

## **Intelligence émotionnelle et processus de décision : une étude exploratoire sur des cadres français**

**Ansiau D., Professeur de Management  
Department of International Management and Marketing  
International University of Monaco**

International University of Monaco, 2 avenue Prince Albert II, 98000 Monaco  
Tel (bureau) : +377.97.986.987 ; Tel (mobile) : +33.660.187.712 ; Fax: +377.92.052.830  
[dansiau@monaco.edu](mailto:dansiau@monaco.edu)

**Dejoux C., Maître de conférences en gestion  
CNAM Paris Chaire AGP**

**Laboratoire de Recherche GREGOR –IAE Université Paris 1 Sorbonne**

**Dherment I., Maître de conférences en sciences de gestion  
Université du Sud – Toulon Var, I.A.E  
Laboratoire de recherche CEROG – I.A.E Aix-en-Provence**

**Bergery L., Maître de conférences en sciences de gestion  
Université du Sud –Toulon Var, Département GEA  
Laboratoire de recherche CRIFP - I.A.E Nice-Sophia-Antipolis**

**Wechtler H., Ingénieur en statistique  
University de la Sorbonne 1, Département de l'IAE  
Laboratoire de Recherche GREGOR – IAE Université de la Sorbonne 1**

### **Résumé**

Cet article étudie les relations entre les émotions et les processus de décisions. Plus précisément, il examine les liens entre l'Intelligence Emotionnelle (IE) et les biais décisionnels. La première partie présente une revue de littérature sur le rôle des émotions et des biais décisionnels. Elle montre que les émotions et les processus de décision sont enchevêtrés et, plus particulièrement, dans des situations d'incertitude et de contraintes de temps (i.e., Mayer & Salovey, 1997; Loewenstein, Weber, Hsee, & Welch, 2000). La deuxième partie est construite autour d'une étude exploratoire quantitative. L'objectif consiste à tester l'hypothèse centrale de cette recherche, à savoir que un niveau élevé d'Intelligence Emotionnelle permet de diminuer la suggestibilité aux biais décisionnels ». L'Intelligence Emotionnelle est mesurée à partir de l'échelle de Schutte (Schutte Self Report Emotional Intelligence Scale, SSREI, Schutte et al., 1998) possédant un niveau de validité interne élevé. Différents biais cognitifs ont été mesurés grâce à un

questionnaire comportant plusieurs items. L'échantillon sélectionné est composé de 108 managers français venant actualiser leurs connaissances en ressources humaines dans le cadre d'une formation continue au CNAM de Paris (2006). Nos résultats suggèrent que, globalement, l'Intelligence Emotionnelle peut avoir un effet modérateur sur les biais cognitifs. Néanmoins, cet effet n'est pas uniforme et se manifeste différemment selon la dimension de l'Intelligence Emotionnelle prise en considération. Une discussion est proposée afin de préciser les limites de notre étude et d'évoquer de possibles pistes de recherches.

**Mots clés** : intelligence émotionnelle, prise de décision, biais cognitifs, SSREI.

## 1. INTRODUCTION

Depuis environ quinze ans, plusieurs chercheurs ont souligné l'importance des compétences dites "douces" dans le domaine du management et de la performance au travail (en comparaison des compétences dites « dures » telles que les connaissances factuelles et techniques davantage liées à l'intelligence logique et au quotient intellectuel). Ces chercheurs supposent que la performance au travail n'est pas seulement dépendante de la connaissance et des compétences directement liées à l'activité de travail mais aussi des habiletés dédiées à la gestion des émotions intra- et inter-individuelles. Ces 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 commencé à étudier ce nouveau domaine d'investigation et certains ont développé de possibles applications dans différents domaines tels que l'éducation, les sciences de gestion, etc. (i.e., Goleman, 1995 ; Bar-On & Parker, 2000).

