en segments selon les différentes idées que partageait le participant. Puis chacun de ces segments a été analysé pour savoir s'il faisait référence à l'une des douze normes du modèle de Druskat et Wolff (2001). Il est à noter que le terme « segment » est utilisé ici pour faire référence au découpage des verbatims en

différentes sections ce qui permet de bien différencier la mention des normes à travers le discours du participant.

Pour analyser l'efficacité, les fiches réflexives comportaient une section mentionnant la perception des participants de l'efficacité de leur groupe. Ces résultats ont été mis en lien avec les normes ayant un lien avec l'efficacité suivant le modèle de Druskat, Koman et Wolff. (2005) pour comprendre le lien entre l'efficacité et l'IÉG.

3.5 Sélection et description des participants

Le groupe participant à cette recherche est composé de personnes qui travaillent déjà ensemble depuis quatre ans ($n = 3$) pour certains tandis que d'autres ont joint l'équipe récemment soit il y a un an ($n = 1$). Les participants de cette recherche ont été choisis d'une part, parce que des collaborations étaient déjà en cours entre la direction de ce milieu et la directrice de recherche de l'étudiant-chercheur. Il est à noter que la directrice de l'étudiant de maîtrise n'a aucun rapport d'influence ou d'autorité sur les personnes qui ont participé à cette recherche.

Les critères de sélections étaient ceux-ci :

- le groupe participant devait constituer une équipe de travail déjà existante afin d'avoir déjà un certain vécu de groupe susceptible d'avoir permis l'établissement de certaines normes de groupe;
- le groupe devait avoir une réunion de travail au moins douze fois dans une période de six mois afin de permettre de recueillir suffisamment de données;
- tous les membres du groupe devaient être volontaires à participer à cette recherche.

Parmi les participants choisis, il y avait 5 femmes et 1 homme. En ce qui concerne l'âge des participants, l'un d'entre eux avait entre 30 et 40 ans, trois entre 41 et 49 ans et deux participants avaient plus de 50 ans. Parmi les participants sélectionnés, 33% (n = 2) avaient deux ans ou moins d'expérience dans ce poste, 50% (n = 3) avaient accumulé quatre ans d'expérience dans ce poste et un seul participant avait accumulé plus de 5 ans d'expérience dans ce poste. Pour des raisons éthiques, de confidentialité et suite à la demande des participants, il a été décidé qu'aucun autre renseignement (tâches, mission, caractéristique de l'équipe, etc.) ne serait abordé dans ce mémoire.

3.6 Considérations éthiques

Les données recueillies auprès de tous les participants à cette recherche ainsi que la diffusion des résultats de recherche préservent l'anonymat de chacun. Nul ne pourra être reconnu ou identifié, que ce soit par son nom ou par quelconques informations personnelles qui pourraient lui être reconnues. L'étudiant-chercheur ainsi que sa directrice de recherche en assurent la responsabilité. Les données recueillies ne serviront qu'à des fins de recherche et si des publications, autres que ce mémoire, devaient s'en suivre, l'anonymat des participants serait assuré.

Un formulaire de consentement éclairé a été présenté, explicité et signé par les personnes volontaires à participer à la recherche. Les participants devant s'exprimer sur leurs états émotionnels et sur ce qu'ils vivent durant la recherche, ces révélations pourraient susciter un inconfort chez des participants. Des références leur ont été données afin qu'ils puissent obtenir du soutien, s'il y a lieu. Le formulaire contenant des informations privilégiées sur l'identité des participants n'a pas pu être annexé.

Enfin, l'ensemble de cette recherche a été évalué et approuvé par le comité d'éthique de l'Université du Québec à Montréal ainsi que par le comité d'éthique du milieu où s'est déroulée la recherche, et ce, préalablement à la collecte de données auprès des participants. Cet aspect a été aussi abordé auprès des participants lors de la réunion préliminaire. Cette réunion, telle que décrite plus haut, a permis d'exposer et clarifier tous les aspects de la recherche (ses étapes, les instruments de collecte de données, le traitement des données, la confidentialité, la diffusion des résultats, etc.). De plus, les participants ont été informés, lors de la signature du consentement, qu'ils pouvaient en tout temps se retirer de la recherche, mais on fait le choix de participer jusqu'à la fin de la recherche. Le but était que les participants soient en pleine connaissance de tous les aspects de la recherche avant de signer leur consentement à y participer.

CHAPITRE 4

4. PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente l'analyse des résultats. Ils sont présentés en deux parties en fonction des objectifs de cette recherche.

La première partie présente l'ensemble des résultats relativement à la communication des ressentis et aux stratégies de régulations émotionnelles utilisées par les participants, au fil des réunions. Ces résultats sont principalement en lien avec le premier objectif de cette recherche, soit d'analyser la communication des ressentis en lien avec leur régulation, chez les membres d'une équipe de travail.

Ces résultats, issus des données recueillies par les fiches réflexives individuelles, sont regroupés dans les Tableaux 1 à 12, exposant la valence des ressentis (agréables, désagréables ou incertains), la manière de communiquer ces ressentis (communication verbale ou non verbale) et les stratégies de régulation émotionnelle utilisées. Soulignons qu'à la lumière des résultats de la recherche de Lafranchise (2010) et du constat que pour certaines personnes, il peut être inhabituel ou difficile de nommer ou préciser les émotions primaires qu'ils ressentent. C'est pour cette raison que dans cette recherche, les participants ont été questionnés au sujet de leurs ressentis plutôt que de les interroger au sujet de leurs émotions. Cela permettait aux participants de nommer ce qu'ils ressentaient, sans pression de performance quant à la nomenclature à utiliser. Ainsi les participants pouvaient se sentir davantage compétents durant l'expérience de la collecte de données.

La deuxième section expose les résultats de l'analyse des verbatims des entrevues semi-dirigées quant aux normes exprimées par les participants. Celles-ci rejoignent les 12 normes du modèle de Druskat et Wolff (2001) présenté au Chapitre 2. Ils mettent plus particulièrement en lumière les neuf normes permettant à une équipe de développer son efficacité (Druskat, Koman et Wolff, 2005). Finalement, une Figure représente les variations de la perception des participants à l'égard de l'efficacité de leur groupe, et ce, tout au long de la recherche. Ces résultats sont en lien avec le second objectif de cette recherche, soit d'analyser l'efficacité du groupe en lien avec la régulation émotionnelle et les normes associées au modèle d'IÉG (Druskat et Wolff, 2001).

4.1 Présentation des résultats relatifs au premier objectif

Cette partie présente les résultats relatifs au premier objectif de cette recherche. Pour ce faire, les stratégies utilisées sont mises en lien avec la valence des ressentis (agréable, désagréable, incertain) et la manière de les communiquer, telles que déclarées par les participants.

Il importe de préciser que ces résultats proviennent des réponses données par les participants aux questions 5, 6 et 7 de la fiche réflexive (voir Annexe D). Aussi pour chacune des stratégies de régulation émotionnelle, un extrait provenant de ces fiches réflexives est proposé afin d'illustrer un exemple type correspondant à chacune d'elles.

4.1.1 Valence, communication et régulation des ressentis

Cette section présente les résultats issus des réponses aux fiches réflexives complétées à chacune des douze réunions qui ont eu lieu durant la période de collecte de données. Pour chacune des réunions, une description contextuelle est d'abord donnée. Le tout suivi par une présentation des ressentis, de leur valence et de leurs modalités de communication. Finalement, les stratégies de régulation émotionnelle utilisées par les participants sont exposées, chacune étant accompagnée d'un exemple type.

Afin de bien comprendre les Tableaux 1 à 12 qui suivent, quelques éléments d'éclairage sont nécessaires. D'abord, les participants sont listés de A-1 à A-6. Aussi la valence des ressentis est identifiée par les lettres « D » pour un ressenti désagréable, « A » pour agréable et « I » pour un ressenti incertain. Le terme absent utilisé par l'abréviation « Abs » signifie qu'un participant n'était pas présent à la réunion ou qu'il n'a pas complété la fiche réflexive. Enfin, les réunions lors desquelles il a été possible de collecter des données comportaient des objectifs différents. La plupart étaient des réunions d'équipe, d'une durée variant de deux à trois heures et avaient pour objectif d'adresser différents enjeux auxquels l'équipe fait face (Réunions 1 à 6, 10 et 12). Deux réunions hebdomadaires de l'équipe ont eu pour objectif de se mettre à jour concernant les projets en cours (Réunions 9 et 11). Il importe de souligner que lors de ces deux réunions, le directeur de l'équipe était présent. Finalement, deux réunions se sont déroulées lors d'une activité de type « Lac à l'épaule ». Ces dernières avaient pour objectif de faire le point sur les objectifs atteints et sur les projets à venir (Réunions 7 et 8).

Réunion 1

La première réunion a permis, d'une part, aux participants de s'appropriier les questions posées dans les fiches. D'autre part, il s'agissait pour eux de s'initier à l'exercice de questionnement qu'il propose, au sujet de leurs ressentis. Tous les participants étaient présents lors de cette réunion qui a duré 210 minutes (3,5 heures).

Trois ressentis désagréables ont été communiqués de manière non verbale. Deux ressentis agréables ont été également communiqués de manière non verbale et un troisième de manière verbale.

La stratégie de régulation émotionnelle utilisée en lien avec les ressentis agréables exprimés de manière non verbale consiste en la stratégie « démonstration de comportement ». Celle utilisée en lien avec le ressenti agréable communiqué verbalement est la « capitalisation ». En ce qui concerne les trois ressentis désagréables communiqués de manière non verbale, ceux-ci sont accompagnés de stratégies de régulation émotionnelles telles que : la suppression et la rationalisation.

Tableau 1 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 1

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|---|---|--|--|-------------------------------|---|
| Valence du ressenti | D | A | D | D | A | A |
| Modalité de communication du ressenti | Non verbale | Non verbale | Non verbale | Non verbale | Verbale | Non verbale |
| Stratégie de régulation | Suppression | Démonstration de comportement | Rationalisation | Rationalisation | Capitalisation | Démonstration de comportement |
| Extrait reflétant ce ressenti | « Je me suis dit que je récupèrerais la situation par la suite. » | « Par une expression faciale souriante. » | « Rationaliser la situation, reconsidérer ses perceptions. » | « Ce n'était pas si terrible, alors ce fut facile de ne montrer aucune réaction. » | « J'ai félicité [collègue]. » | « Je l'ai exprimé davantage de façon non verbale. » |

Note : Nombre de participants : $n = 6$

Réunion 2

La deuxième réunion a duré 90 minutes (1,5 heure). Elle comporte cinq ressentis agréables dont trois ont été communiqués de manière verbale et deux de manière non verbale. Un seul ressenti désagréable a été révélé par les participants. Celui-ci a été communiqué de manière verbale, et la stratégie de régulation utilisée est principalement la verbalisation.

La stratégie de régulation émotionnelle utilisée en lien avec les ressentis agréables communiqués verbalement a été pour A-1, A-3 et A-6 la stratégie « être présent ». Tandis que pour ceux communiqués non verbalement, la stratégie de régulation « démonstration de comportement » est privilégiée.

Tableau 2 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 2

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|---|---|-------------------------------|--|
| Valence du ressenti | A | A | A | D | A | A |
| Modalité de communication du ressenti | Verbale | Non verbale | Verbale | Verbale | Non verbale | Verbale |
| Stratégie de régulation | Être présent | Démonstration de comportement | Être présent | Verbalisation | Démonstration de comportement | Être présent |
| Extrait reflétant ce ressenti | « J'ai démontré de l'intérêt. » | « Acquiescement, Sourire » | « En exprimant mon accord, en complétant. » | « Verbalement. J'ai appuyé les dires de [collègue]. » | « Sourire » | « J'ai exprimé ce ressenti en participant à la démarche. » |

Note : Nombre de participants : $n = 6$

Réunion 3

À la troisième réunion, il y avait un absent dans le groupe. Cette réunion a duré 210 minutes (3,5 heures). Quatre participants sur cinq ont révélé un ressenti agréable, dont un seul a été communiqué verbalement.

Le participant A-2 est le seul à avoir verbalisé son ressenti agréable en privilégiant la stratégie de régulation « être présent ». Pour leur part, les participants A-3, A-5 et A-6 qui ont communiqué leurs ressentis de façon non verbale et ont tous utilisé la même stratégie de régulation, soit la « démonstration de comportement ». Le seul ressenti désagréable a été accompagné de la stratégie de régulation émotionnelle « externalisation ».

Tableau 3 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 3

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|-------|---|--|---|--|---|
| Valence du ressenti | Abs * | A | A | D | A | A |
| Modalité de communication du ressenti | - | Verbale | Non verbale | Non verbale | Non verbale | Non verbale |
| Stratégie de régulation | - | Être présent | Démonstration de comportement | Externalisation | Démonstration de comportement | Démonstration de comportement |
| Extrait reflétant ce ressenti | - | « Verbalement, en confirmant et appuyant les résultats. » | « Peut-être que j'ai préféré ne pas exprimer ma satisfaction pour ne pas donner l'impression que le geste était inhabituel ou forcé. » | « Je n'ai pas exprimé mon ressenti, mais plutôt laissé transparaître dans le ton de voix. » | « J'étais juste concentrée [...] je n'avais pas besoin de leur partager ma satisfaction. » | « J'ai démontré des comportements positifs tels que des hochements de tête pour démontrer mon accord. » |

Note : Nombre de participants : $n = 5$

*Absent(e)

Réunion 4

Cette réunion a été ajoutée au calendrier le jour précédent, ce qui explique les trois absences. La réunion a duré 90 minutes (1,5 heure). Aucun ressenti agréable n'a été mentionné lors de cette réunion. Deux participants sur trois disent être incertains de ce qu'ils ressentaient au cours de la réunion, le troisième décrit son ressenti comme étant désagréable.

Deux participants sur trois disent ne pas avoir eu l'intention, au départ, de communiquer leur ressenti. Néanmoins, ils les ont communiqués verbalement ou non verbalement. Les ressentis incertains ont été communiqués verbalement, la stratégie de régulation émotionnelle utilisée a été la verbalisation. Pour le ressenti désagréable, la stratégie utilisée est l'évitement.

Tableau 4 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 4

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|------|------|------|---|---|--|
| Valence du ressenti | Abs* | Abs* | Abs* | I | D | I |
| Modalité de communication du ressenti | - | - | - | Verbale | Non verbale | Verbale |
| Stratégie de régulation | - | - | - | Verbalisation | Évitement | Verbalisation |
| Extrait reflétant ce ressenti | - | - | - | « J'ai à plusieurs reprises mentionné que j'étais préoccupé par le temps. » | « J'ai laissé passer cette fois. Je voulais éviter un conflit, une confrontation. » | « Je l'ai fait en tentant de clarifier mon message, en verbalisant que peut-être nous ne parlions pas du même sujet. » |

Note : Nombre de participants : $n = 3$

*Absent(e)

Réunion 5

La cinquième réunion a eu lieu le lendemain de la quatrième réunion. Deux personnes étaient absentes. Cette réunion a duré 150 minutes (2,5 heures).

Deux participants ont révélé un ressenti agréable et deux autres ont révélé un ressenti désagréable. Trois participants sur quatre ont dit ne pas avoir souhaité exprimer verbalement leur ressenti. Ils ont donc choisi de le communiquer de manière non verbale, le quatrième l'ayant communiqué de manière verbale.

Le ressenti agréable communiqué de manière verbale a été régulé avec la stratégie « être présent », tandis que celui communiqué de manière non verbale a été régulé en utilisant la stratégie « démonstration de comportement ». En ce qui concerne les ressentis désagréables, les stratégies de régulations émotionnelles sont la suppression et la dissociation de soi.

Tableau 5 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 5

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|------|--------------------------------|-----|---|--|--|
| Valence du ressenti | Abs* | A | Abs | D | D | A |
| Modalité de communication du ressenti | - | Verbale | - | Non verbale | Non verbale | Non verbale |
| Stratégie de régulation | - | Être présent | - | Suppression | Dissociation de soi par rapport à la situation | Démonstration de comportement |
| Extrait reflétant ce ressenti | - | « J'ai exprimé mon ressenti. » | - | « Je n'étais pas tellement perturbé par ceci. Je l'ai gardé pour moi-même » | « J'ai plutôt observé la réaction des gens présents autour de la table, je me suis concentré sur la suite en optant pour un ton très enthousiaste. » | « Je ne souhaitais pas cacher ce ressenti. Mais je me sentais simplement simplement confortable. » |

Note : Nombre de participants : $n = 4$

*Absent(e)

Réunion 6

La sixième réunion regroupait non seulement les membres de l'équipe, mais aussi plusieurs partenaires externes faisant partie de l'organisation. Ces partenaires étaient présents afin de collaborer en échangeant des informations et n'avaient aucun pouvoir hiérarchique sur les participants du groupe. Cette réunion a été d'une durée de 180 minutes (3 heures) et comptait deux absents parmi les six participants habituels.

Les participants ont révélé trois ressentis désagréables et un ressenti agréable. L'unique ressenti agréable a été communiqué non verbalement et fut accompagné de la stratégie de régulation « démonstration de comportement ». Pour ce qui est des ressentis désagréables, tous communiqués verbalement, les stratégies mises en action sont la verbalisation et la résolution de problème, la suppression ayant été utilisée seulement pour réguler le ressenti désagréable communiqué de manière non verbale.

Tableau 6 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 6

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|------|-------------------------------|-----|--|---|--|
| Valence du ressenti | Abs* | A | Abs | D | D | D |
| Modalité de communication du ressenti | - | Non verbale | - | Non verbale | Verbale | Verbale |
| Stratégie de régulation | - | Démonstration de comportement | - | Suppression | Verbalisation | Résolution de problème |
| Extrait reflétant ce ressenti | - | « Enthousiasme, humour » | - | « je n'ai pas verbalisé directement mon inconfort face à la situation. » | « Verbalement en disant que je n'étais pas d'accord face à son refus. » | « J'ai tenté de prendre la parole pour apporter mon point et refléter que l'échange prenait un tour particulier. » |

Note : Nombre de participants : $n = 4$

*Absent(e)

Réunion 7

La septième réunion avait pour but l'évaluation et la présentation des projets à venir pour l'équipe participante. Il s'agissait d'une réunion de type « Lac à l'épaule » dont la durée a été de 210 minutes (3 heures).

Tous les participants ont été présents à cette réunion. Quatre participants ont mentionné avoir vécu un ressenti agréable et les deux autres, un ressenti désagréable. Deux ressentis agréables ont été communiqués verbalement et deux ont été communiqués non verbalement. Les deux ressentis désagréables ont été uniquement communiqués non verbalement. Il importe de mentionner aussi que les participants ayant fait part de ressentis désagréables ont mentionné qu'ils ne souhaitent pas exprimer leur ressenti.

Les stratégies utilisées pour réguler les ressentis agréables communiqués verbalement sont « être présent » et la « capitalisation ». Les ressentis communiqués non verbalement, ont été régulés grâce à la stratégie « démonstration de comportement ». Les stratégies utilisées pour réguler les ressentis désagréables communiqués non verbalement sont l'évitement et la dissociation de soi.

