



1 Cécile Dejoux²,
Maître de Conférences en Sciences de
Gestion, HDR, Cnam,
Professeur ISC Paris,
Laboratoire de Recherche LIRSA – Cnam

2 Isabelle Dherment-Ferer,
Maître de Conférences en Sciences de
Gestion,
Université du Sud – Toulon Var, I.A.E,
Laboratoires de Recherche CERGAM,
I.A.E Aix-en-Provence et I3M,
Université du Sud Toulon Var

3 Heidi WECHTLER
Ingénieur en Statistique
IAE Université Paris I Sorbonne
Laboratoire de Recherche GREGOR,
IAE Université Paris I Sorbonne



4 David Ansiau,
Professeur de Management,
Département de Marketing et Management
International,
Université Internationale de Monaco

5 Line Bergery,
Maître de Conférences en Sciences de Gestion, HDR,
Université du Sud –Toulon Var, Département GEA,
Laboratoire de Recherche ERMES – Université du Sud
Toulon Var

Intelligence émotionnelle et processus de décision¹

Les compétences «douces» ont été principalement théorisées à travers le concept d'Intelligence Emotionnelle (IE). Salovey et Mayer (1990) ont défini le premier modèle consistant et précis de l'IE. A partir de ce travail initial, d'autres chercheurs ont développé de possibles applications dans différents domaines tels que l'éducation et les sciences de gestion.

Nous pouvons relier ce courant de recherche à une tendance plus générale en psychologie, en sciences de gestion et en finance comportementale. Les développements théoriques tels que l'IE, le "risk-as-feelings", ou encore l'heuristique d'affect suggèrent que les émotions jouent un rôle significatif dans la performance humaine. Toutefois, affirmer que émotions et cognitions sont reliées n'est pas suffisant : il est nécessaire de définir précisément comment elles interagissent. Une manière possible de parvenir à ce résultat est, par exemple, de se focaliser sur les interactions potentielles entre l'IE et les processus de décision. Si les émotions, et l'IE en particulier, contribuent à une augmentation de l'efficacité décisionnelle, nous pouvons considérer que de plus hauts niveaux d'IE correspondent à une moindre suggestibilité au biais cognitif : l'IE contribue à l'optimisation des fonctions cognitives. L'objectif de cet article est justement de montrer qu'un tel lien existe.

¹ Les auteurs tiennent à remercier les relecteurs anonymes de la revue *Gestion* 2000 pour leurs précieux conseils lors de la première lecture de l'article.

² Auteur correspondant : cecile.dejoux@cnam.fr
Cnam Paris, 82 bd Sébastopol, 75003 Paris
Une version antérieure de cet article a été présentée au congrès de l'AIMS, 6-9 juin 2007, Montréal. Il a été sélectionné parmi les 20 papiers donnant lieu à une discussion. Nous remercions les rapporteurs pour leurs remarques. Elles nous ont permis d'améliorer significativement la qualité de ce papier.

La recherche est composée de quatre parties. Dans une première partie, nous abordons la littérature qui aborde de façon «négative» le rôle des émotions sur les décisions, avec l'existence des biais. Une seconde partie relate les travaux portant sur l'intelligence émotionnelle, qui donnent un nouvel éclairage en mettant en évidence le rôle bénéfique des émotions. La troisième partie porte sur la méthodologie de l'étude. Enfin, la dernière partie expose les résultats et discussions.

■ L'effet néfaste des émotions sur les décisions

L'approche de la théorie néoclassique : absence de biais

Dans la théorie néoclassique, le décideur prend une décision optimale, c'est-à-dire résultant d'une rationalité complète (ou substantielle), censée maximiser son utilité espérée (compte tenu de l'incertitude) et conforme aux axiomes de Von Neumann et Morgenstern (1947). Dans ce modèle, le comportement idéal débouche sur l'optimum de Pareto de premier rang (encore appelée «économie du Nirvana») si les coûts de transaction sont nuls et si les marchés sont sans faille. *Ainsi, la théorie néoclassique ignore la notion de biais décisionnel.*

L'introduction de la rationalité limitée et des heuristiques : la mise en évidence de biais décisionnels