Nous pouvons relier ce courant de recherche à une tendance plus générale en psychologie, sciences de gestion et finance (comportementale) : le besoin de développer des modèles descriptifs et prescriptifs des comportements humains en termes non seulement de propriétés cognitives, mais aussi en termes de leurs interactions avec les émotions. Cette approche intégrative essaie de concilier les modèles intrinsèquement « cognitifs » et les processus émotionnels. Il est largement admis que la compréhension et la prédiction des comportements humains requiert de considérer leur complexités et leurs facettes multiples. De récents développements dans l'évaluation et la gestion des risques sont basés sur ce principe de modélisation cognitive et émotionnelle, telle que l'approche du « risk-as-feelings » développée par Loewenstein, Weber, Hsee et Welch (2001). Nous pouvons observer la même tendance au sujet des études sur la prise de décision (p.ex., « l'heuristique d'affect », Finucane, Alhakami, Slovic, & Johnson, 2000, voir aussi Naqvi, Shiv, & Bechara, 2006).

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, en termes de prise de décision, de résolution de problème, de mémoire, etc. Toutefois, affirmer que émotions et cognitions sont reliées n'est pas suffisant : il est aussi nécessaire de spécifier quelles sont ces relations et 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 cognitifs : L'IE contribue à l'optimisation des fonctions cognitives. S'il est possible de montrer qu'un tel lien existe, cela donnera des indications afin de développer des programmes de formations destinés non seulement à l'acquisition des compétences dites « dures », mais aussi orientés vers le développement des compétences « douces ». Certains éléments de la littérature sur l'IE et la prise de décision sont susceptibles de nous fournir des indices afin de soutenir notre intuition et vont servir de point de départ à notre recherche.

## **2. INTELLIGENCE EMOTIONNELLE, PRISE DE DECISION ET BIAIS COGNITIFS**

### **2.1. MODELISATION DE LA PRISE DE DECISION**

Selon les modèles prescriptifs de la prise de décision, les êtres humains prennent des décisions en considérant toutes les alternatives possibles, sans contrainte de temps, et en maximisant les avantages liés à la décision finale. Classiquement, les êtres humains sont considérés comme des organismes tendant à maximiser les bénéfices et à réduire les coûts : ils sont vus comme des « maximiseurs ». Toutefois, nous savons que, dans un environnement « naturel », les personnes tendent à prendre des décisions rapides, sous contrainte de temps, et à partir d'un petit nombre d'informations. Afin de prendre ces décisions rapides, les individus utilisent des heuristiques (raccourcis mentaux). Ces mécanismes cognitifs sont automatiques et parcimonieux en termes de temps et de ressources mentales. Néanmoins, ils peuvent aussi conduire à des conclusions fallacieuses.

Parler au sujet des biais cognitifs suppose que l'on compare ces “échecs décisionnels” ou “inconsistances” à une certaine référence qui nous permettrait de prédire quel pourrait être le choix rationnel parfait. Certains experts ont défini la rationalité en tant que compatibilité entre le choix (décision) et sa valeur (conséquence liée à la décision qui peut être soit positive, soit négative) : un comportement rationnel est un comportement maximisant la valeur des conséquences (en augmentant la valeur positive et/ou en diminuant la valeur négative) (Hastie & Dawes, 2001). Le concept de rationalité pose le principe de maximisation, lié aux axiomes

formulés par von Neumann et Morgenstern (1947) : en raison de l'incertitude, l'agent tente de maximiser l'utilité espérée.

La théorie de l'utilité espérée est la description la plus générale et courante du choix rationnel dans le domaine des sciences comportementales et mathématiques (p.ex., von Neumann & Morgenstern, 1947 ; Savage, 1954). Von Neumann et Morgenstern (1947) ont montré que si le décideur choisit de suivre certaines règles "rationnelles" (axiomes); il est possible d'inférer les valeurs d'utilité (nombres réels représentant des valeurs personnelles) tel qu'une alternative avec des conséquences probables est préférée à une autre si et seulement si son utilité espérée (valeur) est plus grande que l'autre alternative.

March et Simon (1958) et Simon (1960) sont les premiers à avoir remis en question l'hypothèse de la rationalité absolue en introduisant la notion de rationalité limitée. Ils montrent que la rationalité du sujet est limitée par trois facteurs : (i) l'information est incomplète, (ii) les motivations individuelles et (iii) les capacités sont limitées.