Tableau 7 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 7

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|--|--|--|---|---|---|
| Valence du ressenti | D | A | D | A | A | A |
| Modalité de communication du ressenti | Non verbale | Verbale | Non verbale | Verbale | Non verbale | Non verbale |
| Stratégie de régulation | Évitement | Être présent | Dissociation de soi par rapport à la situation | Capitalisation | Démonstration de comportement | Démonstration de comportement |
| Extrait reflétant ce ressenti | « Je me suis centrée sur la tâche à accomplir. » | « Enthousiasme dans mon ton, j'étais à l'aise de m'exprimer. » | « Je ne joue pas à ce jeu-là. » | « C'était sous un thème convivial, quasi humoristique que nous avons abordé le sujet. » | « J'ai souri quand j'ai vu qu'il voulait même intégrer tout de suite ma suggestion. » | « Par l'aspect non verbal : sourire, hochement de tête. » |

Note : Nombre de participants : $n = 6$

Réunion 8

La huitième réunion a été la suite directe (durant la même journée) de la réunion 7. Cette réunion a été un point marquant pour cette équipe qui venait de recevoir, en fin de journée, une nouvelle très importante qui allait bouleverser leur dynamique d'équipe. En effet, l'équipe a appris qu'un de leur collègue allait les quitter. Cette nouvelle a eu un impact assez important pour que tous les participants le mentionnent dans leur fiche associée à la collecte de données. La durée de cette réunion a été de 210 minutes (3 heures).

Tous les participants ont mentionné avoir vécu un ressenti désagréable. Quatre participants l'ont communiqué non verbalement et ont utilisé les stratégies de régulation suivantes : l'internalisation, l'externalisation et la rationalisation. Les deux autres participants ont communiqué verbalement leurs ressentis en utilisant l'externalisation.

Tableau 8 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 8

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|---------------------------|--|---|--|--|--|
| Valence du ressenti | D | D | D | D | D | D |
| Modalité de communication du ressenti | Verbale | Verbale | Non verbale | Non verbale | Non verbale | Non verbale |
| Stratégie de régulation | Externalisation | Externalisation | Internalisation | Externalisation | Rationalisation | Externalisation |
| Extrait reflétant ce ressenti | « J'ai moi-même pleuré. » | « Je n'avais pas le contrôle sur ma peine et je n'ai pas essayé non plus de ne pas l'exprimer. » | « En essayant de cacher les émotions, du moins en les retenant. » | « Je n'ai rien dit, comme tout le monde, mais je n'ai pas été capable de retenir mes larmes. » | « Je ne trouvais rien d'approprié à dire dans les circonstances, alors je n'ai rien dit. » | « De façon non verbale, par des mimiques de tristesse et quelques larmes silencieuses. » |

Note : Nombre de participants : $n = 6$

Réunion 9

La neuvième réunion a été l'une des réunions hebdomadaires de l'équipe. Tous les participants étaient présents et la réunion a duré 30 minutes.

Quatre participants sur six ont dit avoir vécu un ressenti désagréable. Un participant a mentionné avoir vécu un ressenti agréable et un autre, un ressenti incertain. Trois ressentis désagréables ont été communiqués non verbalement et régulés grâce aux stratégies suivantes : l'évitement, l'internalisation et la dissociation de soi. Un

ressenti désagréable a été communiqué verbalement et régulé de manière à l'externaliser.

La stratégie de régulation émotionnelle en lien avec le ressenti agréable exprimé verbalement est « être présent ». Pour ce qui est du ressenti incertain, la stratégie utilisée a été l'évitement.

Tableau 9 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 9

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|--|---|--|---|---|---|
| Valence du ressenti | I | D | D | D | A | D |
| Modalité de communication du ressenti | Non verbale | Verbale | Non verbale | Non verbale | Verbale | Non verbale |
| Stratégie de régulation | Évitement | Externalisation | Dissociation de soi par rapport à la situation | Internalisation | Être présent | Évitement |
| Extrait reflétant ce ressenti | « Je limite mes interventions à l'essentiel. » | « Je n'ai pas vraiment exprimé mon ressenti, mais je présume que le simple fait de poser la question exprimait aussi une émotion. » | « Je décroche. » | « J'ai tout gardé en dedans comme je le fais souvent. » | « J'ai souri, je l'ai remercié et j'ai clarifié le mérite aux équipes » | « En demeurant neutre au niveau non verbal et ne verbalisant pas. » |

Note : Nombre de participants : $n = 6$

Réunion 10

La dixième réunion a été marquée par plusieurs absences, car certains participants étaient en vacances. Seulement trois participants étaient présents. La réunion a duré 60 minutes (1 heure) et comptait la présence d'une personne externe au groupe. Cet individu souhaitait connaître leur position et leur implication dans différents projets.

Lors de cette réunion, aucun ressenti n'a été mentionné comme étant agréable. Deux participants ont dit avoir vécu un ressenti désagréable et un autre a mentionné que son

ressenti était incertain. Les ressentis désagréables ont été communiqués de façon verbale. De plus, des termes tels que « désaccord » et « colère » ont été mentionnés par ces participants, dans les fiches. Ils ont été régulés grâce à l'utilisation de stratégies telles que la suppression et l'externalisation. Le ressenti incertain, celui-ci communiqué de manière non verbale, est régulé par externalisation.

Tableau 10 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 10

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|------|---|-----|--|--|-----|
| Valence du ressenti | Abs* | D | Abs | I | D | Abs |
| Modalité de communication du ressenti | - | Verbale | - | Non verbale | Verbale | - |
| Stratégie de régulation | - | Suppression | - | Externalisation | Externalisation | - |
| Extrait reflétant ce ressenti | - | « Un peu non verbalement puis brièvement verbalement, mais peu audible, j'ai exprimé mon désaccord. [...] Si l'on vit des enjeux liés à une personne, il semble que dans notre équipe, il vaut mieux en discuter seul à seul. » | - | « Certains ont peut-être remarqué que j'étais peu loquace, signe de désintérêt ? Au contraire... dans mes pensées. » | « D'abord, en colère immédiate, j'ai cessé de le regarder et lorsqu'on a proposé de compléter la fiche pour cette réunion, j'ai dit à voix basse : [...] » | - |

Note : Nombre de participants : $n = 3$

*Absent(e)

Réunion 11

La onzième réunion était une réunion hebdomadaire dont la durée a été de 30 minutes. Encore cette fois, seulement trois personnes qui ont pu répondre au questionnaire.

Lors de cette réunion, aucun ressenti désagréable n'a été mentionné. Deux participants ont dit avoir vécu un ressenti agréable et un autre, un ressenti incertain.

On observe aussi que les ressentis agréables ont tous été communiqués verbalement ce qui n'est pas le cas du ressenti incertain. La stratégie de régulation émotionnelle utilisée en lien avec les ressentis agréables verbalisés est « être présent ». Pour le ressenti incertain, la stratégie utilisée est la suppression.

Tableau 11 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 11

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|--|---|------|-----|---|-----|
| Valence du ressenti | I | A | Abs* | Abs | A | Abs |
| Modalité de communication du ressenti | Non verbale | Verbale | - | - | Verbale | - |
| Stratégie de régulation | Suppression | Être présent | - | - | Être présent | - |
| Extrait reflétant ce ressenti | « Je demeure à l'affût et préfère plutôt choisir la bonne tribune pour m'exprimer. » | « J'ai acquiescé non verbalement et formulé : [...] » | - | - | « J'ai souri et je l'ai remercié verbalement. » | - |

Note : Nombre de participants : $n = 3$

*Absent(e)

Réunion 12

La douzième et dernière réunion s'inscrivant dans la démarche de recherche avait pour but, d'une part, de faire la lumière sur plusieurs projets sur lesquels les participants travaillent chacun de leur côté. D'autre part, elle permettait de prendre connaissance d'informations au sujet de certains développements à venir en lien avec des changements dans l'organisation. Quatre participants sur six étaient présents. Cette réunion a duré 150 minutes (2,5 heures).

On n'observe aucun ressenti désagréable, mais deux ressentis sur quatre ont été identifiés comme étant incertains et les deux autres comme étant agréables. La

stratégie utilisée pour réguler les ressentis communiqués verbalement est « être présent ». Pour le ressenti incertain communiqué verbalement, la stratégie a été la verbalisation. Celle utilisée en lien avec le ressenti incertain communiqué non verbalement est la rationalisation.

Tableau 12 : Valence des ressentis, modalités de communication et stratégies de régulation au cours de la réunion 12

| | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | A6 |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|------|--|--|-----|
| Valence du ressenti | A | A | Abs* | I | I | Abs |
| Modalité de communication du ressenti | Verbale | Verbale | - | Verbal | Non verbale | - |
| Stratégie de régulation | Être présent | Être présent | - | Verbalisation | Rationalisation | - |
| Extrait reflétant ce ressenti | « lors de ces réunions [...] je m'assure d'ouvrir la discussion et d'identifier les éléments prioritaires. » | « J'ai remercié [collègue]. » | - | « Verbalement, après que mes collègues l'aient fait elles aussi. » | « Je ne voulais pas en faire un gros point, et en plus, peut-être que la décision n'avait pas tant d'impact. » | - |

Note : Nombre de participants : $n = 4$

*Absent

4.1.2 Analyse descriptive de la valence, de la communication et de la régulation des ressentis

Sur l'ensemble des réponses obtenues issues des fiches réflexives complétées par chacun des participants après chacune des réunions d'équipe, 56 ressentis ont été mentionnés dont 24 sont qualifiés d'agréables ($n\% = 43\%$) et 25 ($n\% = 45\%$) sont qualifiés de désagréables. Dans 7 cas ($n\% = 12\%$), les participants ont exprimé être incertains par rapport à la valence de ce qu'ils ressentaient (incertain).

Parmi les ressentis considérés agréables, treize ont été communiqués verbalement ($n = 13$, $n\% = 23\%$) et onze ont été communiqués de manière non verbale ($n = 11$, $n\% =$

20%). Parmi les ressentis considérés désagréables, dix-sept ont été communiqués de façon non verbale ($n = 17$, $n\% = 30\%$) et huit ont été verbalisés ($n = 8$, $n\% = 14\%$). Enfin, en ce qui concerne les ressentis incertains, ils ont communiqué trois fois ($n = 3$, $n\% = 5\%$) verbalement, et quatre fois ($n = 4$, $n\% = 7\%$) non verbalement.

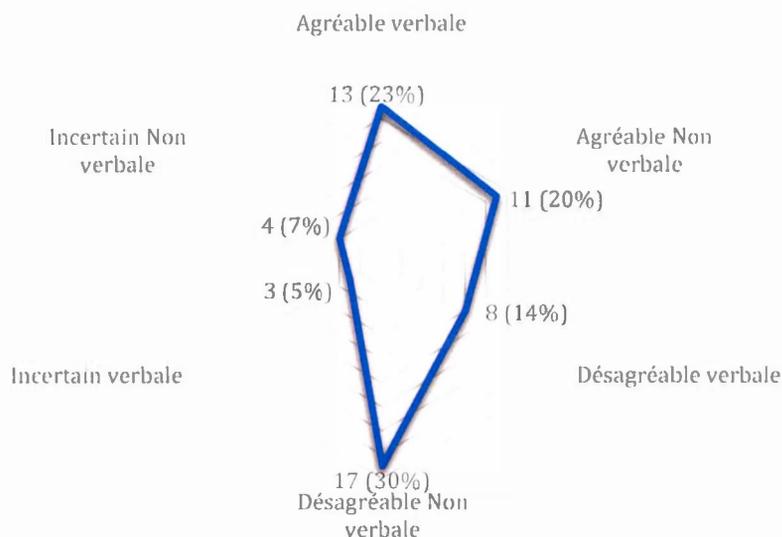


Figure 1 : Occurrence des ressentis selon la valence et la modalité de communication

La Figure 2, quant à lui, permet d'observer la valence des ressentis au fil des réunions. On voit ainsi que le nombre de ressentis incertains était plutôt bas jusqu'à la réunion 8. Puis, on observe une croissance de plus de 200 % de ressentis incertains en quatre réunions comparativement aux 7 autres qui ont précédé. On remarque aussi que c'est à la réunion 8 que le nombre de ressentis désagréable dépassent le nombre de ressentis agréables. Il sera intéressant développer davantage ce lien entre les évènements de la réunion 8 avec ces données lors du Chapitre 5.

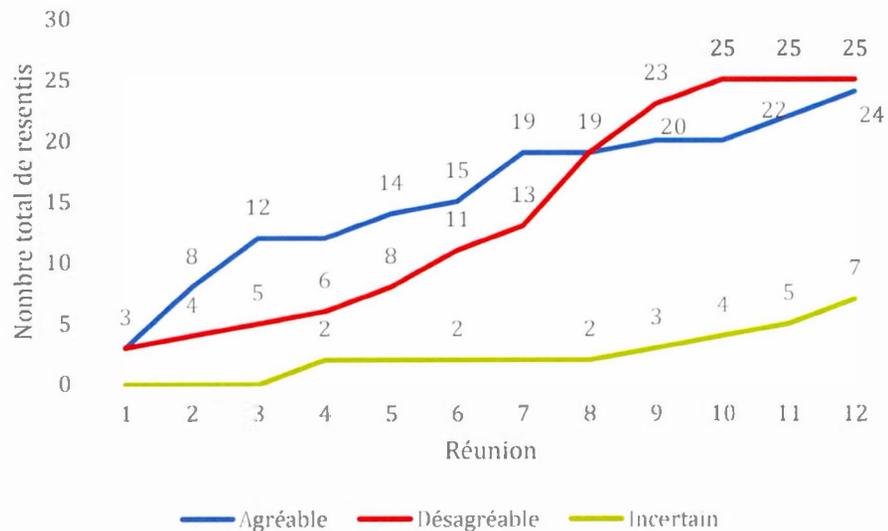


Figure 2. : Nombre total de chaque type de ressenti depuis le début de la recherche

En ce qui concerne les stratégies de régulation, on observe que plusieurs des stratégies nommées au Chapitre 2 ont été utilisées par les participants. La Figure 3 présente les stratégies de régulations utilisées lorsqu'un ressenti désagréable survient (bleu) et lorsqu'un ressenti agréable survient (rouge). En ce qui concerne les 7 ressentis incertains, ils sont classifiés selon la stratégie utilisée par le participant et référés s'il s'agit d'une stratégie de régulation pour un ressenti agréable ou désagréable. Dans le cas présent, tous les ressentis incertains sont régulés en vue de faire face à des ressentis désagréables.

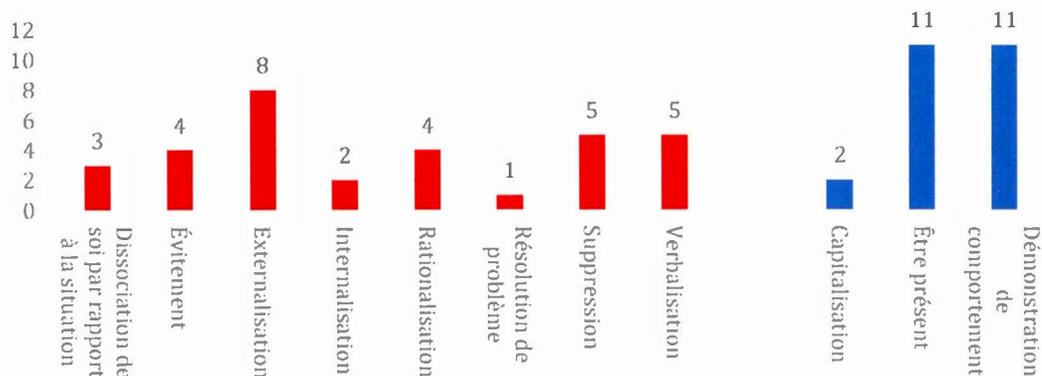


Figure 3 : Occurrence des stratégies de régulations émotionnelles selon la valence du ressenti

Du côté des stratégies utilisées afin de réguler des ressentis désagréables ($n = 32$, $n\% = 57\%$), on remarque que l'externalisation ($n = 7$, $n\% = 21\%$), la verbalisation ($n = 5$, $n\% = 16\%$) et la suppression ($n = 5$, $n\% = 16\%$) sont les plus fréquentes. En ce qui concerne les stratégies relatives aux ressentis agréables ($n = 24$, $n\% = 43\%$), deux ressortent plus fréquemment soit : être présent ($n = 11$, $n\% = 46\%$) et la démonstration de comportement ($n = 11$, $n\% = 46\%$).

Les Figures 4 et 5 permettent de percevoir des différences individuelles dans le groupe, en ce qui concerne l'utilisation de stratégies de régulation émotionnelle, en termes de fréquences et de pourcentages. Nous avons choisi de représenter ces deux façons différentes, car certains participants n'ont pas répondu à toutes les fiches. Ainsi il est possible d'observer la fréquence d'utilisation des stratégies chez chacun des participants. Ces résultats sont importants pour analyser les résultats globaux relatifs à l'IÉG qui seront interprétés et discutés dans le Chapitre 5.

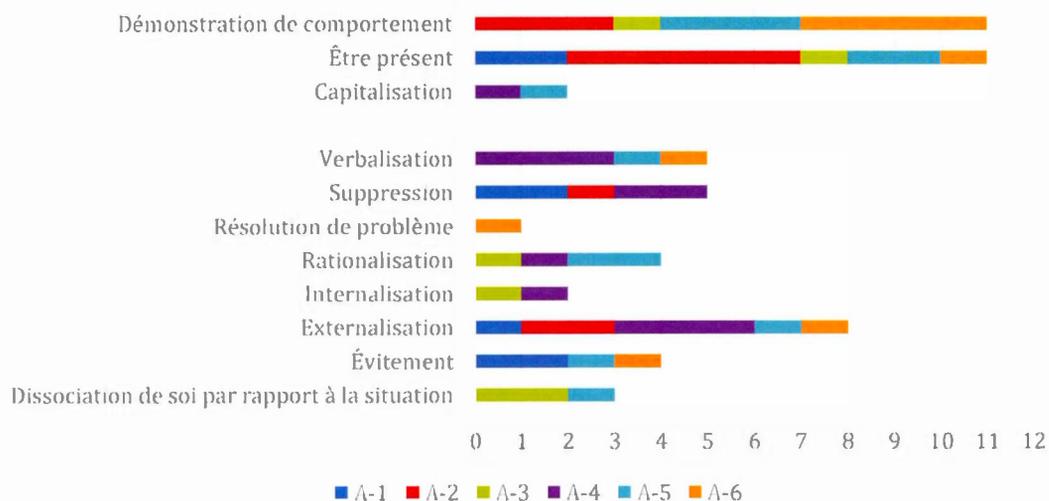


Figure 4 : Fréquence des stratégies de régulations émotionnelles selon les participants

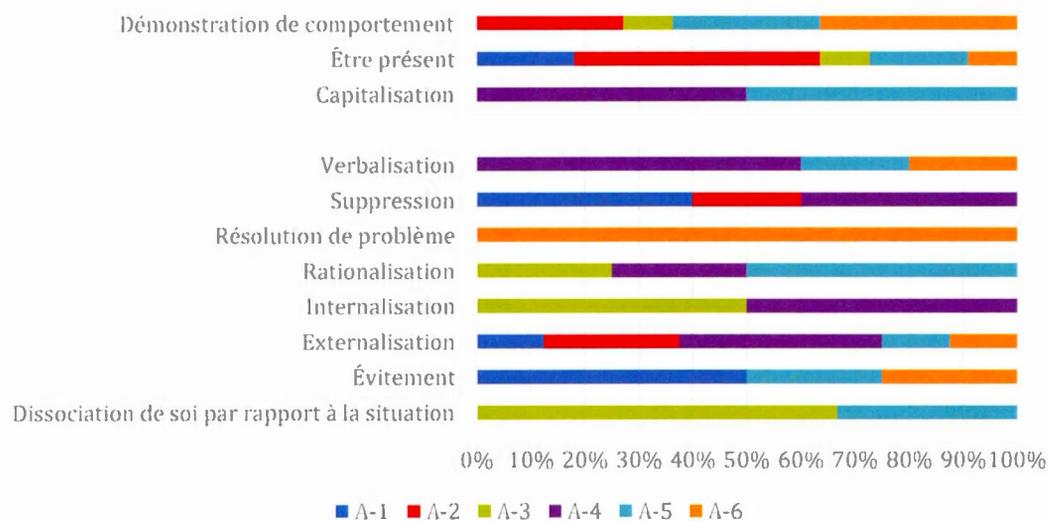


Figure 5 : Pourcentages des stratégies de régulations émotionnelles selon les participants

On remarque qu'en lien avec des ressentis désagréables, A-1 utilise principalement la suppression (deux fois), l'externalisation (une fois) et l'évitement (deux fois). Ce

participant utilise exclusivement la stratégie « être présent » (deux fois) lorsqu'il s'agit de ressentis agréables. Au sein du groupe, il représente 50 % de l'utilisation de la stratégie « évitement » et 40 % de l'utilisation de la stratégie « suppression ». On remarque aussi que ce participant ressent plus de ressentis désagréables (cinq fois) comparativement aux agréables (deux fois).