L'introduction du concept de rationalité limitée (Simon, 1976) et March et Simon (1958) et de celui d'heuristiques (Kahneman & Tversky, 1979) conduit à une remise en cause de l'approche néoclassique et du concept de rationalité absolue. En effet, elle met en évidence l'existence de biais décisionnels qui «détournent» la décision réelle de la décision optimale telle qu'elle est définie dans la théorie néoclassique (Charreaux, 2005). Comme énoncé plus haut, cette théorie néoclassique de la décision humaine postulait que l'être humain était un être rationnel, c'est-à-dire un être capable de toujours prendre la meilleure décision possible à partir du moment où il disposait de l'information adéquate. Le biais décisionnel est donc un écart par rapport à ce choix optimal : plutôt que de traiter l'ensemble des informations nécessaires pour prendre une décision dite rationnelle, le décideur se focalise sur un nombre limité de ces informations (par manque de temps, en raison de contraintes de traitement de l'information, etc.). Cette sélection spécifique d'une partie des informations est ainsi appelée «biais». Il est bon de noter que ces biais ne conduisent pas nécessairement à des erreurs de décision. Mais leur caractère partiel et partial amène

à ne pas faire le choix optimal, ceci ayant comme conséquence possible l'apparition d'une erreur de décision. Depuis les travaux de Simon (1960), nous savons que les êtres humains sont davantage des «satisfiseurs» plutôt que des «maximiseurs» : nous avons tendance à faire le choix le plus «rationnel» compte tenu de nos limites physiologiques et psychologiques, et de la complexité environnementale. Autrement dit, nous ne prenons pas le meilleur choix mais celui le plus à même de «satisfaire» nos besoins et contraintes actuels : c'est en cela que nous sommes des «satisfiseurs». La seconde version de la rationalité limitée présentée par Simon (1976) prend en compte la complexité des problèmes et les procédures mentales. Se dessine alors le concept de **rationalité procédurale**. La pensée est conceptualisée comme un processus qui peut fonctionner grâce à un support, le cerveau humain celui-ci étant comparé à un ordinateur (Von Neumann, 1958). Ainsi la représentation de la rationalité s'inscrit dans un espace de procédures mentales, que l'on peut rapprocher de logiciels dans un ordinateur.

La littérature sur l'origine des biais : le rôle des émotions

Plusieurs auteurs se sont interrogés sur l'origine des biais décisionnels, ce qui a conduit à considérer les émotions comme une source possible de biais.

Ainsi, selon Ulen (1998), les **biais d'origine comportementale** doivent être distingués des **biais d'origine environnementale** provenant des asymétries d'information, des comportements opportunistes des individus ou des failles des marchés. Les classifications des biais comportementaux sont loin d'être normalisées mais on distingue généralement les biais d'origine cognitive et ceux d'origine émotionnelle.

Grenwich (2005) propose une classification faite selon deux critères, le **critère cognitif/émotionnel** et le **critère individuel/collectif**, ce qui l'amène à classer les biais comportementaux en quatre catégories. Les biais de nature cognitive/individuelle correspondent par exemple au biais de rétrospective conduisant à considérer que ce qui est arrivé était inévitable et parfaitement prévisible. Le type cognitif/collectif inclue le conformisme collectif ou des croyances communes. En revanche, les biais d'origine émotionnelle recouvrent par exemple la surconfiance des dirigeants au niveau individuel ou l'effet de panique et la pression des pairs au niveau collectif. Ainsi, les émotions joueraient un rôle important parmi les biais comportementaux. Greenwich (2005) énumère les émotions susceptibles d'induire des biais sur les décisions, non seulement la surconfiance, mais aussi l'addiction, l'effet de dotation, la cupidité, la peur, l'aversion pour les pertes, les regrets, la pensée magique, l'optimisme, l'orgueil, le biais de statu quo. Ainsi, si les émo-

tions ne sont pas seules responsables dans l'apparition des biais décisionnels, elles les expliquent pour une large part.

Cinq types de biais sont généralement étudiés dans la littérature portant sur les biais décisionnels : l'aversion à la perte (*Loss aversion*), le manque de flexibilité cognitive (*Cognitive flexibility*), l'Optimisme (*Optimism*), l'erreur de conjonction (*Conjunction Fallacy*) et la surconfiance («*Overconfidence*). Dans la théorie des perspectives (*Prospect Theory*), **l'aversion à la perte** se réfère à la tendance des personnes à préférer davantage l'évitement d'une perte plutôt que l'acquisition d'un gain (par exemple *préférer une somme certaine plutôt qu'une plus grosse somme incertaine*) (Kahneman & Tversky, 1979). La **flexibilité cognitive** renvoie à la capacité à adapter les stratégies et processus cognitifs en fonction des conditions environnementales nouvelles et/ou imprévues; dans ce cas, c'est plutôt le manque de flexibilité cognitive qui constitue le biais (par exemple, «*une fois que j'ai une idée en tête, je n'en change que rarement*») (Canas, Quesada, Antoli & Fajardo, 2003). Le biais **d'optimisme** conduit un individu à penser que son futur sera meilleur par rapport à celui des autres (par exemple, «*je pense que l'économie va se développer au cours de l'année prochaine*») (Bazerman, 2006). **L'erreur de conjonction** renvoie à la croyance selon laquelle une combinaison spécifique d'événements peut être plus probable que les éléments