En conséquence, ils remplacent le but de maximisation (décrit par la théorie de l'utilité espérée) par celui de satisfaction : l'individu ne prend pas une décision optimale mais plutôt une décision satisfaisante. 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.

De plus, Kahneman et Tversky (1979) ont montré qu'il y avait une asymétrie entre l'évaluation des gains et des pertes potentiels : les gains potentiels seraient sous-estimés et les pertes sur-estimées. De tels biais sont le résultat de raccourcis mentaux appelés « heuristiques » qui nous fournissent une réponse rapide et satisfaisante, mais qui peuvent nous conduire à nous écarter de la solution optimale recommandée par une stricte logique probabiliste.

Ces raccourcis mentaux sont utiles dans de nombreuses situations : ils permettent de prendre des décisions à partir d'un ensemble réduit d'informations. Toutefois, ils peuvent aussi conduire à des erreurs (par exemple, le corrolaire de l'heuristique de « représentativité » est le processus de stéréotype, il correspond à une sur-généralisation des caractéristiques observées au sein d'un petit échantillon à la population générale).

## 2.2. L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE EN TANT QUE NOUVELLE DIMENSION DE L'INTELLIGENCE

Pendant de nombreuses années, l'étude de l'intelligence s'est focalisée non seulement sur l'usage adaptatif de la cognition (Piaget, 1972) mais aussi sur des approches intégratives (cf. la notion d'intelligence sociale de Gardner, 1983). En 1990, l'article de Salovey élargit le débat en introduisant le concept d'IE. Depuis cette publication, l'IE est devenue un objet de recherche majeur en psychologie des organisations. Elle intéresse également le domaine des ressources humaines et du management (cf., Bar-On et al., 2003). Toutefois, en dépit de ces développements, il existe toujours un débat autour de la définition de l'IE. Zeidner, Matthews, et Roberts (2004) considèrent que le concept d'IE nécessite d'être précisé de manière à améliorer ses implications théoriques et pratiques. Il est particulièrement important de collecter des données empiriques afin de montrer dans quelle mesure l'IE contribue à moduler différentes dimensions du comportement humain (motivation, prise de décision, mémoire, etc.). L'IE est un concept multi-dimensionnel qui a été modélisé de multiples manières. Notre recherche se situe dans ce courant d'investigation dont l'objectif est la description et la compréhension d'un modèle modulaire de l'IE.

### 2.2.1. Modéliser l'intelligence émotionnelle

De nombreuses définitions et mesures de l'IE coexistent. Mayer, Caruso, and 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'EI en tant que construct 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 et al., 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 selon lequel l'intelligence émotionnel serait composée de six facteurs :

- Facteur 1 : Evaluation des ses propres émotions.
- Facteur 2 : Evaluation des émotions chez les autres.
- Facteur 3 : Expression des émotions.
- Facteur 4 : Régulation de ses propres émotions.

- Facteur 5 : Régulation des émotions chez les autres.
- Facteur 6 : Utilisation des émotions dans la résolution de problèmes

Quelques années plus tard, Mayer et Salovey (1997) proposent un modèle révisé de l'IE en insistant davantage sur le rôle potentiel de l'IE dans le développement intellectuel et émotionnel. Ils la définissent de la façon suivante : « *L'Intelligence Emotionnelle implique l'habileté à percevoir précisément, évaluer et exprimer l'émotion ; l'habileté à accéder et/ou générer des sentiments quand ils facilitent la pensée ; l'habileté à comprendre l'émotion et la connaissance émotionnelle ; et l'habileté à réguler les émotions afin de promouvoir le développement émotionnel et intellectuel* »<sup>1</sup>. Leur nouveau modèle inclus quatre dimensions :

1) *La perception, l'évaluation et l'expression de l'émotion* : Cette dimension renvoie à la précision avec laquelle les individus identifient les émotions et les contenus émotionnels.

2) *La facilitation émotionnelle de la pensée*. Ceci renvoie à l'action de l'émotion sur l'intelligence et décrit les événements émotionnels qui assistent le traitement intellectuel.

3) *La compréhension et l'analyse des émotions*. Cette troisième dimension concerne l'habileté à comprendre les émotions et à utiliser la connaissance émotionnelle.