A-2, pour sa part, a plus souvent verbalisé ses ressentis agréables (cinq fois) plutôt que de les communiquer de manière non verbale (trois fois). Les stratégies qu'il utilise pour réguler des ressentis désagréables sont la suppression (une fois) ou l'externalisation (deux fois). Son utilisation de la stratégie « être présent » lorsque son ressenti est agréable représente 45 % de l'utilisation de cette stratégie par le groupe.

A-3 a répondu à six fiches sur les douze demandées. On remarque que la majorité (quatre sur six) des stratégies de régulation émotionnelles qu'il utilise sont en lien avec des ressentis désagréables. Parmi les stratégies utilisées pour réguler ses ressentis désagréables, on retrouve la dissociation de soi par rapport à la situation (deux fois), l'internalisation (une fois) et la rationalisation (une fois). En terme de pourcentage, cela représente 67 % de l'utilisation de la stratégie « dissociation de soi par rapport à la situation » et 50 % pour l'internalisation. En ce qui concerne les stratégies de régulation émotionnelles en lien avec des ressentis agréables, il a utilisé « démonstration de comportement » et « être présent » une fois chacune.

A-4 se différencie de ses collègues par le nombre de stratégies de régulation émotionnelles en lien avec une fréquence plus grande de ressentis désagréables rapportés par rapport aux ressentis agréables (dix désagréables pour une agréable). Parmi les stratégies de régulation émotionnelle utilisées, on remarque la verbalisation (trois fois), la suppression (deux fois), la rationalisation (une fois), l'internalisation (une fois) et l'externalisation (trois fois). En ce qui concerne le ressenti agréable

rapporté, il a utilisé la capitalisation (une fois). Il se démarque aussi parce qu'il possède les deux plus gros pourcentages pour les stratégies de régulations émotionnelles en lien avec des ressentis désagréables communiqués de manière verbale soit la verbalisation (60 %) et l'externalisation (38 %).

A-5 représente le participant qui a utilisé le plus de stratégie de régulation émotionnelle différente, qu'il s'agisse de ressentis agréables ou désagréables : « démonstration de comportement » (trois fois), « être présent » (deux fois), la capitalisation (une fois), la verbalisation (une fois), la rationalisation (deux fois), l'externalisation (une fois), l'évitement (une fois) et la dissociation de soi par rapport à la situation (une fois). En terme de pourcentage, hormis pour la capitalisation et la rationalisation où il représente 50 % de l'utilisation dans le groupe, ses résultats sont trop dispersés pour qu'on puisse voir un impact quelconque.

A-6 le seul participant a avoir utilisé la résolution de problème comme stratégie de régulation émotionnelle malgré qu'il ne l'a utilisé qu'une seule fois. Cependant, parmi les autres stratégies de régulations émotionnelles en lien avec des ressentis agréables qu'il utilise, on voit que « démonstration de comportement » est la plus utilisée avec 4 utilisations suivies de « être présent » (une fois). Pour ce qui est des ressentis désagréables, il utilise la verbalisation (une fois), l'externalisation (une fois) et l'évitement (une fois). Il se démarque aussi parce qu'il est celui qui possède le plus haut pourcentage (36 %) pour la stratégie « démonstration de comportement ».

4.2 Présentation des résultats relatifs au deuxième objectif

Cette partie consiste à présenter les résultats relatifs au deuxième objectif de cette recherche qui est d'analyser l'efficacité du groupe en lien avec la régulation émotionnelle et les normes associées au modèle d'IÉG (Druskat et Wolff, 2001).

Cette section regroupe tout d'abord les normes de l'IÉG dans le discours des participants. Les Tableaux 13 à 16 font état de la situation du groupe à savoir quelles normes ils appliquent. On poursuit ensuite avec la présentation des normes de l'IÉG relative spécifiquement à l'efficacité (Druskat, Koman et Wolff, 2005). Nous abordons finalement la perception du degré d'efficacité du groupe selon les participants, au fil des réunions, et ce, en exposant certains mots qu'ils associent aux différents degrés d'efficacité.

4.2.1 Normes de l'intelligence émotionnelle de groupe dans le discours des participants

Les Tableaux 13 à 16 font référence aux résultats relatifs aux normes de l'IÉG selon le modèle de Druskat et Wolff (2001) établies et appliquées par l'équipe ayant participé à cette recherche. Ces résultats sont issus des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de chacun des participants, aux termes de la collecte de données.

Aussi, comme elles l'ont été présentées dans le Chapitre 2, ces normes comportent trois dimensions soit, les dimensions individuelle, groupale et exogroupale qui elles, sont influencées par deux mécanismes, dont l'un influence la prise de conscience et l'autre, la régulation des émotions.

Aussi, la fréquence des segments analysés quant aux normes relevées par chacun des participants et pour l'ensemble des participants est mentionnée. Ces fréquences sont utiles afin d'observer certaines différences individuelles quant au discours relatif aux normes établies dans leur groupe. Elles sont également utiles afin de mieux comprendre les caractéristiques de l'IÉG spécifique à cette équipe de travail. Des pistes de compréhension et des hypothèses seront proposées au cinquième Chapitre.

Au total, l'ensemble du corpus issu des verbatims des entrevues individuelles semi-dirigées auprès des six participants constitue un total de 239 segments analysés. En observant l'ensemble des Tableaux 13 à 16, on remarque que les normes comportant le plus grand nombre de segments relatifs aux normes de l'IÉG relevées dans le discours des participants sont les normes 1 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeux), 2 (reconnaître les émotions vécues par les membres) et 5 (pratiquer l'autoévaluation de groupe). Ces normes constituent presque la moitié du nombre total des segments analysés, soit 116 segments sur 239 (48 %). En effet, les normes 2 et 5 ont toutes les deux un pourcentage de 16 %, soit 39 segments chacune sur 239 segments relatifs à l'ensemble des normes. La norme 1 compte aussi un pourcentage de 16 %, mais avec 38 segments sur 239. Suivent ensuite de près les normes 4 (soutenir les autres membres du groupe) (14 %) et 9 (12 %). Parmi les normes ayant les pourcentages les moins élevés, on retrouve la norme 3 (confronter les membres qui brisent les normes) avec 4 % (9 segments sur 239), la norme 6 (demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe) avec un score de 3 % (7 segments sur 239) et puis les normes 11 (prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe) et 12 (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal) ex æquo avec un pourcentage de 1 % soit 2 et 3 normes respectivement sur 239.

Tableau 13 : Fréquence et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'IEG sous la dimension individuelle, selon les participants

| Dimension # | Normes | A-1 | | A-2 | | A-3 | | A-4 | | A-5 | | A-6 | | Total | |
|-----------------|--|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-------|------|
| | | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % |
| Individuelle | 1. Adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeux* | 3 | 6 % | 6 | 15 % | 5 | 19 % | 11 | 22 % | 9 | 23 % | 4 | 13 % | 38 | 16 % |
| | 2. Reconnaître les émotions vécues par les membres* | 6 | 12 % | 8 | 20 % | 7 | 27 % | 7 | 14 % | 5 | 13 % | 6 | 19 % | 39 | 16 % |
| | 3. Confronter les membres qui brisent les normes** | 2 | 4 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 2 | 4 % | 5 | 13 % | 0 | 0 % | 9 | 4 % |
| | 4. Soutenir les autres membres du groupe** | 6 | 12 % | 9 | 22 % | 1 | 4 % | 6 | 12 % | 6 | 15 % | 6 | 19 % | 34 | 14 % |
| Sous-totaux (1) | | 17 | | 23 | | 13 | | 26 | | 25 | | 16 | | 120 | |

*norme de prise de conscience **norme en lien avec la régulation face aux individus

Tableau 14 : Fréquence et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'IEG sous la dimension groupale, selon les participants

| Dimension # | Normes | A-1 | | A-2 | | A-3 | | A-4 | | A-5 | | A-6 | | Total | |
|--|--|------|------|-----|------|------|------|-----|------|------|------|------|------|-------|------|
| | | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % |
| Groupale | 5. Pratiquer l'autoévaluation de groupe* | 17 | 33 % | 3 | 7 % | 4 | 15 % | 8 | 16 % | 2 | 5 % | 5 | 16 % | 39 | 16 % |
| | 6. Demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe* | 1 | 2 % | 2 | 5 % | 0 | 0 % | 1 | 2 % | 3 | 8 % | 0 | 0 % | 7 | 3 % |
| | 7. Créer des ressources pour travailler avec les émotions** | 2 | 4 % | 6 | 15 % | 0 | 0 % | 3 | 6 % | 0 | 0 % | 3 | 10 % | 14 | 6 % |
| | 8. Créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe.** | 4 | 8 % | 3 | 7 % | 0 | 0 % | 3 | 6 % | 4 | 10 % | 1 | 3 % | 15 | 6 % |
| 9. Avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes** | 9 | 17 % | 1 | 2 % | 5 | 19 % | 4 | 8 % | 5 | 13 % | 4 | 13 % | 28 | 12 % | |
| Sous-totaux (2) | | 33 | | 15 | | 9 | | 19 | | 14 | | 13 | | 103 | |

*norme de prise de conscience **norme en lien avec la régulation face aux individus

Tableau 15 : Nombre et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'intelligence émotionnelle de groupe sous la dimension exogroupale, selon les participants

| Dimension # | Normes | A-1 | | A-2 | | A-3 | | A-4 | | A-5 | | A-6 | | Total | |
|-----------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|-----|
| | | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % |
| 10. | Comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe.* | 2 | 4 % | 2 | 5 % | 2 | 8 % | 4 | 8 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 11 | 5 % |
| 11. | Prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe.* | 0 | 0 % | 1 | 2 % | 1 | 4 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 2 | 1 % |
| 12. | Avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal.** | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 1 | 4 % | 1 | 2 % | 0 | 0 % | 1 | 3 % | 3 | 1 % |
| Sous-totaux (3) | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | 0 | | 2 | | 16 | |

*norme de prise de conscience **norme en lien avec la régulation face aux autres groupes

Tableau 16 : Résumé par sous-totaux du nombre de segments relatifs aux normes de l'intelligence émotionnelle de groupe sous chacune des dimensions (individuelle, groupale et exogroupale) et selon les participants

| | A-1 | | A-2 | | A-3 | | A-4 | | A-5 | | A-6 | | Total | |
|---|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|
| | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % | n | n % |
| Sous-totaux (1) | 17 | 33 % | 23 | 56 % | 13 | 50 % | 26 | 52 % | 25 | 64 % | 16 | 52 % | 120 | 50 % |
| Sous-totaux (2) | 33 | 63 % | 15 | 37 % | 9 | 35 % | 19 | 38 % | 14 | 36 % | 13 | 42 % | 103 | 43 % |
| Sous-totaux (3) | 2 | 4 % | 3 | 7 % | 4 | 15 % | 5 | 10 % | 0 | 0 % | 2 | 6 % | 16 | 7 % |
| Total | 52 | 100 % | 41 | 100 % | 26 | 100 % | 50 | 100 % | 39 | 100 % | 31 | 100 % | 239 | 100 % |
| Nombre de segments total dans le verbatim | 135 | | 106 | | 67 | | 118 | | 72 | | 55 | | 553 | |

4.2.2 Analyse descriptive des normes établies dans le groupe

Cette partie présente de façon descriptive les résultats relatifs aux douze normes de l'IEG au sein du groupe participant. Elle met en lumière les normes qui ont été nommées par tous les participants et celles qui le sont le moins. Certains constats sont également proposés.

Dimension individuelle

On remarque dans le Tableau 14 que tous les membres nomment les normes 1, 2 et 4. On rappelle que les normes 1 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeux) et 2 (reconnaître les émotions vécues par les membres) sont reliées au mécanisme de la prise de conscience. La norme 4 (soutenir les autres membres du groupe) est rattachée au mécanisme en lien avec la régulation.

En ce qui concerne la norme 3 (confronter les membres qui brisent les normes), elle n'est mentionnée que par les participants A-1 (2 fois), A-4 (2 fois) et A-5 (5 fois), lors des entrevues. Celle-ci est reliée au mécanisme en lien avec la régulation.

Dimension groupale

Dans le Tableau 15, les normes de la dimension groupale les plus souvent nommées sont les normes 5 (pratiquer l'autoévaluation de groupe) et 9 (avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes). Elles sont mentionnées par tous les participants.

Les normes 6 (demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe), 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions) et 8 (créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe) sont les moins nommées de cette dimension. Le participant A-3 est le seul à ne jamais avoir fait mention de ces normes reliées au mécanisme en lien avec la régulation.

Rappelons que les normes 5 et 6 sont reliées au mécanisme de la prise de conscience tandis que les normes 7, 8 et 9 sont reliées au mécanisme en lien avec la régulation.

Dimension exogroupale

En ce qui concerne le Tableau 16, il expose les résultats relatifs à la dimension exogroupale des normes de l'IEG établies par l'équipe de travail participante. Aucune des normes n'est mentionnée, de manière transversale, par tous les membres du groupe.

La norme 10 (comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe) a été mentionnée par tous sauf par le participant A-5. La norme 11 (prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe) n'est mentionnée qu'une seule fois par les participants A-2 et A-3. On rappelle que les normes 10 et 11 sont attribuées au mécanisme de prise de conscience

La norme 12 (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal) n'est également mentionnée qu'une seule fois par chacun des participants suivants : A-3, A-4 et A-6. Celle-ci est reliée au mécanisme de la régulation.

Enfin, il est intéressant de souligner que seul le participant A-3 a nommé au moins une fois, toutes les normes associées à la dimension exogroupale.

4.2.3 Normes relatives à l'intelligence émotionnelle de groupe spécifique à l'efficacité

Le Tableau 17 présente les résultats quant aux neuf normes de l'IÉG qui visent plus spécifiquement l'efficacité du groupe. Sur les 239 segments en lien avec le modèle de Druskat et Wolff (2001), 192 segments correspondent à ces normes spécifiques et les 47 segments restants ne font pas référence à l'efficacité. C'est pour cette raison qu'ils ne se retrouvent pas dans le Tableau 17. Ce tableau permet de voir que quatre normes sont les plus souvent nommées dans les discours, et ce, de manière transversale chez tous les participants : les normes 2, 4, 5 et 9, soit « Reconnaître des émotions vécues par les membres »; « Soutenir les autres membres du groupe »; « Pratiquer l'autoévaluation de groupe » et « Avoir des comportements axés sur la résolution de problème ». En effet, les normes 2 et 5 présentent 39 segments chacune, correspondant à 40 % des 192 segments (20 % chacune). La norme 4 suit de près avec 34 segments et un pourcentage de 18 %. Enfin, la norme 9 comprend 28 segments, soit un pourcentage de 15 %. Ces quatre normes, à elles seules, constituent près de trois quarts de la totalité des segments analysés relativement aux normes spécifiquement en lien avec l'efficacité du groupe.

Parmi les normes étant le moins mentionnées, et qui ne se retrouvent pas dans le discours de tous les participants, on retrouve : la norme 8 (créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe), avec 15 segments (8 %); la norme 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions), avec 14 segments (7 %); la norme 10 (comprendre les stratégies politiques

de l'organisation et ses impacts sur son groupe) avec 11 segments (6 %); la norme 3 (confronter les membres qui brisent les normes) avec 9 segments (5) % et enfin, la norme 12 (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal) avec seulement 3 segments (2 %).

Tableau 17 : Fréquence et pourcentage de segments relatifs aux normes de l'intelligence émotionnelle de groupe visant spécifiquement l'efficacité, pour chacune des dimensions (interpersonnelle, groupale et exogroupale), selon les participants

| Dimension | # | Normes | | A-1 | | A-2 | | A-3 | | A-4 | | A-5 | | A-6 | | Total | |
|-------------|-------|--------|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-----|-------|-------|-------|
| | | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % | n | % |
| Individuel | 2. | 6 | 13 % | 8 | 25 % | 7 | 35 % | 7 | 18 % | 5 | 19 % | 6 | 22 % | 6 | 22 % | 39 | 20 % |
| | 3. | 2 | 4 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 2 | 5 % | 5 | 19 % | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 9 | 5 % |
| | 4. | 6 | 13 % | 9 | 28 % | 1 | 5 % | 6 | 16 % | 6 | 22 % | 6 | 22 % | 6 | 22 % | 34 | 18 % |
| | 5. | 17 | 35 % | 3 | 9 % | 4 | 20 % | 8 | 21 % | 2 | 7 % | 5 | 19 % | 5 | 19 % | 39 | 20 % |
| Groupale | 7. | 2 | 4 % | 6 | 19 % | 0 | 0 % | 3 | 8 % | 0 | 0 % | 3 | 11 % | 3 | 11 % | 14 | 7 % |
| | 8. | 4 | 8 % | 3 | 9 % | 0 | 0 % | 3 | 8 % | 4 | 15 % | 1 | 4 % | 1 | 4 % | 15 | 8 % |
| | 9. | 9 | 19 % | 1 | 3 % | 5 | 25 % | 4 | 11 % | 5 | 19 % | 4 | 15 % | 4 | 15 % | 28 | 15 % |
| | 10. | 2 | 4 % | 2 | 6 % | 2 | 10 % | 4 | 11 % | 0 | 0 % | 1 | 4 % | 1 | 4 % | 11 | 6 % |
| Exogroupale | 12. | 0 | 0 % | 0 | 0 % | 1 | 5 % | 1 | 3 % | 0 | 0 % | 1 | 4 % | 1 | 4 % | 3 | 2 % |
| | Total | 48 | 100 % | 32 | 100 % | 20 | 100 % | 38 | 100 % | 27 | 100 % | 27 | 100 % | 27 | 100 % | 192 | 100 % |

*norme de prise de conscience **norme en lien avec la régulation

Ces résultats mettent en lumière les normes établies au sein du groupe et sur lesquelles ses membres s'appuient pour être efficaces. Il révèle aussi celles qui ne semblent pas partagées par tous les membres du groupe. Ces résultats seront approfondis au prochain Chapitre. Dans ce qui suit, une attention plus particulière est portée sur la perception de chacun des participants quant à l'efficacité de leur groupe est présentée dans les prochains tableaux.