simples de cette combinaison (il peut être évalué en proposant un texte, par exemple «*Nathalie est une femme active. Elle (...) s'investit beaucoup dans son travail qu'elle accomplit avec sérieux et rigueur. En outre, elle s'indigne des différences salariales existant entre les hommes et les femmes, (...)*») et on demande ensuite de classer les trois affirmations suivantes par ordre de probabilité (de 1 = très probable à 3 = peu probable), A. *Elle est employée de banque*, B. *Elle fait partie d'une association militant pour les droits de la femme*, C. *Elle est employée de banque et elle fait partie d'une association militant pour les droits de la femme*) (Tversky et Kahneman, 1983). Enfin, le biais de **surconfiance** conduit les personnes à surévaluer leurs propres compétences et connaissances (Camerer & Lovallo, 1999).

Les conséquences néfastes des émotions sur les décisions

Certains travaux, issus de la finance, du marketing, mais aussi de l'économie et du droit décrivent de quelle façon les émotions peuvent induire des biais sur les décisions. A titre d'illustration, le courant de la finance comportementale s'est constitué à l'origine pour expliquer les anomalies de marché et conduit à remettre en cause le paradigme de l'efficacité des marchés financiers : selon

les tenants de la finance comportementale, le cours des actions ne refléterait pas la vraie valeur des entreprises et présenterait des biais systématiques dans le traitement des informations par les investisseurs; ceux-ci adopteraient des comportements déviants tels que la difficulté à réaliser leurs pertes. Par conséquent, les biais, notamment émotionnels, conduisent les investisseurs, et plus généralement les individus, à s'écarter de la décision optimale fondée sur une rationalité substantielle.

Ainsi, la littérature en économie et management met l'accent sur le rôle néfaste des émotions; celles-ci induisent des biais qui constituent une source d'inefficience. L'impression dominante qui ressort de l'analyse des différents courants intégrant la dimension émotionnelle est la prépondérance de la vision «anti-biais» (Charreaux, 2005) : dans une approche normative, il faut donc «débiaiser» pour améliorer la qualité des décisions et créer davantage de valeur.

Les travaux issus de la psychologie et de la neurobiologie mettent également en évidence le rôle négatif des émotions. Il existe plus de cent cinquante théories qui se sont intéressées en psychologie aux relations entre émotions et décisions. Les modèles traditionnels de prise de décision en situation de risque ou d'incertitude se sont principalement centrés sur les aspects cognitifs du traite-

ment de l'information (par exemple Von Neumann, Morgenstern, 1947).

■ L'effet bénéfique des émotions sur les décisions

Des recherches plus récentes ont introduit le concept d'intelligence émotionnelle (IE dans la suite du texte) qui met en avant le rôle des capacités émotionnelles et non seulement cognitives dans le développement de l'intelligence. Ce concept trouve un intérêt dans le domaine de la gestion dans la mesure où son développement permet d'améliorer la prise de décision. Ainsi, les recherches portant sur le thème de l'IE mettent en avant le rôle bénéfique des émotions sur les décisions, prenant le contre-pied des théories antérieures focalisées sur l'aspect néfaste des émotions. Si le concept d'IE a été connu du grand public grâce au *best seller* de Daniel Goleman (1995), il trouve en fait son origine dans deux articles parus dans des revues scientifiques (Mayer, DiPaolo, Salovey, 1990; Salovey, Mayer, 1990) et a fait l'objet de nombreuses publications académiques et dans la presse (Mignonac & al. 2003; Matzler & Bailom, 2007; Webb, 2009). Les travaux portent soit sur les questions de définitions et de mesures de l'IE soit sur l'impact de l'IE sur la performance au travail, le leadership ou les décisions.

Le concept d'intelligence émotionnelle : une nouvelle dimension de l'intelligence

Comment définir l'IE ? Cette question centrale a fait l'objet de nombreux travaux dans lesquels plusieurs définitions coexistent. Mayer, Caruso, Salovey (1999, 2000) distinguent (i) les *modèles d'habileté mentale*, se focalisant sur l'aptitude à traiter l'information affective, et (ii) *les modèles mixtes* qui conceptualisent l'IE en tant que construit complexe, incluant des aspects de personnalité, de motivation ainsi que l'habileté à percevoir, assimiler, comprendre, et gérer les émotions. Ces modèles mixtes incluent des facteurs motivationnels et dispositionnels tels que la notion de Self-Concept, d'assertivité, d'empathie, etc. (Bar-On, Tranel, Denburg, Bechara, 2003; Goleman, 1995). Les fondateurs de la notion d'IE, Mayer et Salovey, se situent davantage dans le premier type de modèle. En 1990, ils formulent un premier modèle incluant trois processus mentaux principaux : évaluer et exprimer les émotions (les siennes et celles des autres), être capable de les réguler et savoir les utiliser pour faciliter les processus cognitifs. Ils ont révisé leur modèle en 1997, en élargissant l'IE à quatre dimensions, chacune d'entre elles représentant une catégorie de capacités et classées de la plus simple à la plus difficile à maîtriser. D'autres définitions de l'IE ont également été proposées. Le modèle