4) *La régulation réflexive des émotions afin de promouvoir le développement émotionnel et intellectuel*. Cette dernière catégorie fait référence à la régulation consciente de ses émotions afin de développer son capital émotionnel et intellectuel.

A partir de la définition et de la conceptualisation de Mayer et Salovey's (1997), nous nous intéresserons plus particulièrement à la deuxième dimension de l'intelligence émotionnelle "*l'utilisation de ses émotions*" pour bâtir notre hypothèse principale qui présuppose qu'il existe un lien entre l'utilisation de ses émotions et l'optimisation de différents processus cognitifs tels que la récupération de l'information en mémoire, l'attention, la prise de décision et la résolution de problèmes.

---

<sup>1</sup> « *Emotional Intelligence involves 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 emotions to promote emotional and intellectual growth* » Mayer et Salovey, 1997, p 10.

### 2.2.2. Mesurer l'intelligence émotionnelle

Il existe principalement deux approches pour mesurer l'IE (Mayer et al., 2000 ; Zeidner et al., 2004) :

- 1) Les mesures basées sur les habiletés (p. ex., Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test, MSCEIT, Mayer, Salovey, & Caruso, 2003).
- 2) Les mesures mixtes (p. ex., Emotional Competence Inventory, ECI, Boyatzis, Goleman, Hay, & McBer, 1999).

Dans notre recherche, nous avons décidé d'utiliser l'échelle de Schutte et al. (1998), l'échelle Schutte Self-Report Emotional Intelligence (SSREI). Ces auteurs ont élaboré, à partir d'études validées scientifiquement, un questionnaire qui comprend 33-items. Celui-ci est issu de la conceptualisation de l'IE d'après la définition de Salovey et Mayer (1990)<sup>2</sup>. Nous avons choisi cette méthode 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 (i.e., Gignac, Palmer, Manocha, & Stough, 2005). Enfin, son administration auprès des individus de l'échantillon reste facile et rapide. 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.

### 2.3. LE ROLE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE DANS LES PROCESSUS COGNITIFS

Les modèles traditionnels de prise de décision en situation de risque ou d'incertitude se sont principalement centrés sur les aspects cognitifs du traitement de l'information (p. ex., von Neumann and Morgenstern, 1947). De nouveaux modèles relatifs à la manière dont les personnes évaluent les options soulignent le rôle de l'affect et des émotions, tout en considérant qu'ils sont essentiels pour assurer le caractère adaptatif de nos comportements dans un environnement complexe et incertain (Damasio, 1994 ; Loewenstein et al., 2001). Mayer and Salovey (1997) estiment, dans leur modèle, que l'IE joue un rôle capital non seulement dans la régulation et le

---

<sup>2</sup> « We believe that the original model of Salovey and Mayer (1990) and the Mayer and Salovey (1997) revised model are the most cohesive and comprehensive models of emotional intelligence[...]However, the original model of Mayer and Salovey (1990) lends itself better to conceptualizing the various dimensions of an individual's current state of emotional development [...] Thus, we used the original model of Salovey and Mayer (1990) » (Schutte et al., 1998, p. 169).

contrôle des émotions mais aussi dans le développement des processus intellectuels et cognitifs. En particulier, ils définissent une dimension de l'IE, « *emotion's facilitation of thinking* », qui est supposée soutenir certaines opérations intellectuelles.

Ainsi, nous pouvons penser que l'IE est un élément important de différents processus cognitifs, tels que la résolution de problème et la prise de décision. Même s'il n'y a pas de recherches empiriques étudiant la relation directe entre l'IE et la prise de décision, nous pouvons trouver certains éléments dans la littérature qui étayent notre hypothèse. Des données relatives à l'influence inévitable des émotions sur les mécanismes décisionnels sont apparues dans diverses disciplines académiques telles que la psychologie (p. ex., Lewis and Haviland-Jones, 2000), les théories du comportement organisationnel (p. ex., Ashforth & Humphrey, 1995; Martin et al., 1998), la sociologie (p. ex., Ollilainen, 2000), l'anthropologie, (p. ex., Levy, 1984), et les neurosciences (p. ex., Damasio, 1994).