4.2.4 Perception de l'efficacité du groupe

Le Tableau 18 présente les résultats quant à la perception que les participants ont du degré d'efficacité de leur groupe, à chacune des réunions. Ces résultats sont tirés des réponses données à ce sujet dans les fiches réflexives complétées après chacune des douze réunions d'équipe.

Tableau 18 : Perceptions du degré d'efficacité du groupe, selon les participants, à chacune des réunions

| | Pas du tout efficace | Peu efficace | Moyennement efficace | Assez efficace | Très efficace | Total |
|------------|----------------------|--------------|----------------------|----------------|---------------|-------|
| Réunion 1 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 6 |
| Réunion 2 | 0 | 0 | 0 | 2 | 4 | 6 |
| Réunion 3 | 0 | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 |
| Réunion 4 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Réunion 5 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| Réunion 6 | 0 | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| Réunion 7 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Réunion 8 | 0 | 0 | 1 | 3 | 2 | 6 |
| Réunion 9 | 0 | 1 | 0 | 4 | 1 | 6 |
| Réunion 10 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Réunion 11 | 0 | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| Réunion 12 | 0 | 0 | 1 | 2 | 1 | 4 |
| Total | 0 | 1 | 6 | 26 | 23 | 56 |

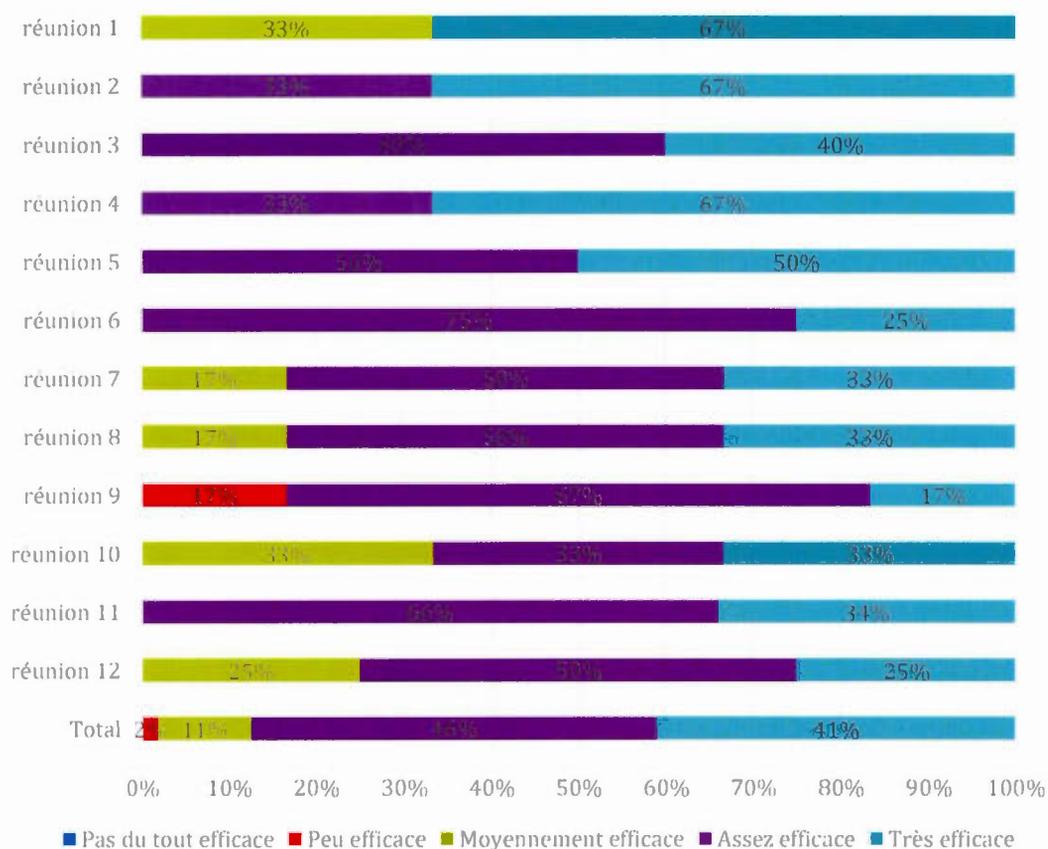


Figure 6. : Pourcentage du degré d'efficacité du groupe, selon les participants, à chacune des réunions

De manière générale, on remarque que les niveaux « assez efficace » ($n = 26$, $n\% = 46\%$) et « Très efficace » ($n = 23$, $n\% = 41\%$) sont les plus fréquents. Il n'y a aucune mention du degré « Pas du tout efficace » et à un seul moment (réunion 9) un participant a évalué le groupe comme ayant été peu efficace. Quelques mentions « moyennement efficace » sont apparues, et ce, surtout à partir de la septième réunion.

La Figure 4 présente la fréquence selon le degré d'efficacité perçu par participants, sur un total de douze réunions. On remarque que le participant A-5 est celui qui

perçoit le plus souvent son équipe comme étant « très efficace » avec sept mentions. Il est suivi de près par les participants A-2 et A-6 qui, eux, ont dit percevoir leur équipe comme ayant été « très efficace », et ce, à six reprises. A-4 a, pour sa part, mentionné ce degré 4 fois. Les deux participants l'ayant le moins mentionné sont A-3 (1 fois) et A-1 qui ne l'ont pas mentionné.

Pour ce qui est de la mention « assez efficace », le participant A-4 est celui qui a le plus attribué cette perception, avec sept mentions. A-1 a, quant à lui, nommé ce degré d'efficacité six fois. A-2 et A-5 ont tous les deux attribué cette mention 4 fois. En ce qui concerne les deux derniers participants, A-6 l'a mentionné trois fois et A-3, une fois. On remarque aussi que ce degré d'efficacité est le seul mentionné par tous les participants.

On remarque que A-3 présente le plus grand nombre de mentions « moyennement efficace » et il est le seul à avoir perçu son équipe comme étant « peu efficace » lors d'une réunion. A-1, A-2 et A-5 ont, quant à eux, tous mentionné ce degré 1 fois chacun. A-4 et A-6 ne l'ont pas mentionné. A-3 demeure le seul participant à avoir attribué le degré « peu efficace » à l'efficacité de son équipe et il ne l'a attribué qu'une seule fois.

Enfin, aucune mention du degré « pas du tout efficace » n'a été faite par les participants.

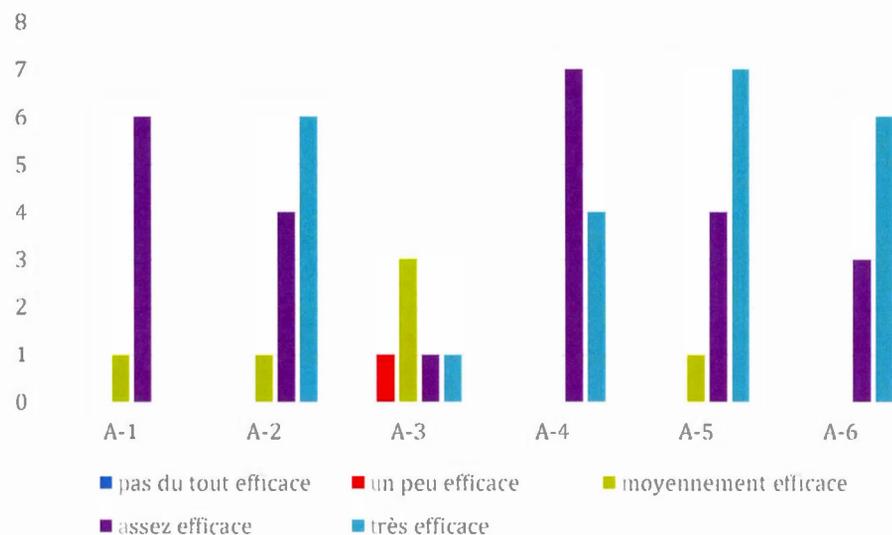


Figure 7. : Fréquence selon les degrés d'efficacité perçus et les participants, au cours des 12 réunions.

Pour bien comprendre la complexité des réponses fournies par les participants en ce qui concerne l'efficacité de leur équipe, il importe de comprendre ce qui a amené les participants à attribuer le degré d'efficacité du groupe qu'ils ont choisi. Ce qui suit présente de courts extraits types, provenant des fiches réflexives des participants, et qui représentent bien les explications données pour soutenir leur choix.

- Assez efficace

La perception « Assez efficace » a été la plus souvent mentionnée avec un n% de 46% ($n = 26$). Les participants associent ce degré d'efficacité à des termes tels que : l'animation, l'ordre du jour, le consensus et rigueur.

« Tous les points inscrits à l'ordre du jour ont été abordés durant la réunion de 30 minutes... mais l'énergie et le plaisir sont moins présents. »

« Bonne préparation, bonne animation et bonne gestion du temps »

« Animation serrée. »

« Notre habituelle rigueur, mais le fait qu'on a trop de sujets à approfondir et qu'on finit toujours par manquer de temps... »

- Très efficace

La perception « Très efficace » a été la deuxième mention la plus évoquée avec un $n\%$ de 41% ($n = 23$). Dans leur discours, les participants associent ce degré d'efficacité de leur groupe aux aspects suivants : la planification, l'animation, l'ordre du jour et la préparation.

« Bonne préparation à la réunion de chacun. Ordre du jour clair et envoyé en temps opportun. Bonne gestion du temps »

« Préparation de tous. Bonne animation avec ordre du jour et bonne gestion temps. »

« Ordre du jour limité. Animation plus serrée de l'animatrice. »

- Moyennement efficace

Le degré « Moyennement efficace » apparaît sporadiquement au cours des réunions 1, 7, 8, 10 et 12 à raison de deux mentions pour la première réunion suivie d'une seule mention pour chacune des autres réunions totalisant un $n\%$ de 11% ($n = 6$). Les mots bouleversement, animation, changement, gestion du temps optimal et ordre du jour sont nommés en lien avec ce choix.

« Des bouleversements nous affectent en ce moment. »

« L'animation. La gestion du temps était loin d'être optimale. »

« Aussi, il y a eu des sujets passionnants qui ont fait diverger de l'ordre du jour. »

- Peu efficace

Cette perception n'a été mentionnée qu'une seule fois ($n = 1$) à la réunion 9 soit un $n\%$ de 2%. Ce choix est mis en lien avec le contexte dans lequel évolue l'équipe :

« Contexte actuel défavorable à l'harmonie, à l'esprit d'équipe. »

En observant la Figure 6, on remarque que le nombre de mentions « Assez efficace » augmentent sensiblement au fil que les réunions se succèdent. On observe aussi une certaine diminution des mentions « Très efficace » et l'apparition un peu plus fréquente de perceptions plus mitigées tels que « Moyennement efficace » et « Peu efficace ». Toutefois, vu la variation du nombre de participants à chacune des réunions, il est impossible de dire qu'il s'agit de véritable diminution ou augmentation du degré d'efficacité perçue.

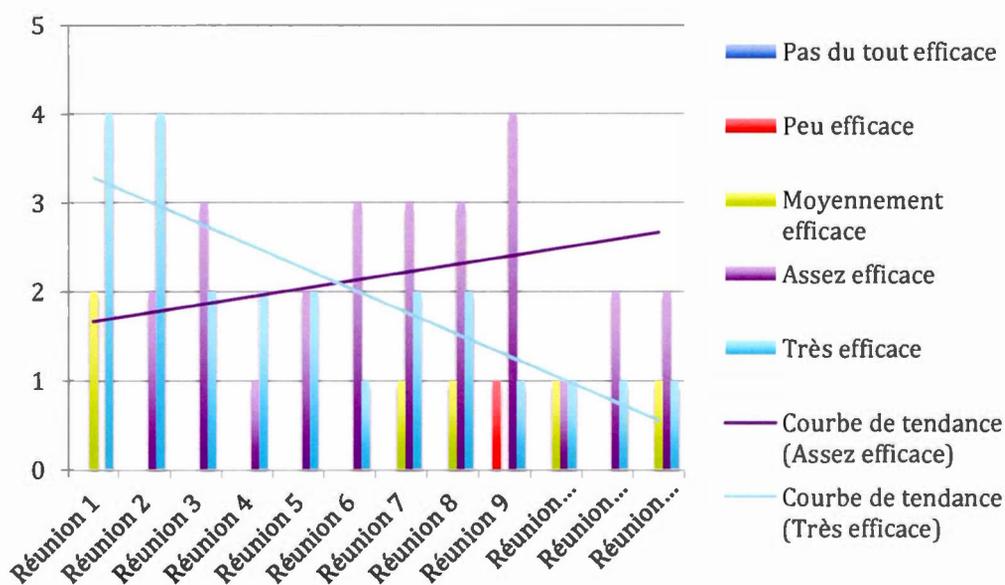


Figure 8. : Perception des participants au regard du degré d'efficacité, selon les réunions d'équipe

4.3 Synthèse des résultats

Les résultats présentés dans ce Chapitre mettent en lumière plusieurs aspects relatifs à l'IEG : des stratégies de régulations émotionnelles utilisées lors de ressentis agréables, désagréables ou incertains ; la manière dont ces ressentis sont communiqués dans ce groupe ; des normes établies par ce groupe et celles plus particulièrement associées à l'efficacité du groupe et enfin, la perception du degré d'efficacité de leur groupe, à chacune des 12 réunions ainsi que des aspects auxquels sont reliés les différents degrés d'efficacité.

De manière plus spécifique, les résultats suivants méritent d'être mis en reliefs :

- Concernant les stratégies de régulations émotionnelles utilisées lors de ressentis agréables, désagréables ou incertains et la manière dont ces ressentis sont communiqués dans ce groupe.
 1. Les participants ont le plus fréquemment communiqué les ressentis désagréables de manière non verbale ($n\% = 30\%$), que les ressentis agréables communiqués verbalement ($n\% = 23\%$)
 2. Lorsque le ressenti est agréable, celui-ci est le plus souvent régulé grâce aux stratégies de régulation émotionnelle suivantes : « la démonstration de comportement » ($n\% = 46\%$) (stratégie de régulation liée à la communication non verbale) et « être présent » ($n\% = 46\%$) (stratégie de régulation liée à la communication verbale).
 3. Lorsque le ressenti est désagréable, celui-ci est le plus souvent régulé grâce aux stratégies suivantes : l'externalisation ($n\% = 21\%$) (stratégie de régulation liée à la communication verbale et non verbale), la suppression ($n\% = 16\%$) (stratégie de régulation liée à la communication non verbale) et la verbalisation ($n\% = 16\%$) (stratégie de régulation liée à la communication verbale).

- Concernant les normes établies par ce groupe et celles plus particulièrement associées à l'efficacité du groupe
 4. Parmi les douze normes du modèle de l'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001), la norme 1 ($n\% = 16\%$) (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeu), la norme 2 ($n\% = 16\%$) (la reconnaissance des émotions vécues par les membres), et la norme 5 ($n\% = 16\%$) (autoévaluation de groupe) sont celles qui sont le plus souvent mentionnées.
 5. Parmi les douze normes du modèle de l'IÉG (Druskat et Wolff, 2001), la norme 3 ($n\% = 4\%$) (confronter les membres qui brisent les règles), la norme 6 ($n\% = 3\%$) (demander de la rétroaction auprès de personnes externes au groupe), la norme 11 ($n\% = 1\%$) (prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe) et la norme 12 ($n\% = 1\%$) (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal) sont celles qui ont été le moins fréquemment mentionnées lors des entrevues.
 6. Parmi les neuf normes ayant un impact sur l'efficacité, on remarque que la norme 2 ($n\% = 20\%$) (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeu), la norme 4 ($n\% = 18\%$) (soutenir les autres membres du groupe) et la norme 5 ($n\% = 20\%$) (pratiquer l'autoévaluation de groupe) sont celles les plus mentionnées.
 7. Parmi les neuf normes relatives à l'IÉG (Druskat et Wolff, 2001) et ayant un impact sur l'efficacité (Druskat, Koman et Wolff, 2005), on remarque que la norme 3 ($n\% = 5\%$) (confronter les membres qui brisent les normes), la norme 10 ($n\% = 6\%$) (comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe) et la norme 12 ($n\% = 2\%$) (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal) sont les moins mentionnées.
 8. La norme 1 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeu), la norme 2 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeu), la

norme 4 (soutenir les autres membres du groupe), la norme 5 (pratiquer l'autoévaluation de groupe) et la norme 9 (avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes) sont les seules normes que nomment tous les participants.

- Concernant la perception de l'efficacité de leur groupe et les aspects auxquels sont reliés les différents degrés d'efficacité
 9. La perception « assez efficace » ($n\% = 46\%$) a été la plus mentionnée lors de l'évaluation de l'efficacité avec les fiches réflexives et a été caractérisée par des mots tels qu'animation, ordre du jour, consensus et rigueur
 10. La perception « très efficace » ($n\% = 41\%$) a été la deuxième la plus mentionnée lors de l'évaluation de l'efficacité avec les fiches réflexives et a été caractérisée par des mots tels que planification, animation, ordre du jour et préparation.

Ces principaux résultats constituent les éléments qui seront mis en relation entre eux et qui feront l'objet d'une interprétation approfondie dans le prochain Chapitre, en vue de répondre à la question que pose cette recherche, soit :

Comment est-ce que l'efficacité d'une équipe de travail peut être mise en lien avec la communication et la régulation des émotions et les normes inhérentes au modèle d'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001) ?

CHAPITRE 5

5. INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Le Chapitre 5 présente d'abord la mise en relation des résultats présentés au Chapitre 4 ainsi que l'interprétation de ces résultats. Il est divisé en deux parties correspondant aux deux objectifs de cette recherche soit (1) d'analyser la communication des ressentis en lien avec leur régulation, chez les membres d'une équipe de travail et (2) d'analyser l'efficacité du groupe en lien avec la régulation émotionnelle et les normes associées au modèle d'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001). Puis, une discussion au sujet des résultats est proposée.

5.1 Interprétation des résultats en fonction du premier objectif

Pour analyser la communication des ressentis des participants en situation de travail d'équipe, il importe de comprendre d'abord les liens qui unissent la valence, la communication et la régulation des ressentis vécus en lien avec des situations rapportées avec l'établissement de certaines normes dans le groupe.

5.1.1 Valence, communication et régulation des ressentis mis en lien avec les normes du groupe

Les résultats des Figures 1 à 5 et des Tableaux 1 à 13 présentés dans le Chapitre 4 permettent de constater qu'un peu plus de la moitié des ressentis agréables ont été

communiqués verbalement. Ce comportement communicationnel mène à penser que cette manifestation de signe d'affection est un indicateur du développement d'une certaine cohésion affective dans le groupe (Saint-Charles et Mongeau, 2006). Une forte cohésion est aussi un bon indicateur de coopération au sein du groupe. Druskat et Wolff (2001) prétendent que la coopération et la collaboration sont une des formes à long terme que peut prendre l'IÉG. Il est donc possible de supposer qu'une forte cohésion pourrait être un indicateur d'une certaine IÉG déjà en place.