proposé par Goleman en 1995 qu'il a adapté au contexte de la vie au travail en 1998 a médiatisé le concept d'IE et se compose de 25 compétences s'articulant autour de cinq facteurs : la conscience de soi, l'autorégulation, la motivation, l'empathie et les compétences sociales.

Outre le problème de définition, il se pose celui de la mesure de l'IE. Trois approches ont été proposées dans la littérature : 1) *L'approche autoévaluative* à l'aide d'un questionnaire (Bar-On, 1997; Mayer & Salovey, 1997; Schutte & al. 1998), 2) *L'approche à 360°* où les individus sont évalués par d'autres personnes (collaborateurs, supérieurs hiérarchiques,...), 3) *L'approche fondée sur les performances* qui se focalise sur les capacités de l'individu à réaliser différentes tâches. Il apparaît que la méthode de Schutte et al. (1998) est à privilégier pour trois raisons : d'une part, elle est reconnue comme étant cohérente et représentative du concept d'intelligence émotionnelle par la communauté scientifique, d'autre part, elle offre des caractéristiques psychométriques correctes (Gignac & al. 2005). Enfin, son administration auprès des individus de l'échantillon reste facile et rapide. Ces auteurs ont élaboré, à partir d'études validées scientifiquement, un questionnaire qui comprend 33-items, issu de la conceptualisation de l'IE d'après la définition de Salovey et Mayer (1990). Néanmoins, il est important de souligner que cette échelle

de 33 items évalue une représentation mentale de l'IE et non le concept d'IE lui-même.

Intelligence émotionnelle et décisions managériales

L'IE présente un champ d'application très large dans le domaine du management. Plusieurs auteurs évoquent l'idée que l'IE devrait avoir une incidence positive sur le leadership (par exemple George, 2000, Prati et al. 2003), sur la gestion du changement (Huy, 1999), sur l'adaptation professionnelle (Law & al. 2004; Cherniss, 2001), et aussi sur la gestion des équipes (Mayer & Salovey, 1997). Mais les études empiriques concernent essentiellement l'effet de l'IE sur la performance au travail mesurée par le degré de satisfaction des cadres et des employés. La plupart des résultats restent contradictoires mais certaines études révèlent un effet positif de l'IE sur la performance (Law & al. 2004; Wong & Law, 2002; Cote & Miners, 2006; Dane, Pratt, 2007; Van Hoorebeke, 2008; Coget, Haag, Bonnefous, 2009).

En outre, certains auteurs postulent que l'IE des cadres peut influencer de manière significative la performance de leurs subordonnés. Ansiu, Dejoux, Wechtler (2006) ont réalisé une étude sur le lien entre compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage.

Cet article fait la différence entre les cadres dirigeants qui sont responsables au regard de la loi (responsabilités commerciales, financières, juridiques et sécurité) de leur Business Unit (environ 60 millions d'euros de CA) et les managers qui sont des responsables opérationnels d'agences locales. Les résultats montrent que les compétences émotionnelles et les capacités d'apprentissage sont différentes pour les managers et les dirigeants. Les compétences émotionnelles des dirigeants se caractérisent surtout par leur polyvalence. Plus le collaborateur (dirigeant ou manager) développe ses compétences émotionnelles, plus il développe ses capacités d'apprentissage. La thématique du rôle des compétences émotionnelles sur la carrière a également été étudiée par Di Fabio, Palazzeschi (2009) et Bender, Dejoux, Wechtler, (2009). Ces études ont montré qu'il existait des relations entre le fait de mener une carrière nomade et de posséder des compétences de carrière et des compétences émotionnelles.

Si un grand nombre d'études portent sur l'effet de l'IE sur la performance au travail (Langhorn, 2004) aucune étude empirique ne porte en revanche, sur l'incidence de l'IE sur les biais décisionnels. Si les émotions conduisent à prendre des décisions biaisées comme le dit la littérature en économie et gestion exposée précédemment, **une intelligence émotionnelle élevée devrait au contraire diminuer les biais décision-**

nels. C'est l'hypothèse que nous avons testée dans cette recherche.