Depuis environ une quinzaine d'années, plusieurs chercheurs ont commencé à développer des modèles de la cognition qui incluent une dimension émotionnelle. Zajonc (1980) fut l'un des pionniers de l'importance de l'affect et de l'émotion dans les processus cognitifs. Il avançait que les réactions affectives à un stimulus étaient souvent la toute première réaction, apparaissant automatiquement et guidant de manière subséquente le traitement (cognitif) de l'information. Selon Zajonc (1980), le traitement émotionnel précède le traitement cognitif : toutes perceptions contiennent une certaine valeur affective : « We do not just see a house: we see a *handsome* house, an *ugly* house, or a *pretentious* house » (p.154). Les recherches conduites par Zajonc (1980), Bargh (1984) et Ledoux (1996) montrent que les réactions affectives à un stimulus sont souvent plus rapides et basiques que les processus cognitifs : une telle réponse affective immédiate fournit à l'organisme une évaluation rapide et basique des options comportementales auxquelles il fait face, ce qui rend possible l'action automatique.

En outre, il a été montré que les émotions sont utilisées en tant qu'indices anticipatoires dans la prise de décision. Damasio et ses collègues (Bechara et al., 1997; Damasio, 1994) ont mis en évidence le fait que certaines lésions cérébrales bloquant les réactions somatiques mais produisant de faibles déficits cognitifs peuvent conduire à des déficits importants dans la prise de décision en situation de risque. La théorie de Damasio est dérivée d'observations de patients atteints de lésions au niveau du cortex préfrontal ventromédian, lésions préservant leur quotient

intellectuel, leur mémoire et leur capacité de pensée logique mais ayant endommagé leur capacité à « sentir » et à associer des états affectifs avec les conséquences anticipées de leurs actions.

Damasio (1994) a formulé l'hypothèse selon laquelle les marqueurs somatiques augmentent la précision et l'efficacité de la prise de décision sous incertitude et que l'absence de tels marqueurs, observée chez des patients cérébrolésés, dégrade la performance décisionnelle. Ceci était la principale assertion de l'hypothèse des marqueurs somatiques : les émotions jouent un rôle dans le « guidage » des décisions, spécialement dans des situations où la conséquence d'un choix, en termes de récompense ou de punition, est incertaine. Cette hypothèse suggère que la prise de décision est un processus dépendant de signaux émotionnels, qui sont définis en tant que réponses bio-régulatrices censées maintenir l'homéostasie et assurer la survie.

Parallèlement à cette hypothèse des marqueurs somatiques, d'autres chercheurs ont donné le statut d'heuristique aux émotions et aux affects. En particulier, Epstein (1994) donne à l'affect un rôle direct dans la motivation, affirmant que nous intégrons les sentiments positifs ou négatifs selon une sorte d'« algèbre affective » automatique et rapide, dont les opérations et règles doivent encore être découvertes. Loewenstein et al. (2001), avec leur hypothèse du « risk-as-feelings », postulent que les sentiments aident à évaluer le niveau de risque. Slovic et ses collègues (Finucane et al., 2000 ; Slovic et al., 2002 ; Slovic et al., 1991) ont proposé un heuristique d'affect soulignant l'importance de l'affect dans la perception du risque et des comportements qui lui sont liés.

### **3. INTELLIGENCE EMOTIONNELLE ET PERFORMANCE AU TRAVAIL**

Outre son rôle dans les activités mentales, il a été avancé que l'IE est un élément essentiel de la performance au travail. Beaucoup d'auteurs affirment que l'IE contribue à développer un nouveau point de vue concernant le leadership. A contrario, d'autres auteurs soulignent le manque d'arguments empiriques en faveur d'une telle affirmation. Ainsi, Antonakis (2004) critique le concept d'IE. Selon lui, l'intelligence émotionnelle ne prédit pas l'efficacité du leadership. Ashkanasy et Daus (2005) postulent que les recherches sur l'IE continueront à être un courant de recherche central dans le domaine du leadership et du comportement organisationnel. L'IE peut jouer un rôle significatif dans les environnements de travail (George, 2000 ; Goleman et al., 2002 ; Law et al., 2004 ; Sy & Cote, 2004 ; Wong & Law, 2002). En particulier, des chercheurs considèrent que l'IE des employés permet de prédire la satisfaction et la performance

au travail (Bachman et al., 2000 ; Prati et al., 2003 ; Wong and Law, 2002). En outre, certains auteurs postulent que l'IE des cadres peut influencer de manière significative la performance de leurs subordonnés. Toutefois, les données empiriques à ce sujet manquent (Day & Carroll, 2004 ; Zeidner et al., 2004) et aucune étude à ce jour n'a étudié l'effet d'interaction entre l'IE des cadres et celle de leur employés, ainsi que leur satisfaction et performance au travail.