Toutefois, les résultats indiquent que lorsqu'il s'agit plutôt de ressentis désagréables, les participants choisissent plus souvent de les communiquer de manière non verbale, et parfois même tentent de les cacher.

« En essayant de cacher les émotions, du moins en les retenant. » (A-3, réunion 8)

« J'ai tout gardé en dedans, comme je le fais souvent. » (A-4, réunion 9)

« En demeurant neutre au niveau non verbal et ne verbalisant pas. » (A-6, réunion 9)

Le refus de partager verbalement un ressenti désagréable peut être mis en lien avec les normes en présence au sein du groupe. En effet, on peut émettre l'hypothèse qu'une des normes implicites de ce groupe est de ne pas verbaliser aux autres membres un ressenti désagréable lorsqu'ils sont en réunion tel qu'il l'est présenté par le modèle I de Argyris et Schön (1974). Ce type d'affirmation transparait à travers le faible pourcentage de la norme 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions) du Tableau 15 qui justement propose de se donner les moyens pour discuter des ressentis vécus au sein du groupe. Cette hypothèse est appuyée par un participant qui dit « Si l'on vit des enjeux liés à une personne, il semble que dans notre équipe, il vaut mieux en discuter seul à seul » (A-2, réunion 10).

Le troisième point concerne les ressentis incertains. Les résultats présentent qu'ils sont tantôt verbalisés, tantôt non verbalisés. Cela peut s'expliquer par le fait que lorsqu'un ressenti est difficile à cerner, il peut être plus complexe à communiquer (Lafranchise, 2010; Saarni, 1999). En effet, à plusieurs reprises lorsque les participants disent vivre un ressenti qu'il qualifie de nature incertaine, ils mentionnent souvent une incertitude face à la situation et à ce qu'ils vivent dans le moment présent.

« Mes sentiments étaient partagés entre le stress des enjeux liés à cette réunion, la gestion du temps et le bon déroulement de la réunion. » (A-4, réunion 4)

« Encore de la crainte, mélangée à un petit quelque chose d'intéressant dans la nouveauté. » (A-4, réunion 12)

Les ressentis incertains sont par nature vagues et difficiles à verbaliser, mais « les prendre en compte signifie aussi les prendre pour objet de réflexion. » (Lafranchise, 2010, p. 187). Nous pouvons ainsi voir ce type de ressentis comme étant plus l'indice d'une réflexion sur ses propres ressentis qu'un ressenti avec une valeur agréable ou désagréable.

Les résultats exposés dans les Figures 1 et 3 ainsi que les Tableaux 1 à 12 mènent aussi à émettre l'hypothèse d'un lien entre les normes établies par le groupe relativement à la communication des ressentis selon leur valence et les stratégies de régulation émotionnelles que les participants privilégient. En effet, les participants qui vivent un ressenti désagréable ont tendance à utiliser des stratégies qui mènent à ne pas verbaliser ces ressentis. Si une norme existe dans le groupe concernant le fait qu'il est préférable de ne pas communiquer ce genre de ressenti, cela influence alors le choix des stratégies que les participants peuvent utiliser pour réguler leurs ressentis

comme la dissociation de soi par rapport à la situation, l'évitement, l'internalisation, la rationalisation, la substitution et la suppression. Mais lorsque ceux-ci sont verbalisés, ils le sont, pour la plupart du temps, avec des stratégies qui expriment un manque de contrôle (externalisation) résultant de la colère ou de la tristesse (pleurs).

« Je n'ai pas vraiment exprimé mon ressenti, mais je présume que le simple fait de poser la question exprimait aussi une émotion. » (A-2, réunion 9)

« Un peu non verbalement puis brièvement verbalement, mais peu audible, j'ai exprimé mon désaccord. » (A-2, réunion 10)

« D'abord, en colère immédiate, j'ai cessé de le regarder et [...] » (A-5, réunion 10)

Les résultats de la Figure 2 exposent les ressentis exprimés au fil des réunions et certains éléments méritent notre attention pour mieux les comprendre. Premièrement, la prédominance de ressentis désagréables à partir de la réunion 8 jusqu'à la réunion 10 met en relief une situation rapportée lors de la réunion 8 et qui a bouleversé les membres de l'équipe en suscitant davantage de ressentis désagréables chez eux, sur plus d'une réunion. On remarque par contre qu'après la réunion 10, aucun ressenti désagréable n'apparaît, mais il y a présence de ressentis incertains. À la lumière de ces résultats, nous pouvons émettre l'hypothèse que graduellement, le groupe réussit à se relever et donc fait preuve de résilience face à la situation vécue lors de la 8^e réunion. Ce type de comportement pourrait avoir été suscité par l'application de la norme 4, soutenir les autres membres du groupe, et de la norme 9, avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes (Druskat et Wolff, 2001) et qui, d'ailleurs, comme il est présenté au Chapitre 4, font partie des normes établies par ce groupe.

Les résultats de la Figure 3 montrent la fréquence des stratégies de régulations émotionnelles pour les ressentis agréables et désagréables. On remarque que la stratégie de régulation « être présent » qui est attachée à une communication verbale du ressenti, est autant utilisée que la « démonstration de comportement » qui est en lien avec une communication non verbale. Par ailleurs, une troisième stratégie de régulation pour les ressentis agréables, la capitalisation, en lien avec une communication verbale est moins utilisée. Ce type de comportements communicationnels démontre une aisance à parler et montrer ouvertement de ce qu'ils vivent de positif dans le groupe.

Les résultats concernant les stratégies de régulations émotionnelles pour les ressentis désagréables nous donnent aussi des d'informations sur les comportements communicationnels des participants. Tout d'abord, celle qui ressort le plus est l'externalisation. Il est important de noter que l'externalisation n'est pas automatiquement une stratégie de régulation émotionnelle en lien avec une communication verbale. Comme le présente Saarni (1999), l'externalisation peut être un geste ou une simple réaction à un ressenti désagréable. Saarni (1999) ajoute aussi que ce type de stratégie démontre de la part de l'individu une difficulté à bien exprimer ses ressentis désagréables et indique un certain manque de contrôle de l'émotion (Lafranchise, 2010; Saarni, 1999). À l'externalisation s'ajoutent l'évitement, l'internalisation, la suppression et la dissociation de soi par rapport à la situation qui dénote aussi une difficulté pour l'individu à bien exprimer ce qu'il ressent. La somme des fréquences de toutes ces stratégies de régulation est supérieure à la somme des autres stratégies de régulation utilisées par les participants. Nous pouvons donc déduire que lorsqu'un participant vit un ressenti désagréable, dans plus de 50 % des cas, il utilise une stratégie de régulation qui est considérée peu efficace à long terme (Saarni, 1999). Cela pourrait aller jusqu'à nuire à la communication dans

le groupe, affecter la cohésion du groupe et l'efficacité du groupe (Saarni, 1999; Druskat, Koman et Wolff, 2005; Saint-Charles et Mongeau, 2006).

Finalement, les stratégies de régulations émotionnelles les moins utilisées en lien avec un ressenti désagréable sont la résolution de problème et l'internalisation. Ces résultats entrent en contradiction avec ce que le Tableau 14 présente. Le Tableau 14 montre que la norme 9 (avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes) est tout de même très présente dans le discours des participants lors des entrevues semi-dirigées. Cependant, il faut prendre en compte que ce résultat est limité par les fiches réflexives complétées suite à chacune des réunions (donc la journée même), tandis que l'évaluation des normes au sein du groupe est le résultat des entrevues semi-dirigées menées au terme de la collecte de données, soit après la 12^e réunion. Plusieurs facteurs peuvent être à l'œuvre pour expliquer ce phénomène. La perception générale de son équipe diffère d'une perception singulière lors d'une réunion. De plus, les fiches réflexives ne prennent en compte qu'un seul ressenti expliqué par l'individu et non pas l'étendue de tous les ressentis vécus durant la réunion, et ce, tout au long de sa participation au sein de l'équipe. Il est aussi possible que les participants aient fait abstraction de certaines de leurs stratégies utilisées, lors des entrevues semi-dirigées. Le biais de désirabilité sociale lors des entrevues pourrait aussi être évoqué ici.

Ces résultats, bien que fort intéressants, sont limités pour bien répondre au premier objectif de cette recherche soit d'analyser la communication des ressentis en lien avec leur régulation, chez les membres d'une équipe de travail. Grâce aux Figures 4 et 5, nous sommes capables de voir l'utilisation des différentes stratégies de régulation selon chaque participant ce qui nous permet de voir plus spécifiquement les comportements communicationnels de chacun en fonction des stratégies de régulations émotionnelles qu'ils ont utilisées

Il est alors possible de voir certains profils se dessiner chez les participants et donc observer des tendances qui influencent certainement les résultats. Par exemple, on remarque que A-1 a le plus recours à l'évitement et à la suppression en termes de stratégies de régulation émotionnelles. L'utilisation de stratégies de régulations comme celles-ci démontre la présence de « travail émotionnel » (Hochschild, 1983). Comme l'explique Hochschild (1983), dans un milieu de travail, lorsqu'un travail émotionnel est requis pour le bien d'une équipe, il est possible de voir apparaître subséquemment des problèmes de nature psychologiques et/ou physiques. Il est aussi possible de comparer ces résultats avec ceux de la norme 3 (confronter les membres qui brisent les normes) et de la norme 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions). Ces normes demandent de travailler avec les émotions. En transposant ces stratégies de régulation qui répondent à un ressenti désagréable, avec ces normes qui demandent à travailler avec les émotions, on voit que le type de stratégies de régulation utilisée par A-1 peut avoir un impact négatif sur le développement des normes 3 et 7. Nous verrons l'impact de ce type de comportements sur l'IÉG au cours de la deuxième partie de ce Chapitre.

En ce qui concerne le participant A-2, celui-ci exprime le plus souvent ses ressentis agréables. Comme mentionnée ci-haut, une forte démonstration d'états affectifs positifs démontre une forte cohésion de groupe (Saint-Charles et Mongeau, 2006). Nous pouvons donc supposer que A-2 est un individu qui se sent très proche de son groupe et qui pourrait encourager cette cohésion dans le groupe. Ce participant démontre aussi une appréciation très positive du groupe, car il y vit plusieurs ressentis agréables. Par contre, lorsque ce participant exprime des ressentis désagréables, il les régule en utilisant la suppression, la substitution et l'externalisation. Ces stratégies sont utilisées dans un effort pour dissimuler ou ne pas mentionner ce qu'il ressent (Saarni, 1999). De par l'utilisation des stratégies agréables qui étaient orientées vers une forte cohésion, il est cohérent de supposer que l'utilisation de ce type de

stratégies (suppression et substitution) sert à A-2 à maintenir cette cohésion groupale de peur qu'elle s'effrite en communiquant des ressentis désagréables au groupe.

Malgré que le participant A-3 n'ait pu répondre qu'à la moitié des fiches, il se démarque par le fait qu'il communique peu au groupe ce qu'il ressent et par le type de stratégies de régulations émotionnelles qu'il emploie. Il utilise une majorité de stratégies en lien avec des ressentis désagréables dont la dissociation de soi par rapport à la situation, l'internalisation et la rationalisation. L'utilisation de ce type de stratégies démontre une certaine attitude de détachement par rapport au groupe. Selon Saint-Charles et Mongeau (2006), une faible affiliation au groupe peut être mise en lien avec une faible efficacité du groupe. Des résultats indiquent que ce participant exprime une perception plus négative de l'efficacité du groupe par rapport aux autres participants. Nous reviendrons sur cet aspect dans la deuxième partie de ce Chapitre.

Le participant A-4 utilise souvent des stratégies de régulation émotionnelles en lien avec des ressentis désagréables qu'il communique plutôt verbalement. L'utilisation de la verbalisation et de l'externalisation sont les stratégies qu'il privilégie pour exprimer ses ressentis. À l'inverse du participant A-3, il participe activement au groupe malgré ses ressentis désagréables. Selon Saarni (1999), la verbalisation des ressentis permet aux autres membres du groupe de prendre conscience de ce que vit leur collègue et ainsi de s'ajuster en conséquence. La norme 2, reconnaître les émotions vécues par les membres, du Tableau 13 montre que de reconnaître les émotions vécues par les autres membres est une norme importante pour le groupe. Donc, il est possible de croire que lorsque le participant A-4, en verbalisant ses ressentis, aide le groupe à reconnaître son ressenti et ainsi, l'aide à s'ajuster dans les interactions. Druskat (1996) mentionne qu'un groupe capable de reconnaître les ressentis des autres membres du groupe est un marqueur d'efficacité au sein d'une équipe de travail. A-4 possède une vision assez positive de l'efficacité au sein de son

groupe la qualifiant la plupart du temps (7 fois sur 11) d'assez efficace. La perception de l'efficacité du groupe selon A-4 sera présentée dans la seconde partie de ce Chapitre.

Le participant A-5 est le seul ayant répondu à toutes les fiches réflexives ; il influence donc un peu plus les résultats totaux. De plus, il est le seul à avoir une répartition égale de stratégies de régulations émotionnelles en lien avec des ressentis agréables et désagréables. Par ailleurs, il y a une parité entre les stratégies de régulations émotionnelles en lien avec les ressentis agréables communiqués tant de façons verbales que non verbales. Ce type de comportement communicationnel permet de penser qu'il a une certaine habileté à communiquer ses ressentis. En ce qui concerne les stratégies de régulations émotionnelles pour les ressentis désagréables, on remarque l'utilisation de la verbalisation, de la rationalisation, de l'externalisation, de l'évitement et de la dissociation de soi par rapport à la situation. Ces résultats nous démontrent que ce participant a développé une variété de stratégies pour réguler ses ressentis. Avoir un nombre varié de stratégies de régulation nous montre ainsi qu'il n'est pas pris avec une ou deux stratégies. Ses habiletés relationnelles et son IÉ l'amène à mieux comprendre ses ressentis et comment il peut efficacement les exprimer.

Enfin, le participant A-6 est celui qui a le plus utilisé la stratégie « démonstration de comportement » comme stratégie de régulation émotionnelle en lien avec ses ressentis agréables. Il est possible d'émettre l'hypothèse que A-6 est un participant qui préfère s'exprimer de manière non verbale dans le groupe lorsqu'il ressent que tout va bien, car il a tendance à évaluer à la hausse l'efficacité du groupe. Lorsqu'un participant utilise de façon accrue ce type de communication, il est fort probable que le participant soit dans une phase d'analyse du groupe pour s'assurer que ces comportements ou sa manière de vouloir travailler ne brusqueront pas trop les normes

en place. Druskat et Wolff (2001) font justement référence à ce type de comportement dans la phase deux du développement de l'IÉG. Cependant, tel que mentionnée précédemment, le groupe se trouve en phase 3 de leur développement de l'IÉG ce qui porte à croire que A-6 aurait soit de la difficulté à s'intégrer au groupe ou qu'il se soit récemment joint à eux. En observant les stratégies de régulations émotionnelles pour les ressentis désagréables, on remarque que A-6 est beaucoup plus proactif lorsqu'il ressent quelque chose de désagréable. Cela se confirme par l'utilisation des stratégies telles que la verbalisation et la résolution de problème. Toutefois, il lui arrive d'utiliser aussi comme les autres participants, l'externalisation. Ce participant est plutôt axé sur la résolution de problème. Il a été le seul à mentionner la résolution de problème qui fait référence à la norme 3 (confronter les membres qui brisent les règles). Il serait donc possible d'émettre l'hypothèse que si ce groupe désire développer la norme 3, il pourrait demander de l'aide à A-6 pour les amener à développer ces compétences de gestion de conflits

Ces résultats montrent bien que chacun arrive dans le groupe avec un vécu, un bagage de stratégie de régulation émotionnelle, des habiletés de communication et des normes intégrées par rapport à la communication des émotions qui influencent nécessairement les interactions et l'établissement des normes du groupe.

L'interprétation de ces résultats mène à quatre constats en ce qui concerne l'analyse des stratégies de régulations émotionnelles des participants :

- 1^{er} constat

Deux normes sont dominantes au sein de ce groupe. La verbalisation des ressentis agréables est acceptée tandis que les ressentis désagréables ne le sont pas. Cette norme concernant les ressentis désagréables se reflète par l'absence de la norme 3 (confronter les membres qui brisent les règles) et de la norme 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions).

- 2^e constat

Les participants respectent les deux normes relatives à la communication des ressentis (verbaliser les ressentis agréables et ne pas verbaliser les ressentis désagréables) en utilisant des stratégies de régulation émotionnelles concordantes avec ces deux normes.

- 3^e constat

La réunion 8 est un marqueur quant à l'aspect affectif du groupe et a influencé le climat au sein du groupe (augmentation des ressentis désagréables) ce qui amène les participants à utiliser plus de stratégies de régulations émotionnelles en lien avec leurs ressentis désagréables. Un évènement marquant tel que la réunion 8 pourrait être considéré positif pour le groupe, car il déstabilise l'équilibre établi et pourrait être l'occasion de questionnements, de réflexion et d'apprentissage qui pourraient favoriser le développement de l'intelligence émotionnelle individuelle (Goleman, 1998; Lafranchise, 2010; Saarni, 1999).

- 4^e constat

L'analyse des comportements communicationnels et des stratégies de régulation émotionnelle pour chaque individu ne reflète pas nécessairement comment le groupe régule ses ressentis. Ceux-ci sont observés ponctuellement dans un évènement précis. Il est possible que certains participants aient d'autres types de stratégies ou comportements pendant ces réunions. Ce constat pointe directement ce que Druskat et Wolff (2001) présentent à travers leur modèle de l'intelligence émotionnelle de groupe. Lorsqu'on observe le groupe en tant qu'entité et non pas par la somme de ses parties, on voit apparaître de nouvelles normes et une nouvelle ligne de conduite qui pourra affecter non seulement la confiance qu'ils ont entre eux et l'identité qu'ils ont face au groupe, mais aussi leur efficacité.

5.2 Interprétation des résultats en fonction du deuxième objectif

Cette partie présente l'interprétation des résultats des Tableaux 13 à 16 qui montrent quelles normes du modèle de Druskat et Wolff (2001) ont été développées au sein du groupe participant, selon les dimensions individuelles, groupales et exogroupales. À partir des Tableaux 13 à 16, pour chacune des dimensions, une interprétation des résultats est proposée. Une partie sera consacrée spécifiquement à l'analyse du

développement de l'IÉG selon les quatre phases de développement proposées par Druskat et Wolff (2001).

Les différents impacts sur l'efficacité selon les stratégies de régulation en lien avec la communication des ressentis et selon les normes qui sont développées par l'équipe seront abordés. Pour supporter nos hypothèses, les résultats des Figures 6 et 7 soit la perception de l'efficacité selon chaque participant et la perception de l'efficacité selon chaque réunion ont été combinés aux différents types de mots utilisés pour qualifier chaque perception pour permettre une vision globale des possibles impacts des stratégies de régulation émotionnelles et de l'IÉG sur l'efficacité.

5.2.1 Interprétation des résultats selon les dimensions du modèle de l'intelligence émotionnelle de groupe

Pour chacune des dimensions, sont analysées les différentes normes en présence et leurs sources d'influences au sein du groupe.