■ Méthodologie de l'étude empirique

Les hypothèses de la recherche

La question posée dans cette recherche est de savoir s'il existe une relation positive et significative entre l'IE et la prise de décision. Plus précisément, nous testons l'hypothèse générale selon laquelle l'IE diminue les biais décisionnels. Cette hypothèse générale se décline en plusieurs sous-hypothèses, chacune des hypothèses correspondant à un biais spécifique identifié dans l'analyse de littérature (voir fin de paragraphe 1.3) :

- **H1 : Plus l'IE est élevée, plus l'aversion à la perte diminue.**
- **H2 : plus l'IE est élevée, moins la flexibilité cognitive est grande.**
- **H 3 : plus l'IE est élevée, plus l'optimisme diminue.**
- **H4 : plus l'IE est élevée, plus l'erreur de conjonction diminue.**
- **H5 : plus l'IE est élevée, plus la surconfiance diminue.**

Sélection de l'échantillon

Les personnes interrogées étaient en formation continue au sein du Cnam de Paris. Elles suivaient le même cours de Gestion des Ressources Humaines. Elles possédaient une expérience professionnelle d'au moins trois ans. La plupart d'entre elles ont eu à exercer des responsabilités de management.

Le questionnaire administré a permis de récolter des informations générales dont des variables démographiques : âge, le sexe, le niveau de formation ou le type d'expérience professionnelle exercée. L'échantillon est composé de 108 individus dont la grande majorité sont des femmes (26 hommes, 86 femmes)

Mesure des variables

La mesure des biais décisionnels a été faite au moyen d'un questionnaire élaboré à partir des travaux de Simon et *al.* (2000) et Bazerman (2006). Cinq types de biais ont été étudiés : l'aversion à la perte, le manque de flexibilité cognitive, l'optimisme, l'erreur de conjonction, la surconfiance.

Le degré d'intelligence émotionnelle des participants à l'étude a été évalué à partir de l'échelle SSREI proposée par Schutte et *al.* (1998). Le SSREI est une échelle auto-rapportée en 33 items

évaluant dans quelle mesure les participants identifient, comprennent, gèrent et régulent leurs émotions et celles des autres. Chaque item est codé par une échelle de Likert en 5 points.

Afin de tester la validité de nos mesures, nous avons calculé une Analyse en Composantes Principales (ACP) des réponses des participants à l'échelle en 29 items. Cette analyse suggère une structure à cinq facteurs expliquant 47.8% de la variance.

Le *Graphique 1* présente une interprétation des 5 premiers facteurs et leurs liens avec la littérature.

■ Résultats et discussion

Afin de vérifier les relations supposées entre l'intelligence émotionnelle et le processus de décision, ces deux variables latentes étant mesurées à l'aide de plusieurs variables manifestes, le modèle suivant est proposé (cf. *Graphique 2*).

Pour mesurer l'influence des différentes dimensions de l'intelligence émotion-

nelle (les facteurs issus de l'analyse en composantes principales) dans le processus de décision, cinq modèles de régressions logistiques sont présentés, avec pour variables dépendantes cinq variables dichotomiques relatives au processus de décision (la surconfiance, le biais de conjonction, l'aversion à la perte, l'optimisme, et la flexibilité cognitive). Les variables explicatives de chacun des modèles sont les cinq dimensions (facteurs) de l'intelligence émotionnelle ainsi que le sexe, l'âge et le niveau d'études comme variables de contrôle.

Nous supposons que les différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle expliquent significativement les biais cognitifs. Les résultats sont présentés dans le *Tableau 1*.

Les variables d'IE couplées aux variables de contrôle expliquent entre 15 et 31% de la variance pour les 5 modèles testés, et plusieurs liens significatifs se révèlent intéressants. Le *niveau de diplôme (Master)* explique significativement la *surconfiance*. *L'âge* (entre 40 et 50 ans) a un effet significatif sur la flexibilité cognitive inverse (0,49, $p < 0,10$).

Tableau 1 : Présentation des résultats des modèles de régressions logistiques.