Dimension individuelle

La dimension individuelle fait référence à comment les individus qui font partie de ce groupe vont modifier leurs comportements suite aux normes établies par l'intelligence émotionnelle du groupe (c.-à-d. : des normes acceptées de tous). Dans le cas présent, on remarque que la norme 1 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entrent en jeu) et la norme 2 (reconnaître les émotions vécues par les membres) sont non seulement les normes les plus nommées dans cette dimension, mais elles sont également considérées comme étant des

compétences à développer dans l'optique d'être conscient des autres membres du groupe. Comme le mentionne Druskat et Wolff (2001), ce type de comportement est nécessaire pour avoir une communication efficace et pour être capable de résoudre les problèmes que pourrait vivre leur groupe. Sans avoir bien intégré ces normes qui font partie des premières étapes du développement de l'IÉG, il serait difficile de bien développer les autres normes et ainsi d'avoir, comme l'expliquent Druskat et Wolff (2001), des croyances communes telles que la confiance existe les uns envers les autres, que l'équipe est unique (« group identity ») et qu'elle est efficace (« group efficacy »).

Donc, ce que nous pouvons déduire de ces résultats, c'est que les participants de ce groupe sont capables de prendre en compte le point de vue des autres membres (norme 1) et de reconnaître les ressentis de leurs collègues (norme 2). Ils ont aussi une facilité à soutenir les autres membres du groupe (norme 4). Les résultats du Tableau 13 nous montrent le développement d'une forte affectivité au sein du groupe qui nous indique aussi que le groupe n'en est pas à ses débuts. Les participants sont des personnes qui se sont adaptées au fil du temps et qui ont développé une manière de communiquer qui prend en compte les émotions des autres et les normes établies.

Il faut rappeler au lecteur que la norme 3 (confronter les membres qui brisent les règles) et la norme 4 (soutenir les autres membres du groupe) sont en lien avec un comportement lié à la régulation émotionnelle. Si la norme 4 est bien présente et adoptée par tous les membres de l'équipe, la norme 3, elle, l'est beaucoup moins. Cela se confirme par son faible pourcentage quant à sa présence dans le discours des participants, soit seulement 4 %. De plus, elle n'est pas mentionnée par tous. On remarque qu'un des participants influence positivement davantage ce résultat (A-4). Nous avons vu dans la première partie de ce Chapitre que ce participant verbalise également plus souvent que les autres, ses ressentis désagréables. Druskat et Wolff

(2001) mentionnent que pour qu'une norme puisse faire sa place au sein d'un groupe, il faut d'abord qu'un des participants possède les compétences face à cette norme (c.-à-d. : confronter les membres qui brisent les règles). Il faut aussi qu'ils croient que d'apporter cette norme dans le groupe pourra avoir un effet souhaitable sur le groupe. Finalement, et nous le verrons plus en détail dans la section sur les phases du développement de l'IÉG, il est essentiel que le groupe accepte cette norme. L'analyse mène donc à proposer que les deux premiers prérequis sont effectivement présents, mais que cette norme n'est pas totalement acceptée par le groupe. Cet état de la situation transparait à travers la norme 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions) qui elle aussi n'est que très peu développée au sein de ce groupe.

Ainsi apparaît des forces et les défis de l'équipe, ce qui lui pointe les éléments sur lesquels miser et travailler pour maximiser son efficacité.

Dimension groupale

Les résultats présentés dans le Tableau 14 montre que deux autres normes semblent adoptées au sein du groupe soit, la norme 5 (pratiquer l'autoévaluation de groupe) et la norme 9 (avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes). La norme 5 est subséquente aux normes 1 et 2, car elle consiste à être capable de reconnaître en groupe les faiblesses, les forces et les modes d'interactions de son groupe. On perçoit donc un lien cohérent entre la forte adoption des normes 1 et 2 avec la présence de la norme 5 au sein de ce groupe.

En jetant un œil plus attentif sur la norme 5, on remarque que même si tous les participants l'ont mentionné, son résultat est beaucoup influencé par un des participants (A-1), l'ayant mentionné 17 fois. Il est aussi plus facile de comprendre le comportement communicationnel de A-1. Nous savons de par ses stratégies de

régulation émotionnelle qu'il est un participant qui préfère garder ce qu'il ressent pour lui. Cependant, une compréhension du groupe incluant leurs états émotionnels, leurs forces et faiblesses et les modes d'opération et d'interaction semble être une pratique commune et nécessaire selon A-1. De plus, A-1 est le seul participant dont le discours sur les normes de l'IEG est plus orienté vers la dimension groupale (63 %) qu'individuelle (33 %). Druskat et Wolff (2001) expliquent que le développement de cette norme invite l'équipe à se comparer à d'autres équipes pour ainsi voir leurs forces et leurs défis dans l'optique de toujours s'améliorer. Nous supposons ainsi que grâce au fort développement de cette norme, nous croyons que cette équipe est axée sur le développement de ses compétences en perspective de toujours s'améliorer, ce qui est un facteur d'efficacité (Druskat, Koman et Wolff, 2005).

En ce qui concerne la norme 9, on remarque qu'elle semble bien balancée à travers les participants malgré que le participant A-2 ne la mentionne qu'une seule fois. On rappelle que cette norme invite les participants à trouver des solutions aux problèmes reliés aux tâches que le groupe doit accomplir. Tout comme pour la norme 5, la norme 9 est subséquente à l'implantation de la norme 1. Donc, les participants sont capables d'avoir une perspective sur les points de vue des autres, ce qui leur permet de travailler à la résolution des problèmes beaucoup plus facilement. Ces résultats démontrent que l'équipe participante, vu son expérience, peut aisément atteindre ses objectifs tout en faisant face aux problèmes qui peuvent survenir, et ce, de façon efficace. Une application de cette norme se voit grâce à la Figure 2 où on observe qu'après l'évènement de la réunion 8 qui marque l'apparition d'une hausse de ressentis désagréables, aucun ressenti désagréable n'apparaît après la 10^e réunion. On peut alors penser que les participants ont appliqué des stratégies de régulation telles que la rationalisation, la verbalisation et « être présent » qui leur ont permis de rétablir un certain équilibre émotionnel (Lafranchise *et coll*, 2011). Il est possible d'émettre l'hypothèse que ces stratégies de régulation émotionnelles pourraient être

mises en lien avec la norme 9. Il s'agit du type de comportement qu'il est possible d'observer chez une équipe hautement efficace qui traduit ainsi leurs ressentis désagréables en solutions (Druskat et Wolff, 2001).

La norme 6 (demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe) est celle qui permettra, ultérieurement, l'apparition des normes exogroupales. Cette norme fait préalablement référence à la capacité des participants à aller chercher de la rétroaction externe, ce qui apporte dans le groupe un climat d'amélioration continue (Druskat et Wolff, 2001). Dans ce cas-ci, cette norme ne fait partie que de 3 % du discours des participants et n'est nommée que par quatre participants. Si cette norme n'est pas adoptée par le groupe, c'est-à-dire, si le groupe ne se préoccupe pas suffisamment d'obtenir de la rétroaction positive sur une base régulière provenant de l'extérieur, cela pourrait avoir la conséquence suivante : des manifestations d'un certain détachement chez des participants ou d'un manque d'implication, une perception plus négative de l'efficacité du groupe. Aussi la stratégie de régulation « la dissociation par rapport au groupe », utilisée par des participants tels que A-3 et A-5 lorsqu'ils disent « Je décroche. » (A-3, réunion 9) et « J'ai plutôt observé la réaction des gens présents » (A-5, réunion 5), pourrait peut-être en être une manifestation.

La norme 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions) n'est pas nommée par tous les participants. Son développement s'appuie sur celui de la norme 3 qui elle non plus ne semble pas partagée par tous. Une question est soulevée par ce résultat : pourquoi une équipe qui sait reconnaître les ressentis des autres, ne semble-t-elle pas encline à y travailler lorsque des émotions désagréables émergent dans le groupe ? Peut-être parce que le groupe adopte une norme implicite qui invite à ne pas verbaliser des ressentis désagréables. Travailler dans un environnement où on ne mentionne que le positif n'amène pas les individus à apprendre à faire face à des problèmes de nature affective. Et pour faire face efficacement à ces ressentis

désagréables, il faut avoir les outils pour le faire. Vu le fait que la norme 7 ne semble pas bien établie dans l'équipe, peut-être n'a-t-elle pas développé des outils efficaces pour travailler avec ce type de ressentis ? Une autre hypothèse est que si la norme 3 (confronter les membres qui brisent les normes) n'est pas suffisamment bien établie et appliquée dans le groupe, il devient possible de croire que les participants ne voient pas l'utilité d'établir la norme 7 au sein de leur groupe. La confrontation nécessite le développement de certaines habiletés communicationnelles qui aident à le faire avec tact, c'est-à-dire prenant en compte la dimension affective de l'autre (Lafranchise, 2010).

Une incohérence prend forme lorsqu'on observe la norme 8 (créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe). Cette équipe possède comme norme de verbaliser les ressentis agréables et ne se cache pas pour célébrer ou dire les biens faits de leur équipe. Pourtant lorsqu'on regarde la norme 8, il semble que cette norme ne soit pas développée ou du moins qu'elle ne soit pas complètement en fonction au sein du groupe. Certaines hypothèses nous permettent d'expliquer ceci. Il faut d'abord prendre en considération que lorsque les entrevues ont eu lieu, ce groupe se trouvait en plein changement organisationnel (impact de la réunion 8). Il est plausible de croire que le présent et le futur de l'équipe n'étaient pas clairs et peut-être ni même positif lors des entrevues. Nous pourrions aussi supposer que les participants étant toujours dans un environnement où l'on prend soin de la cohésion et de se soutenir entre eux qu'ils ne voient pas qu'ils créent cet environnement positif sur une base régulière et donc ils pourraient ne pas l'avoir nommé durant les entrevues.

Dimension exogroupale

Selon les résultats exposés dans le Tableau 16, il est possible d'observer que les normes de cette dimension apparaissent peu développées au sein de l'équipe. La norme 10 (comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe) semble la mieux établie, même si un des participants ne l'a jamais mentionnée lors de son entrevue. Néanmoins, cette norme ne fait que 5 % du corpus intégral des normes en présence pour ce groupe.

En ce qui concerne les normes 11 (prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe) et 12 (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal) sont nommées que par quelques individus et représentent 1 % des normes présentes dans le groupe. Ces normes n'étant apparemment pas clairement établies dans l'équipe, cela pourrait avoir un impact sur son efficacité. En effet, sans ces normes, il est difficile pour un groupe d'obtenir certaines ressources ou de prendre en compte certaines informations provenant d'autres groupes et qui sont nécessaires pour devenir encore plus efficaces (Druskat et Wolff, 2001).

Si nous étions dans une perspective d'intervention, il serait recommandé à ce groupe de continuer de maintenir les normes de l'IÉG qu'ils ont déjà développées, mais aussi de travailler à développer celles qui le sont moins, afin d'intégrer ces normes et optimiser ainsi leur efficacité.

Dans une perspective globale, l'analyse mène à affirmer que l'équipe participante a développé plusieurs des normes du modèle de Druskat et Wolff (2001). Ces normes

démontrent que ce groupe porte beaucoup d'importance à la qualité de leur écoute/compréhension des autres (norme 1), à développer la capacité à se mettre à la place de l'autre et à démontrer de l'empathie (normes 2 et 4). Il s'agit d'une équipe qui a une facilité à s'autocritiquer (norme 5) et à trouver des solutions aux embûches qu'ils réunissent (norme 9). Ils ont donc développé un certain niveau d'IÉG. Toutefois, certaines normes n'étant que peu développées ou partagées dans le groupe, ces défis ne peuvent pas être négligés pour développer optimalement l'IÉG et son efficacité. Les résultats des Tableaux 13 à 16, incite à émettre l'hypothèse que la norme 3, confronter les membres qui brisent les règles est l'une de ces normes.

5.2.2 Analyse des phases du développement de l'intelligence émotionnelle de groupe

Tel qu'il a été présenté au Chapitre 2, l'IÉG se développe selon quatre phases. Selon les résultats présentés au Chapitre 4, l'équipe aurait déjà traversé les phases 1 et 2 (premières réunions, prises de connaissance du groupe, premières interactions visant à tester les limites du groupe). L'analyse expose suffisamment d'éléments pour dire que l'équipe se situe dans la troisième phase du développement de l'IÉG.

Cette phase consiste en la négociation des normes et des visions du groupe. C'est surtout dans cette phase que les normes de l'IÉG sont discutées et qu'elles se stabilisent. Druskat et Wolff (2001) mentionnent aussi que l'adoption de ces normes sont influencés par cinq sources d'influences soit, les leaders formels, les leaders informels, les vaillants participants, la formation et la culture organisationnelles. Dans le cas présent, on remarque que certains individus pourraient moins adhérer aux normes 3, 6, 7 et 8. Par ailleurs, ce sont ces mêmes individus qui ont une perception beaucoup plus négative de l'efficacité du groupe.

Druskat et Wolff (2001) affirment que certaines normes sont plus difficiles à développer dans certains contextes organisationnels. Cet aspect n'a pas fait directement l'objet de cette recherche. Mais il est possible de penser que certains éléments de contexte organisationnel pourraient aussi exercer une certaine influence sur le groupe et l'empêcher de développer certaines normes relatives à l'IÉG. Par exemple, il aurait été intéressant de savoir quelles sont les formations offertes aux employés sur le thème de la gestion des émotions. Quels éléments de la culture organisationnelle pourraient être mis en lien avec les résultats obtenus ? Ces questions demeurent sans réponse, mais des recherches ultérieures pourront s'y intéresser.

En somme, à la fois des caractéristiques propres aux membres du groupe (ex. : IÉI, perception personnelle du groupe et de son efficacité) et des caractéristiques relatives au contexte organisationnel (ex. : opportunité de formation ou d'accompagnement, culture par rapport à la gestion des émotions et leur verbalisation) doivent être considérées pour comprendre le développement de l'IÉG.

Pour développer pleinement son IÉG et optimiser son efficacité, l'équipe participante pourrait s'interroger sur ces différentes sources d'influences :

- l'intelligence émotionnelle individuelle de chacun des membres du groupe (Druskat et Wolff, 2001);
- les expériences passées avec d'autres équipes (Druskat et Wolff, 2001);
- les croyances et connaissances des membres du groupe quant à la prise en compte des émotions et leur communication (Lafranchise *et coll*, 2013, 2014);

- les styles de leadership dans un groupe, formel ou informel, qui aident ou ralentissent le développement de l'intelligence émotionnelle du groupe (Druskat et Wolff, 2001);
- la culture organisationnelle, par la présence de certaines personnes au statut hiérarchique supérieur, par leurs règles de travail instaurées et/ou par les objectifs de travail fixés et qui influence le développement de normes relatives à l'intelligence émotionnelle de groupe et donc leur efficacité (Druskat et Wolff, 2001; Druskat, Koman et Wolff, 2005).

L'équipe pourrait aussi prendre un moment pour faire le bilan de ses ressources et normes établies afin de se donner des conditions favorables qui permettraient d'atteindre la quatrième et dernière phase du développement de l'IÉG et ainsi optimiser son efficacité. Ainsi ils se donneraient tous les outils pour devenir une équipe hautement performante.

5.2.3 Analyse de l'efficacité du groupe

L'analyse de la perception du degré d'efficacité du groupe, selon le point de vue de chaque participant, et ce, à chacune des réunions d'équipe, combinée aux explications données par les participants lors des entrevues individuelles semi-dirigées a permis de mieux comprendre les liens entre l'IÉG et l'efficacité d'un groupe de travail.

Les résultats du Tableau 17 apportent des informations pertinentes concernant la perception du groupe quant à son efficacité. Tel qu'il a été mentionné au Chapitre 4, les normes 2, 4, 5 et 9 (reconnaître des émotions vécues par les membres ; soutenir les autres membres du groupe; pratiquer l'autoévaluation de groupe et, avoir des comportements axés sur la résolution de problème). Ces quatre normes représentent 73 % de leurs discours sur les neuf normes en lien avec l'efficacité (Druskat, Koman

et Wolff, 2005) et 58 % de leurs discours sur les douze normes du modèle de Druskat et Wolff (2001). Cette importante présence des normes relatives à l'efficacité de groupe nous permet de mieux comprendre la perception des participants quant à leur efficacité.

Le Tableau 18 et les Figures 4 et 5 montrent particulièrement que les participants perçoivent leur équipe comme étant « assez efficace » ($n\% = 46\%$) ou même « très efficace » ($n\% = 41\%$) par moment. Il est possible d'émettre l'hypothèse que le discours des participants étant si convaincu que ce qu'ils font dans leur équipe est efficace qu'ils se perçoivent efficacement. Cependant, ils n'ont pas développé les autres normes relatives à l'efficacité les normes 3 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entre en jeu), 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions), 8 (créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe), 10 (comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe) et 12 (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal). Il est donc possible d'émettre une seconde hypothèse qui suggère que ce groupe n'ayant pas connaissance ou n'ayant pas adopté ces normes, ils n'ont pas conscience du potentiel d'efficacité que leur groupe pourrait développer. Donc, ils se voient comme étant « assez efficace », car leurs discours sont constitués en grande majorité de normes relatives à l'efficacité, mais ils n'ont pas atteint encore leur plein potentiel.

Les données recueillies grâce aux fiches réflexives ont non seulement révélé la perception des membres du groupe quant à l'efficacité de l'équipe, mais elles permettent aussi de l'expliquer. Premièrement, les mots utilisés pour la perception « Très efficace » sont « Bonne préparation », « Ordre du jour clair », « Bonne gestion du temps » et « Bonne animation ». Ces mots font, pour la plupart, beaucoup plus

référence à la tâche qu'à l'interaction humaine. L'importante présence de la norme 9 (avoir des comportements axés sur la résolution de problème) semble être le résultat de cette manière de comprendre l'efficacité, chez les participants.

En ce qui concerne le degré d'efficacité « Assez efficace », on voit apparaître des mots en lien avec des problèmes reliés à la tâche tels que « trop de sujets à approfondir » et « manquer de temps », mais aussi des mots liés à l'efficacité tels que « Bonne préparation », « Bonne animation » et « Tous les points à l'ordre du jour ont été abordés ». L'aspect affectif du groupe commence à faire surface « l'énergie et le plaisir sont moins présents. » Le degré d'efficacité « Moyennement efficace » marque un changement dans les mots utilisés et on voit encore plus l'aspect affectif prendre sa place dans leurs discours. On voit des mots tels que « des bouleversements nous affectent » et « des sujets passionnants qui font diverger ». On voit ainsi que dans ce groupe, l'efficacité est reliée à la tâche et la perte d'efficacité semble liée à l'aspect affectif du groupe. Cependant, comme il a été mentionné auparavant, ce groupe est pourtant aussi orienté vers l'aspect affectif de leur groupe (cohésion). Donc, il est intéressant de se poser la question : pourquoi est-ce que l'efficacité de leur groupe est orientée davantage vers la tâche plutôt que vers l'aspect affectif de ce groupe ? Il est possible d'émettre l'hypothèse que la vision de l'efficacité ne vient pas du groupe, mais de l'extérieur du groupe soit de la hiérarchie ou de la culture organisationnelle. Donc, il se pourrait que ce groupe partage certaines valeurs différentes de celles véhiculées par l'organisation. Les normes en lien avec les autres groupes ou l'organisation elle-même sont la norme 6 (demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe), la norme 10 (comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe), la norme 11 (prendre conscience des besoins des autres groupes dans l'organisation et de leurs impacts sur le groupe) et la norme 12 (avoir des comportements axés sur la construction de liens relationnels de qualité avec d'autres individus ou groupes extérieurs au groupe principal). Si on

regarde les résultats du Tableau 17 qui montrent les normes relatives à l'efficacité de groupe, on voit que les normes 6, 10 et 12 sont très peu présentes. En prenant en compte les résultats portant sur les mots utilisés pour comprendre l'efficacité du groupe et les normes relatives à l'efficacité présentent dans le groupe, on peut émettre l'hypothèse qu'il pourrait y avoir un lien entre le partage des valeurs d'un groupe et son organisation et le développement de certaines normes de l'IÉG.