Variables	Surconfiance	Biais de conjonction	Aversion à la perte	Flexibilité cognitive	Optimisme
	OR (SD)	OR (SD)	OR (SD)	OR (SD)	OR (SD)
Constante	-1,67[†] (0,99)	-0,20 (0,98)	-1,05 (0,10)	-1,13 (1,01)	0,06 (1,18)
Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes	-0,3 (0,23)	0,12 (0,23)	0,16 (0,22)	-0,54* (0,23)	,50* (0,25)
Evaluer ses propres émotions	-0,34 (0,24)	0,39 (0,24)	-0,03 (0,22)	-0,03 (0,22)	-0,09 (0,25)
Gérer ses propres émotions	-0,22 (0,23)	-0,14 (0,24)	-0,53* (0,26)	0,26 (0,24)	-0,14 (0,25)
Evaluer les émotions chez les autres	0,26 (0,23)	0,85* (0,34)	-0,14 (0,25)	-0,04 (0,21)	-0,58* (0,30)
Indéterminé	-0,26 (0,24)	-0,19 (0,24)	0,20 (0,22)	0,16 (0,22)	-0,17 (0,23)
Femme	0,08 (0,26)	-0,13 (0,27)	-0,19 (0,26)	-0,11 (0,26)	0,53[†] (0,30)
Age					
20-29 ans	0,24 (0,28)	0,01 (0,29)	-0,27 (0,29)	-0,17 (0,27)	0,11 (0,29)
30-39 ans	Ref. -	Ref. -	Ref. -	Ref. -	Ref. -
40-50 ans	0,18 (0,29)	-0,27 (0,29)	0,23 (0,27)	0,49[†] (0,29)	-0,36 (0,32)
+ 50 ans	-0,01 (0,51)	0,19 (0,51)	0,84 (0,60)	0,27 (0,52)	0,62 (0,57)
Niveau de Diplôme					
Bac	0,15 (0,48)	-0,48 (0,46)	0,46 (0,44)	0,44 (0,51)	1,27* (0,65)
Bac+2	Ref. -	Ref. -	Ref. -	Ref. -	Ref. -
Bac+4	0,12 (0,31)	0,25 (0,36)	0,24 (0,33)	-0,09 (0,33)	-0,23 (0,35)
DEA/DESS	0,95** (0,33)	0,06 (0,30)	0,09 (0,28)	0,04 (0,28)	-0,16 (0,30)
Grandes Ecoles	0,56 (0,43)	-0,31 (0,43)	-0,13 (0,44)	0,06 (0,44)	-0,75 (0,58)
Pseudo R ²	0,19	0,20	0,18	0,18	0,32

† P < 0,10 (tests à deux issues).

* P < 0,05 (tests à deux issues).

** P < 0,01 (tests à deux issues).

Le *Graphique 2* résume l'ensemble de nos résultats relatifs au lien IE et biais décisionnels. Certains d'entre eux confirment nos hypothèses de recherche (H1, H2, H3) sur certaines dimensions de l'IE. Ainsi, nous pouvons observer que :

- Plus un individu sait «*gérer ses propres émotions*» (correspondant au facteur 3), moins son *aversion à la perte* est grande (-0,527, $p < 0,05$);
- Plus un individu sait «*utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes*» (correspondant au facteur 1), plus sa *flexibilité cognitive* est grande (-0,536, $p < 0,05$), (mais plus il est *optimiste*, ce qui est inverse à notre hypothèse comme on le verra plus loin);
- Plus un individu sait «*évaluer ses propres émotions*» (correspondant au facteur 4), moins il est sujet au biais d'*optimisme*.

Certains résultats sont plus étonnants et contredisent les hypothèses (H3, H4, H5) sur certaines dimensions de l'IE. Ils montrent ainsi qu'une IE supérieure conduit à une aggravation des biais. Ainsi :

- «*Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes*» est un facteur contribuant étonnamment à un *optimisme* supérieur (0,50, $p < 0,05$);

- «*Évaluer les émotions chez les autres*» et «*Évaluer ses propres émotions*» semblent augmenter la probabilité de suggestibilité à l'*erreur de conjonction* (respectivement 0,393, $p < 0,10$ et 0,845, $p < 0,05$).
- Notons enfin qu'aucune dimension de l'IE n'a d'impact significatif sur le biais de *surconfiance*.

On remarque ainsi que les dimensions de l'intelligence émotionnelle n'ont pas les mêmes impacts sur les différentes variables du processus de décision. Certaines peuvent avoir des effets positifs et inversement. Par ailleurs, une même dimension peut avoir une influence multiple (positive ou négative) sur les différents mécanismes du processus de décision.

■ Conclusion

L'objectif de cette recherche était d'examiner les liens entre l'IE et les processus décisionnels. La littérature issue de la psychologie montre que les émotions peuvent moduler des mécanismes cognitifs tels que le processus décisionnel. Nous avons considéré que l'IE pouvait diminuer la suggestibilité envers les biais cognitifs, ce qui signifie qu'un haut niveau d'IE correspond à des processus décisionnels plus efficaces. Pour démontrer cette hypothèse, nous avons employé l'échelle SSREI (Schutte et al.

1998) et un questionnaire mesurant plusieurs biais cognitifs. Une analyse factorielle montre que, généralement, le SSREI a une bonne cohérence interne et que sa structure factorielle est stable. Elle est d'ailleurs assez proche de celle mise en évidence par Gignac et al. (2005).