5.2.4 Synthèse des analyses interprétatives

L'interprétation des résultats en fonction du deuxième objectif qui était d'analyser l'efficacité du groupe en lien avec la régulation émotionnelle et les normes associées au modèle d'IÉG de Druskat et Wolff (2001) mène à faire six constats.

- 5^e constat

L'équipe participante a développé les normes 1 (adopter une vision de perspective lorsque les points de vue d'autres individus entre en jeux), 2 (reconnaître les émotions vécues par les membres) et 4 (soutenir les autres membres du groupe) de la dimension individuelle qui dénotent une forte affectivité des membres et que le type de communication au sein de ce groupe prend en compte les émotions des autres.

- 6^e constat

L'équipe participante a développé les normes 5 (pratiquer l'autoévaluation de groupe) et 9 (avoir des comportements axés sur la résolution de problèmes) de la dimension groupale qui démontre un désir d'améliorations continues, un désir de performance et la capacité à faire face aux situations difficiles.

- 7^e constat

L'équipe participante ne semble pas avoir coconstruit la norme 3 (confronter les membres qui brisent les normes) de la dimension individuelle ce qui ralentit le développement de certaines normes de la dimension groupale, manifesté aussi par le peu de verbalisation autour des ressentis désagréables.

- 8^e constat

L'équipe participante ne semble pas avoir coconstruit la norme 6 (demander de la rétroaction auprès de personne externe au groupe), 7 (créer des ressources pour travailler avec les émotions) et 8 (créer un environnement positif qui cultive une image positive du passé, du présent et du futur du groupe) de la dimension groupale ce qui dénote un possible défi à aller chercher de la rétroaction externe et un manque d'outils efficaces pour travailler avec les émotions, dans le groupe.

- 9^e constat

L'équipe participante ne semble pas avoir coconstruit les normes de la dimension exogroupale, mais pourrait y travailler actuellement, car la norme 10 (comprendre les stratégies politiques de l'organisation et ses impacts sur son groupe) semble tout près d'être adoptée par l'ensemble du groupe. Pour développer cette dimension, l'équipe coconstruire des normes intragroupes et porter davantage d'attention aux groupes extérieurs au leur.

- 10^e constat

L'efficacité de l'équipe peut être comprise à travers l'analyse des stratégies de régulations émotionnelles ainsi qu'avec les normes de l'intelligence émotionnelle de groupe.

CHAPITRE 6

6. DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche intitulée « comprendre l'efficacité d'une équipe de travail à travers la communication et le prisme de l'intelligence émotionnelle de groupe » avait deux objectifs : (1) d'analyser la communication des ressentis en lien avec leur régulation, chez les membres d'une équipe de travail et (2) d'analyser l'efficacité du groupe en lien avec la régulation émotionnelle et les normes associées au modèle d'intelligence émotionnelle de groupe de Druskat et Wolff (2001).

Dans les pages suivantes, il sera discuté les résultats de cette recherche. Cette critique des résultats obtenus s'appuie sur les limites de cette recherche ainsi que sur les difficultés rencontrées par l'étudiant-chercheur. Un court retour sur la perception des participants à propos de cette recherche et une ouverture vers des futures recherches et interventions possibles conclut ce Chapitre.

6.1 Discussion sur les résultats et les limites de la recherche

Cette partie consiste à la discussion des résultats qui ont été décrits et interprétés dans les Chapitres 4 et 5. Cette discussion commente non seulement les résultats, mais elle présente aussi les limites méthodologiques et théoriques de cette recherche.

Bien que cette recherche soit une recherche de type classique, il aurait été possible de la transformer en une recherche-intervention qui aurait permis d'intervenir auprès du

groupe avec de travailler avec eux au développement optimal de leur IÉG et ainsi augmenter l'efficacité. Pour ce faire, il aurait fallu une implication beaucoup plus importante de la part de l'étudiant-chercheur, mais aussi une plus grande maîtrise de l'intervention psychosociologique et du concept de l'IÉG, ce qui, au départ, n'était pas le cas. Cependant, nous croyons que ce type de recherche servirait grandement à faire avancer la science relative à l'IÉG et à ses futurs débouchés.

De plus, bien que ce ne soit pas le cas dans cette recherche, il serait intéressant de prolonger ou même d'approfondir cette recherche pour voir s'il n'existe pas d'autres normes que nous pourrions suggérer d'ajouter au modèle. L'IÉG est un concept très abstrait tant par sa nature changeante que par sa complexité. C'est pourquoi il nous apparaît nécessaire de questionner le modèle de Druskat et Wolff (2001) à savoir s'il encadre bien toutes les variables possibles pouvant émerger de l'IÉG. Des recherches orientées de la sorte nous permettraient de mieux situer les impacts sur un groupe et peut-être même de pouvoir les mesurer quantitativement.

En ce qui concerne les normes du modèle de Druskat et Wolff (2001), plusieurs d'entre-elles ont pu être identifiées au sein de ce groupe, mais plusieurs facteurs ont empêché d'avoir une vision claire de ce qui se passe dans ce groupe, limitée par le fait qu'il n'y a pas eu d'observation du groupe et des données parfois manquantes sur certaines fiches réflexives.

Les participants à cette recherche apportent aussi une variable importante qui influence les résultats : l'habileté de chacun à reconnaître ses émotions ou ressentis et à y réfléchir. Cette recherche a choisi comme protocole méthodologique qui mise sur l'expérience telle que déclarée par les participants à eux-mêmes. Nous croyons que cela peut être une limite de cette recherche. L'aspect positif de cette méthode est qu'elle a laissé aux participants toute la place à l'interprétation et pour nous dire ce

qu'ils pensaient. Ainsi les données n'étaient pas altérées par le chercheur. Cependant, tel que mentionné précédemment, si un participant n'a pas l'habitude de réfléchir à propos de ses émotions ou son ressenti, il se retrouve pris dans une certaine incertitude qui pourrait se refléter dans ses réponses. Aussi, il est possible que certaines questions aient été interprétées différemment de ce qui était souhaité, ce qui peut aussi avoir influencé les réponses. Bien que l'étudiant-chercheur soit toujours disponible pour soutenir et répondre aux questions des participants, il est possible que certains participants aient eu de la difficulté avec les fiches réflexives ou qu'ils n'aient pas pris le temps nécessaire pour y répondre correctement. Cette limite pourrait aussi influencer les résultats de la recherche. Nous croyons qu'une démarche d'accompagnement aurait pu permettre de clarifier les fiches et les réponses des participants, apporter un support moral, apporter un ajustement si nécessaire et un meilleur développement de l'IÉI des participants.

Deux difficultés rencontrées par l'étudiant-chercheur dans cette recherche concernent d'abord son appropriation de la théorie, puis les modèles théoriques proposés actuellement relativement aux stratégies de régulation émotionnelles.

En effet, l'étudiant-chercheur a dû s'approprier son cadre théorique au même moment qu'il réalisait cette recherche. Cela peut avoir influencé sa lecture des données recueillies et son interprétation. Afin de contrer ce biais, un exercice de co-codage a été effectué avec sa directrice de recherche.

On remarque aussi une forte tendance de la communauté scientifique à approfondir surtout les stratégies de régulation utilisées en vue de diminuer l'intensité et la durée d'émotions ou ressentis désagréables (Quoidbach, 2010). Cette limitation affecte bien évidemment l'analyse des stratégies de régulations émotionnelles pour les ressentis agréables. Il serait intéressant d'approfondir cet objet de recherche que sont les

stratégies de régulation d'émotions ou de ressentis agréables. Comme le dit Cosnier (1996), la définition des observables restes l'une des grandes difficultés des recherches en communication lorsque nous voulons observer la communication non verbale. Bien définir ce que nous voulons observer à travers ces stratégies de régulation pourrait nous permettre d'élaborer plus concrètement différentes stratégies et ainsi de développer cet aspect de la recherche sur les ressentis agréables qui n'a pas encore été suffisamment développée.

Il importe aussi de prendre en considération que cette recherche n'a permis de recueillir des données qu'auprès d'une seule équipe de travail. Cette équipe pourrait vivre des événements totalement différents de ceux que pourrait vivre une autre équipe. La durée de la collecte de données, soit six mois, limite la cueillette de données, ce qui n'a pas permis d'obtenir une certaine saturation des données. Les résultats en sont nécessairement affectés

Au cours de cette recherche et pour des circonstances en dehors du contrôle de l'étudiant-chercheur et des participants, il est arrivé que certains participants ne puissent pas répondre aux fiches réflexives. Il est très important de prendre cette limite en compte, car il est possible que les réponses des absents aient pu modifier les résultats.

Étant une recherche principalement qualitative dont les données sont basées sur l'expérience et la perception des participants, il ne peut y avoir de généralisation suite à cette recherche. Cependant, d'autres recherches similaires (Chang, 2011; Druskat, Koman et Wolff, 2005) ont déjà abordé le même sujet dans des perspectives et des contextes différents, et sont arrivées à des conclusions tout de même similaires. Donc,

il ne serait pas surprenant que leurs résultats rejoignent sensiblement ceux de cette recherche.

L'étudiant-chercheur, étant à ses débuts dans le domaine de la recherche, il est possible qu'il ne maîtrise pas encore très bien toutes les subtilités méthodologiques qui lui auraient permis de réaliser une recherche exemplaire. Par exemple, après la première entrevue, l'étudiant-chercheur a eu l'idée d'une question qui n'avait pas été prévue au départ dans son canevas d'entretien. Il a donc décidé de rajouter cette question pour les cinq entrevues qui ont suivi, mais ne l'a pas posé au premier participant. Il est aussi possible vu son manque d'expérience que les entrevues et l'analyse des données n'aient pas été réalisées aussi efficacement et rigoureusement que s'il s'agissait d'un chercheur d'expérience. Il s'est néanmoins assuré de s'appuyer sur des règles méthodologiques rigoureuses proposées par des auteurs reconnus.

6.2 Équipe

Lors des entrevues semi-dirigées et parmi certaines fiches réflexives, les participants ont mentionné comment cette recherche était bénéfique pour eux et qu'elle leur servait d'exutoire émotionnel ou de plateforme de réflexion par moment. Pour certains, les entrevues ont été un lieu de prise de conscience quant à leur contribution dans la dynamique de leur groupe et comment ils pouvaient être un atout pour le groupe.

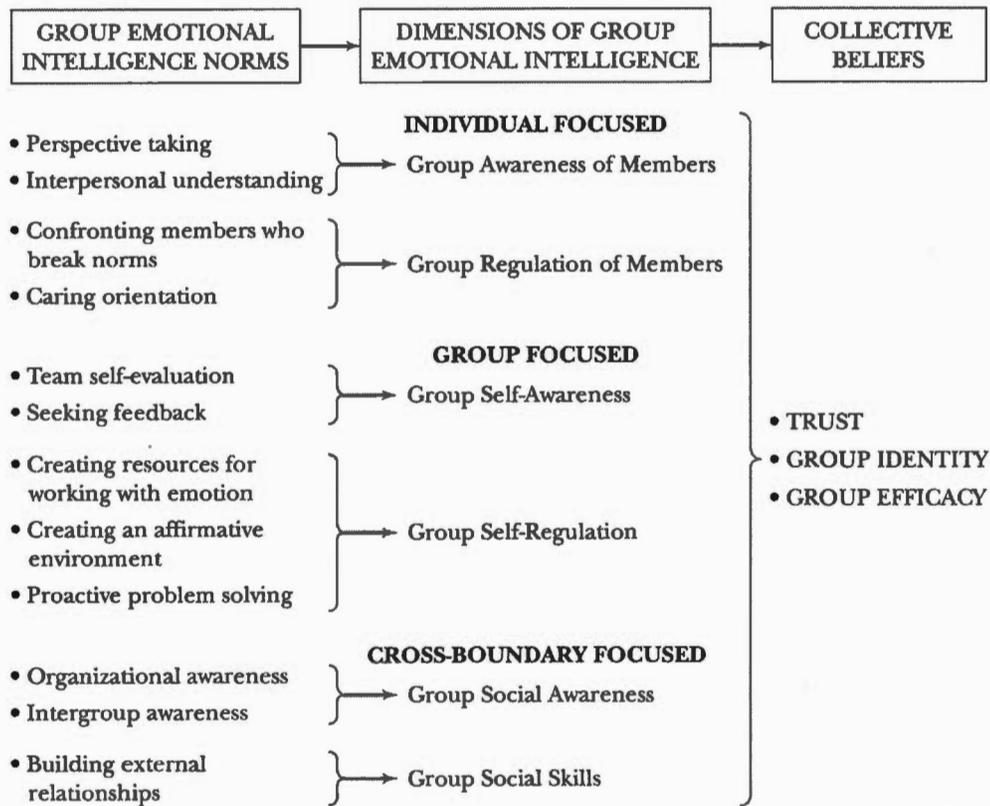
Cette équipe représente plusieurs autres équipes du milieu organisationnel. Cette expérience de recherche montre que peu importe les participants, l'IE, la capacité à

communiquer et à réguler ses ressentis, l'expérience en travail d'équipe et la croyance que les émotions ont leur place au sein d'une équipe ainsi que les normes établies sont des aspects qui ont un véritable impact sur l'efficacité d'une équipe.

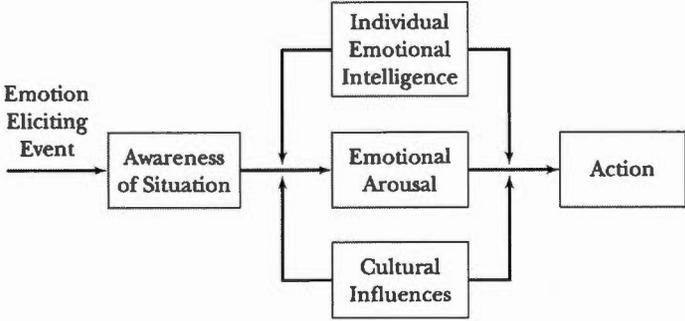
6.3 Piste de recherches ultérieures

Cette recherche aborde un sujet encore très peu exploré en communication, l'IÉG. Il demeure encore beaucoup d'incertitudes et d'inconnus concernant l'IÉG et il serait intéressant de voir d'autres recherches aborder plus en détail l'impact des stratégies de régulations en lien avec des ressentis agréables sur l'efficacité d'une équipe de travail et à mieux comprendre quelles sont ces stratégies. Il y a un manque important dans la documentation scientifique au sujet des stratégies de régulation des ressentis agréables et cela pourrait être une nouvelle avenue de recherche forte intéressante en communication pour mieux comprendre la dynamique des groupes, leur efficacité, leur développement.

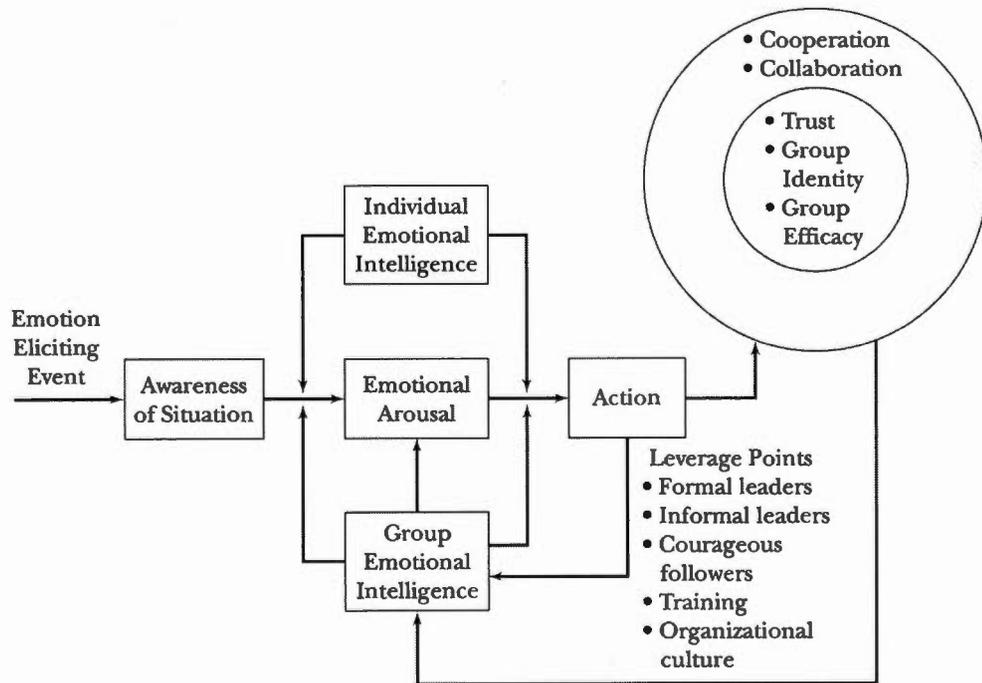
ANNEXE A : DIMENSION DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DE GROUPE (DRUSKAT ET WOLFF, 2001, P. 141)



ANNEXE B : INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE ET LE PROCESSUS
ÉMOTIONNEL (DRUSKAT ET WOLFF, 2001, P.138)



ANNEXE C : MODÈLE DE L'INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE DE GROUPE (DRUSKAT ET WOLFF, 2001, P. 154)



ANNEXE D : FICHE RÉFLEXIVE HEBDOMADAIRE

Vous retrouverez ci-bas les questions de la fiche réflexive. Chacune des questions nécessite de votre part de décrire votre réponse en des phrases complètes. Il n'existe aucune bonne ou mauvaise réponse. La meilleure réponse reste la réponse qui est authentique. On vous rappelle que toute information que vous indiquerez sur ces fiches demeurera confidentielle.

Question 1

Veillez inscrire votre code.

Question 2

Au cours de la dernière réunion avec votre équipe de travail, dans vos interactions avec vos collègues, décrivez un évènement qui vous a semblé agréable ou désagréable.

Question 3

Qu'avez-vous ressenti lors de cet évènement ? Décrivez votre ressenti et indiquez s'il s'agit d'un ressenti agréable ou désagréable.

| Ressenti | Agréable | Désagréable |
|----------|----------|-------------|
| | | |

Question 4

Que croyez-vous que les autres membres de votre équipe de travail ont ressenti par rapport à ce même évènement ?

Question 5

Au cours de la réunion, avez-vous exprimé, de manière verbale ou non verbale, ce que vous ressentiez en lien avec cet évènement?

OUI NON

5.1 Si oui, de quelle manière avez-vous exprimé ce ressenti ?

5.2 Si non, comment avez-vous fait pour ne pas montrer ce que vous ressentiez ?

Question 6

Qu'est-ce qui vous a influencé à exprimer ou à ne pas exprimer votre ressenti en lien avec l'évènement ?