Nos résultats confirment partiellement nos hypothèses. Cela peut être dû à plusieurs limites liées à notre recherche. En particulier, la sous-représentation des hommes dans notre échantillon pourrait biaiser les résultats. Dans une recherche future, il faudrait analyser si l'intelligence émotionnelle diffère entre l'homme la femme, ou rééquilibrer l'échantillon de façon à en neutraliser l'effet.

De plus, nos mesures de processus de prise de décision sont seulement basées sur un questionnaire auto-évalué mesurant les biais cognitifs. On pourrait considérer que ces mesures ne reflètent pas la complexité des mécanismes décisionnels. Pour de futures recherches, il sera important de collecter davantage de données sur les processus décisionnels afin d'en refléter leur complexité et leur richesse.

Enfin, nous avons vu que l'IE affecte différemment les processus de décision. Nous aurons besoin de nous centrer sur une ou plusieurs dimensions spécifiques de l'IE (telle que *l'utilisation des émotions dans la résolution de problèmes*

ou l'évaluation de ses propres émotions) lesquelles ont plus d'effets spécifiques sur la prise de décision. Nous considérons qu'il pourrait être intéressant d'utiliser deux ou plusieurs échelles d'IE pour comparer leurs forces et faiblesses respectives. Le décalage observé parmi les relations entre l'IE et la prise de décision est aussi reflété par le fait que l'IE est un concept qui manque encore de consistance et qui fait référence à plusieurs propriétés psychologiques. Sans une définition claire de l'IE et une modélisation stricte de sa structure et de ses fonctions, il restera difficile de spécifier ses relations avec d'autres processus mentaux.

■ Bibliographie

ANSIAU, D., DEJOUX, C., WECHTLER, H., 2006, «Compétences émotionnelles et capacités d'apprentissage des dirigeants», in *Le Management de proximité, une question d'apprentissage émotionnel*, THEVENET, M., BOURION, C., (cord.), ESKA, pp. 165-189.

BAR-ON, R., 1997, *Emotional Quotient Inventory Technical Manual*, Psychological Assessment Resources.

BAR-ON, R., TRANEL, D., DENBURG, N.L., AND BECHARA, A., 2003, «Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence», *Brain*, N° 126, pp.1790-1800.

BAZERMAN, M.H., 2006, *Judgment in Managerial Decision Making* (6th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley.

BENDER, A.F., DEJOUX, C., WECHTLER, H., 2009, «Carrières nomades et compétences émotionnelles», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 73, pp. 19-36.

- CAMERER, C., & LOVALLO, D. A. N., 1999, «Overconfidence and Excess Entry : An Experimental Approach», *American Economic Review*, 89(1), p.306-318.
- CANAS, J., QUESADA, J., ANTOLI, A., & FAJARDO, I., 2003, «Cognitive Flexibility and Adaptability to Environmental Changes in Dynamic Complex Problem-Solving Tasks», *Ergonomics*, 46(5): pp. 482-501.
- CHARREAUX, G., 2005, «Pour une gouvernance d'entreprise comportementale : une réflexion exploratoire», *Revue Française de Gestion*, n° 1, juillet-août, pp. 215-238.
- COGET, J.F., HAAG, C., BONNEFOUS, A.M., 2009, «Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage», *m@n@gement*, vol 12, n° 2, pp. 118-141.
- DAMASIO A.R., 1994, *Descartes' error : Emotion, Reason and the Human Brain*, Putnam.
- DANE, E., PRATT, M., 2007, «Exploring intuition and its role in managerial decision-making», *Academy of Management Review*, Vol 32, n° 1, pp. 33-54.
- DI FABIO, A., PALAZZESCHI, L., 2009, «Emotional Intelligence, Personality Traits and Career Decision Difficulties», *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, Vol. 9, N° 2, p. 135-146.
- GOLEMAN, D., 1995, *Emotional Intelligence*, Bantam Books.
- KAHNEMAN D. ET TVERSKY A., 1979, Pros «pect Theory : An Analysis of Decision Under Risk», *Econometrica*, Vol. 47, N° 2, p. 263-291.
- GOLEMAN, D., 1995, *Emotional Intelligence*, Bantam Books.
- GREENWICH, P., 2005, «Behavioral Finance Definitions : Main Concepts», <http://perso.wadadoo.fr/greenwich/bfdef.htm>.
- LANGHORN, S., 2004, «How emotional intelligence can improve management performance», *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol 16, N° 4, pp. 220-230.
- MARCH, J., SIMON, H., 1958, *Organizations*, John Wiley and sons, New York. 1960, *Les organisations*, Paris, Bordas.
- MATZLER, K., BAILOM, F., MOORADIAN, T., 2007, «Intuitive Decision Making», *Sloan Management Review*, MIR, Vol. 49, pp.13-15.
- MAYER, J.D., SALOVEY, P., 1997, «What is Emotional Intelligence ?», in SALOVEY, P.,
- MAYER, J.D., CARUSO, D., SALOVEY, P., 1999, «Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for an Intelligence», *Intelligence*, N° 27, pp. 267-298.
- MAYER, J.D., CARUSO, D., SALOVEY, P., 2000, «Models of Emotional Intelligence», in
- MAYER, J.D., DIPALO, M.T. SALOVEY, P., 1990, «Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence», *Journal of Personality Assessment*, Vol. 54, 1990, pp. 772-781.
- MIGNONAC, K., HERRBACH, O., GOND, J.P., 2003, «L'intelligence émotionnelle en questions», *Revue des Sciences de Gestion*, vol. 201-201, pp. 83-98.
- SALOVEY, P., MAYER, J.D., 1990, «Emotional Intelligence», *Imagination, Cognition, and Personality*, N° 9, pp. 185-211.
- SCHUTTE, N.S., MALOUFF, J.M., HALL, L.E., HAGGERTY, D.J., COOPER, J.T., GOLDEN, C.J., DORNHEIM L., 1998, «Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence», *Personality and Individual Differences*, Vol. 25, pp. 167-177.
- SIMON H.A., 1976, «From substantive to Procedural Rationality», in LATSIS S.J. (ed), *Methods and Appraisal in Economics*, Cambridge Mass, MIT Press, pp. 129-148.
- SIMON, M., HOUGHTON, S.M., AQUINO, K., 2000, «Cognitive Biases, Risk Perception, and Venture Formation : How Individuals Decide to Start Companies», *Journal of Business Venturing*, N° 15, pp. 113-134.

TVERSKY A., KAHNEMAN, D., 1983, «Extensional versus intuitive reasoning: The conjunction fallacy in probability judgment», *Psychological Review*, N° 9, pp. 293-315.

ULEN, T., 1998, «The growing Pains of Behavioral Law and Economics», *Vanderbit Law Review*, Vol. 51, pp. 1747-1763.

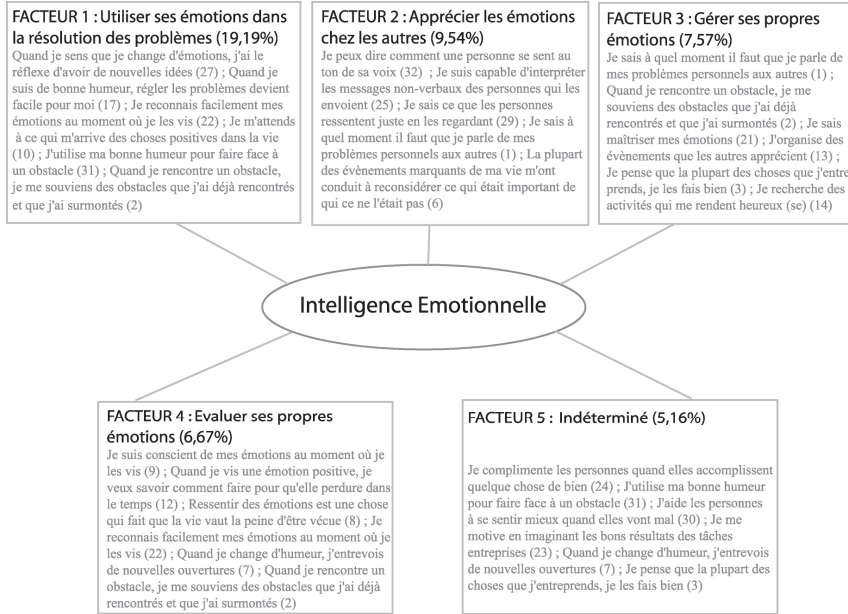
VAN HOOREBEKE, D., 2008, «L'émotion et la prise de décision», *Revue Française de Gestion*, n° 182, pp. 33-44.

VON NEUMANN, J. and MORGENSTERN, O. (1947) *Theory of games and economic behavior* (2nd ed.). Princeton, NJ: Princeton University Press.

WEBB, K.S., 2009, «Why Emotional Intelligence Should Matter to Management: A Survey of the Literature», *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 74, N° 2, pp. 32-41.

WONG, C.S., LAW, K.S., 2002, «The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An exploratory study», *Leadership Quarterly*, N° 13, p. 243.

Graphique 1: Les 5 dimensions de l'IE.



Graphique 2 – Liens observés entre l'intelligence émotionnelle et les biais de décision.