Question 7

Que souhaitiez-vous obtenir comme effet, en exprimant ou non votre ressenti ?

Autrement dit, dans quel but vous avez exprimé ou non votre ressenti ?

Question 8

Selon vous, votre choix d'exprimer ou non votre ressenti vous a-t-il permis d'obtenir les effets que vous escomptiez ou d'atteindre le but que vous souhaitiez ?

OUI NON

Expliquez pourquoi.

Question 9

Dans le contexte spécifique de votre équipe de travail, est-il acceptable d'exprimer ce ressenti ? OUI NON

Expliquez pourquoi.

Question 10

Au cours de la dernière réunion, comment évaluez-vous le degré d'efficacité de votre équipe de travail ?

1 = Pas du tout efficace

2 = Peu efficace

3 = Moyennement efficace

4 = Assez efficace

5 = Très efficace

Question 11

Au cours de la dernière réunion, à quelles causes attribuez-vous le degré d'efficacité de votre groupe ?

ANNEXE E : CANEVAS DU QUESTIONNAIRE POUR LES ENTREVUES
SEMI-DIRIGÉES

1. Première Partie

- 1.1. Depuis combien de temps appartenez-vous à cette équipe ?
- 1.2. De manière générale, quelles sont les différentes sortes de réunions que vous pouvez avoir avec les membres de votre équipe ?
- 1.3. Quelle différence pouvez-vous faire entre les réunions hebdomadaires et les autres types de réunions ?
- 1.4. Pendant les réunions hebdomadaires, avez-vous des règles de fonctionnement explicites ? C'est-à-dire des règles connues des façons de fonctionner qui sont partagées par tous les membres de l'équipe.
 - 1.4.1. Quelles sont ces règles de fonctionnement ?
 - 1.4.2. Comment ont-elles été déterminées
 - 1.4.2.1. Par qui et comment ?
 - 1.4.2.2. Viennent-elles de l'organisation ou ont-elles été établies par le groupe ?
- 1.5. En dehors des réunions hebdomadaires, existent-ils d'autres règles au sein de votre groupe. C'est-à-dire, lorsqu'il y a d'autres participants que les membres de votre équipe de travail, avez-vous des règles supplémentaires ?
- 1.6. Quelles valeurs sont partagées au sein de cette équipe de travail ?

1.7. Pourriez-vous me donner un exemple de comment votre groupe vit ces valeurs ?

1.8. Pourriez-vous me décrire le climat de votre équipe de travail ?

1.8.1. Quels sont les impacts selon vous de la transformation du CSSS en CISSS sur le climat de votre équipe de travail ?

1.8.2. Comment avez-vous géré ces changements en tant qu'équipe ?

2. Deuxième partie

2.1. À chacune des fiches que vous avez remplies, je vous ai demandé d'évaluer le degré d'efficacité de votre équipe de travail et d'en nommer les causes. J'aimerais savoir quelle définition vous donnez à efficacité tant personnellement que pour votre équipe si elle diffère ?

2.2. Comment croyez-vous que le climat d'une équipe de travail peut influencer son efficacité ?

2.3. À certaines reprises, vous m'avez mentionné des situations qui semblaient tout de même complexes et qui semblaient affecter le moral de l'équipe. Prenons par exemple, l'évènement du 5 juin (le lac-à-l'épaule) où vous m'avez pourtant mentionné que votre équipe a été « assez » ou « très » efficace. Comment expliquez-vous cela ?

2.4. Avez-vous un moment/lieu de discussion pour ce qui concernerait des situations plus émotives ?

2.5. Y a-t-il une règle générale de fonctionnement pour gérer une situation où des membres de l'équipe vivent un conflit ou s'il y a mésentente sur un sujet ?

2.6. Croyez-vous que la dynamique de votre équipe est différente si vous êtes en présence d'autres équipes ou de membres de la direction ? Si oui, comment ?
Si non, pourquoi ?

3. Troisième partie

La troisième partie consiste en des questions de clarifications sur certaines réponses données dans les fiches et ne peut pas être écrite dans le présent document pour cause de confidentialité et d'éthique.

ANNEXE F : QUESTIONNAIRE POUR INFORMATIONS
SOCIODÉMOGRAPHIQUES

Votre nom: _____

Nom du poste que vous occupez: _____

Numéro de téléphone au bureau: (____) _____

Votre adresse électronique (courriel) : _____

Votre adresse postale (à la maison) : _____

Sexe : féminin masculin

Âge :

Nombre de mois ou d'années d'expérience dans le poste que vous êtes présentement:

Je choisis de participer à ce projet parce que...

LISTE DES RÉFÉRENCES

- Adair, J. G. (1984). The Hawthorne effect: A reconsideration of the methodological artifact. *Journal of applied psychology*, 69(2), 334.
- Adelmann, P. K., & Zajonc, R. B. (1989). Facial efference and the experience of emotion. *Annual review of psychology*, 40(1), 249-280.
- Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative science quarterly*, 634-665.
- Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1968). La dynamique des groupes restreints.
- Argyris, C. (1964). T-Groups for Organizational Effectiveness. Harvard Business Review.
- Argyris, C. et Schön, D.A. (1974). *Theory in Practice : Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Armon-Jones, C. (1986). « The thesis of constructionism », dans R. Harre (dir.), *The Social Construction of Emotion*, Oxford, UK: Basil Blackwell, 32-56.
- Arndt, H., & Janney, R. W. (1991). Verbal, prosodic, and kinesic emotive contrasts in speech. *Journal of pragmatics*, 15(6), 521-549.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Savoie, A. (2006). Les interventions régulatrices groupales et le rendement des équipes de travail: un modèle théorique. *Le travail humain*, 69(3), 269-294.
- Averill, J. R. (1980). « A constructivist view of emotion », dans Plutchik, R. (1980). A general psychoevolutionary theory of emotion. *Theories of emotion*, 1(3-31), 4.

- Baker, D. P., Day, R., & Salas, E. (2006). Teamwork as an essential component of high-reliability organizations. *Health services research, 41*(4p2), 1576-1598.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Macmillan.
- Barsade, S. (1998). The ripple effect: Emotional contagion in groups (Working paper). *New Haven, CT: Yale University School of Management*.
- Bauer, P. J., Schwade, J. A., Wewerka, S. S., & Delaney, K. (1999). Planning ahead: Goal-directed problem solving by 2-year-olds. *Developmental psychology, 35*(5), 1321.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & Blansfield, M. G. (1962). How executive team training can help you. *Journal of the American Society of Training Directors, 16*(1), 3-11.
- Boekaerts, M. (2002). Bringing about change in the classroom: Strengths and weaknesses of the self-regulated learning approach—EARLI Presidential Address, 2001. *Learning and instruction, 12*(6), 589-604.
- Boland Jr, R. J., & Tenkasi, R. V. (1995). Perspective making and perspective taking in communities of knowing. *Organization science, 6*(4), 350-372.
- Brown, A. (1987). Metacognition, executive control, self-regulation, and other more mysterious mechanisms. *Metacognition, motivation, and understanding, 65-116*.
- Bryant, F. (2003). Savoring Beliefs Inventory (SBI): A scale for measuring beliefs about savouring. *Journal of mental health, 12*(2), 175-196.
- Campion, M. A., Medsker, G. J., & Higgs, A. C. (1993). Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups. *Personnel psychology, 46*(4), 823-847.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Origins of group dynamics. *Group dynamics: Research and theory, 4-21*.

- Chang, J. W., Sy, T., & Choi, J. N. (2012). Team emotional intelligence and performance: Interactive dynamics between leaders and members. *Small Group Research*, 43(1), 75-104.
- Cosnier, J. (1996). Les gestes du dialogue, la communication non verbale. *Psychologie de la motivation*, 21, 129-138.
- Crozier, M. (1973). The problem of power. *Social Research*, 211-228.
- den Brok, P., Fisher, D., & Scott, R. (2005). The importance of teacher interpersonal behaviour for student attitudes in Brunei primary science classes. *International Journal of Science Education*, 27(7), 765-779.
- Druskat, V. U. (1996). *A team competency study of self-managed manufacturing teams* (Doctoral dissertation, Boston University).
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Group emotional intelligence and its influence on group effectiveness. *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups and organizations*, 132-155.
- Druskat, V. U., Koman, E. C. S., Wolff, S. B. (2005). Linking emotional intelligence and performance at work, Current research evidence with individuals and groups, The link between group emotional competence and group effectiveness, D. In VU, Sala, F. et Mount, G. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Editor.
- Ekman, P. (1984). Expression and the nature of emotion. *Approaches to emotion*, 3, 19-344.
- Anger Elfenbein, H., Polzer, J. T., & Ambady, N. (2007). Chapter 4 Team Emotion Recognition Accuracy and Team Performance. In *Functionality, Intentionality and Morality* (pp. 87-119). Emerald Group Publishing Limited.
- Embertson, M. K. (2006). The importance of middle managers in healthcare organizations. *Journal of Healthcare Management*, 51(4), 223.

- Festinger, L., Back, K. W., & Schachter, S. (1950). *Social pressures in informal groups: A study of human factors in housing* (Vol. 3). Stanford University Press.
- Flavell, J. H. (1976). Metacognitive aspects of problem solving. *The nature of intelligence*, 12, 231-235.
- Frijda, N. H. (1986). *The emotions* Cambridge University Press Cambridge. *UK Google Scholar*.
- George, J. M. (1990). Personality, affect, and behavior in groups. *Journal of applied psychology*, 75(2), 107.
- Gendron, B. (2004). « Why emotional capital matters in education and in labour ? Toward an optimal exploitation of human capital and knowledge management », *Les Cahiers de la Maison des sciences économiques*, série rouge, n° 113, Paris, Université Panthéon-Sorbone.
- Gendron, B. (2008). Capital émotionnel et éducation, dans A. Van Zanten (dir.), *Dictionnaire de l'éducation*, Paris, Presses universitaires de France, p. 41-43.
- Gladstein, D. L. (1984). Groups in context: A model of task group effectiveness. *Administrative science quarterly*, 499-517.
- Goleman, D. (1995). *L'intelligence émotionnelle*, Paris, Éditions J'ai lu. Traduction de la version anglaise par D. Goleman (1995). *Emotional Intelligence*, New York, Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of occupational health psychology*, 5(1), 95.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of general psychology*, 2(3), 271.

- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291.
- Gross, J. J., & John, O. P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: implications for affect, relationships, and well-being. *Journal of personality and social psychology*, 85(2), 348.
- Gully, S. M., Devine, D. J., & Whitney, D. J. (1995). A meta-analysis of cohesion and performance effects of level of analysis and task interdependence. *Small group research*, 26(4), 497-520.
- Guzzo, R. A., & Dickson, M. W. (1996). Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness. *Annual review of psychology*, 47(1), 307-338.
- Hackman, J. R. (1987). The design of work teams. In J. W. Lorsch (ed.), *Handbook of organizational behavior* (pp. 315-342).
- Hackman, J. R. (1976). Group influence on individuals. In M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1455-1525).
- Hatch, M. J. (2000). Théorie des organisations-de l'intérêt de perspectives multiples-Ed. De Boeck Université. *Coll. Management*.
- Hochschild, A. R. (1979). Emotion work, feeling rules, and social structure. *American journal of sociology*, 85(3), 551-575.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart*. Berkeley.
- Hudson, J. A., & Fivush, R. (1991). Planning in the preschool years: The emergence of plans from general event knowledge. *Cognitive Development*, 6(4), 393-415.
- Hudson, J. A., Shapiro, L. R., & Sosa, B. B. (1995). Planning in the real world: Preschool children's scripts and plans for familiar events. *Child development*, 66(4), 984-998.

- Kahn, W. A. (1998). Relational systems at work. dans L. L. Cummings et B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 20, pp. 39–76). Greenwich, CT: JAI Press.
- Lafranchise, N., Lafortune, L. et N. Rousseau (2014). Accompagner un changement en insertion professionnelle : la prise en compte des émotions et le développement de la compétence émotionnelle, *Revue Les Dossiers des Sciences de l'Éducation*, no 31, mars-avril 2014, Editeur : Presses Universitaires du Mirail (PUM) - ISSN : 1296-2104 – Toulouse – France
- Lafranchise, N., L. Lafortune et N. Rousseau (2013). Prise en compte des émotions, compétence émotionnelle et accompagnement socioconstructiviste en insertion professionnelle, dans J. Pharand et M. Doucet (dir.), *En éducation, quand les émotions s'en mêlent ! Enseignement, apprentissage et accompagnement*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p.146-173.
- Lafranchise, N., L. Lafortune, N. Rousseau (2011). Équilibre émotionnel en insertion professionnelle pour un bien-être au travail : développer et prendre en compte la compétence émotionnelle, dans P.-A. Doudin, D. Curchod, L. Lafortune et N. Lafranchise (dir.), *La santé des enseignants et du personnel scolaire*, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lafranchise, N. (2010). *Analyse du cheminement de personnes enseignantes au plan de la compétence émotionnelle et de sa prise en compte, dans le contexte de l'insertion professionnelle et d'une démarche d'accompagnement dans une perspective socioconstructiviste*, Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières.
- Lafranchise, N., L. Lafortune et N. Rousseau (2009). Accompagner les personnes enseignantes en situation d'insertion professionnelle pour développer la compétence émotionnelle, dans L. Lafortune et B. Gendron (dir.), *Leadership et compétences émotionnelles dans l'accompagnement au changement*, Québec : Presses de l'Université du Québec, p. 173-196.
- Langston, C. A. (1994). Capitalizing on and coping with daily-life events: Expressive responses to positive events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(6), 1112.

- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press on Demand.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : Méthode GPS et concept de soi*. Québec : Les presses de l'Université du Québec.
- Levy, R. I. (1984). Emotion, knowing, and culture. In R. A. Sweder et R. A. LeVine (Eds.), *Culture theory: Essays on mind, self, and emotion* (pp. 214–237). New York: Cambridge University Press.
- Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflicts*. New York, Harper et Row.
- Lhotellier, A., St-Arnaud, Y., (1994). Pour une démarche praxéologique. *Nouvelles pratiques sociales*, 7(2), p. 93-109.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of personality assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Mayer, J. D. et Salovey, P. (1997). « What is emotional intelligence ? », dans P. Salovey et D. Sluyter (eds.), *Emotional Development and Emotional Intelligence : Educational Implications*, New York: Basic Books, p. 3-31.
- Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*. New York: The Macmillan Company.
- McDougall, W. (1920). *The group mind: A sketch of the principles of collective psychology, with some attempt to apply them to the interpretation of national life and character*. GP Putnam's Sons.
- Mikolajczak, M. (2009). La régulation des émotions négatives. *Les compétences émotionnelles*, 153-191.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. De Boeck Supérieur.
- Miller, Katherine. (2003). *Organizational Communication, Approaches and Processes*, 3rd Ed. Thompson Wadsworth, Belmont. 135-284.

- Mongeau, P., Tremblay, J. (2005, 1994). *Connaître votre profil et son effet sur les autres*. Maxima, Paris.
- Morgan, Gareth. (1989). *Les origines de la vision mécaniste de l'organisation*, Images de l'organisation. Quebec. 13-32.
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of management review*, 24(2), 249-265.
- Nader-Grosbois, N. (2007). *Régulation, autorégulation, dysrégulation: Pistes pour l'intervention et la recherche*. Editions Mardaga.
- Ochsner, K. N., & Gross, J. J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends in cognitive sciences*, 9(5), 242-249.
- Pinard, A. (1986). « Prise de conscience » and taking charge of one' own cognitive functioning. *Human Development*, 29 (6), 341-354.
- Polzer, J. T., Milton, L. P., et Swarm, W. B. (2002). Capitalizing on diversity: Interpersonal congruence in small work groups. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 296-324.
- Quoidbach, J., Berry, E. V., Hansenne, M., & Mikolajczak, M. (2010). Positive emotion regulation and well-being: Comparing the impact of eight savoring and dampening strategies. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 368-373.
- Rapisarda, B.A. (2002), The impact of emotional intelligence on work team cohesiveness and performance, *The International Journal of Organizational Analysis*, 10(4), 363-379.
- Rhéaume, J. (1982). La recherche-action: un nouveau mode de savoir?. *Sociologie et sociétés*, 14(1), 43-51.
- Rhéaume, J. (1997). *La psychosociologie : l'expérience québécoise*. dans Aubert et coll. (Ed.) L'aventure psychosociologique. Paris : Desclée de Brouwer.

- Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford Press
- Saint-Charles, J., et Mongeau, P. (2006). Fondements d'un modèle communicationnel du groupe: structures et fonctions. J. Saint-Charles et P. Mongeau, *Communication: horizons de pratiques et de recherches*, 2, 191-208.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Schein, E. H. (1991). Plaidoyer pour une conscience renouvelée de ce qu'est la culture organisationnelle. Dans TESSIER, R. y TELLIER, Y.: *Pouvoirs et cultures organisationnels*, 4, 175-196.
- Schober, M. F. (1998). Different kinds of conversational perspective-taking.
- Schunk, D. H., & Zimmerman, B. J. (1994). *Self-regulation of learning and performance: Issues and educational applications*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Suddendorf, T., & Corballis, M. C. (2007). The evolution of foresight: What is mental time travel, and is it unique to humans?. *Behavioral and Brain Sciences*, 30(03), 299-313.
- Saint-Arnaud, Y. (1992). *Connaître par l'action*. Montréal: Presses de l'université de Montréal.
- Saint-Arnaud, Y. (1999). Le changement assisté. *Compétences pour intervenir en relations humaines*.
- Stubbs Koman, E., & Wolff, S. B. (2008). Emotional intelligence competencies in the team and team leader: A multi-level examination of the impact of emotional intelligence on team performance. *Journal of Management Development*, 27(1), 55-75.
- Summers, I., Coffelt, T., & Horton, R. E. (1988). Work-group cohesion. *Psychological Reports*, 63(2), 627-636.

- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*.
- Trudel, L., Simard, C., & Vonarx, N. (2006). La recherche qualitative est-elle nécessairement exploratoire?. *Recherches qualitatives*, 38-45.
- Valentino, C. L., & Brunelle, F. W. (2004). The role of middle managers in the transmission and integration of organizational culture. *Journal of healthcare management*, 49(6), 393.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in experimental social psychology*, 42, 45-96.
- Van Kleef, G. A., De Dreu, C. K., & Manstead, A. S. (2010). An interpersonal approach to emotion in social decision making: The emotions as social information model. *Advances in experimental social psychology*, 42, 45-96.
- Weber, M. (1995). « *La domination légale à direction administrative bureaucratique* », dans *Économie et société*, Plon-Pocket, Paris. 291-300.
- White, G. M. (1994). Affecting culture : Emotion and morality in everyday life. In S. Kitayama et H. Markus (Eds.), *Emotion and culture* (pp. 219-239). Washington, DC : American Psychological Association tel que cité dans Saarni, C. (1999). *The development of emotional competence*. New York: Guilford Press
- Whyte, W. F. (1943). *Street corner society*. Chicago: Univer.
- Wolff, S. B. (1998). *The role of caring behavior and peer feedback in creating team effectiveness* (Doctoral dissertation, Babson College).
- Worchel, S., Cooper, J., & Goethals, G. R. (1991). *Understanding social psychology*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Yan, A., et Louis, M. R. (1999). The migration of organizational functions to the work unit level: Buffering, spanning and bringing up boundaries. *Human Relations*, 52(1), 25-47.