Ces résultats sont en accord avec des recherches antérieures (p. ex., Law et al., 2004 ; Wong & Law, 2002) indiquant que les employés ayant de plus hauts niveaux d'IE ont une performance supérieure, suggérant ainsi que les employés à haut quotient émotionnel sont davantage susceptibles d'employer leurs émotions afin d'accroître leur performance professionnelle. Les employés à haut quotient émotionnel semblent davantage conscients de la manière dont certaines émotions peuvent influencer leurs comportements et leur conséquence sur leur travail. Ils sont davantage capables d'ajuster leurs émotions en regard des exigences de leur travail.

Cote et Miners (2006) ont examiné la manière dont l'IE et l'intelligence cognitive sont associées avec la performance au travail au sein d'une population d'employés. Ils ont développé et testé un modèle compensatoire formulant l'hypothèse selon laquelle le lien entre IE et performance au travail devient plus positif au fur et à mesure que l'intelligence cognitive décroît.

Elfenbein et Ambady (2002) proposent une recherche appliquée (au sein d'une organisation publique humanitaire) reliant les émotions et les ajustements entre personnes et l'environnement de travail. Les auteurs montrent que l'abilité à exprimer les émotions peut être récompensée ou punie en termes de scores de performance. Cela dépend de la valence positive ou négative de l'expression des émotions.

L'article d'Aydin et al. (2005) démontre que l'IE peut avoir des effets positifs dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Quotient intellectuel et émotionnel ont été explorés afin d'aider des spécialistes de gestion des ressources humaines dans la sélection des meilleurs candidats, ayant un potentiel pour des performances exceptionnelles au cours de leur parcours professionnel. Il a été montré que divers éléments du quotient émotionnel sont déterminants dans la réalisation de certains objectifs professionnels. Toutefois, le quotient intellectuel joue un rôle également essentiel dans les performances supérieures. Les résultats montrent que la corrélation entre le quotient intellectuel et émotionnel des performeurs supérieurs est fortement significative. En conclusion, les spécialistes des ressources humaines doivent tester à la fois le quotient

intellectuel et émotionnel dans le processus de sélection afin de créer une force de travail à haut potentiel au sein des organisations.

L'IE pourrait être un facteur contribuant à l'adaptation professionnelle (Law et al., 2004). Selon Cherniss (2001), plusieurs compétences reliées aux performances des dirigeants sont essentiellement des qualités « émotionnelles » telles que la confiance en soi, la flexibilité, la persistance, l'empathie et la capacité à interagir avec d'autres personnes. De hauts niveaux d'IE sont aussi supposés contribuer à l'efficacité du leadership (Prati et al., 2003). Les résultats de Sy et al. (2006), indiquant que les employés avec de hauts niveaux d'IE sont davantage satisfaits par leur travail, soutiennent les résultats de Wong et Law (2002).

Les données suggèrent que l'habileté à comprendre leurs émotions pourrait impliquer que les employés ayant un haut niveau d'IE seraient plus conscients des facteurs influençant leurs émotions positives et négatives. La conscience de ces facteurs déclencheurs d'émotions et la compréhension des émotions permettrait aux employés de choisir les actions appropriées afin d'accroître la satisfaction au travail.

#### **4. HYPOTHESES**

*Hypothèse 1.* Plusieurs chercheurs ont étudié la structure factorielle de SSREI (Gignac et al., 2005; Saklofske, Austin, & Minski, 2003). Nous considérons que SSREI a une validité interne correcte et que nous trouverons la même structure factorielle que celle trouvée par Gignac et al. (2005).

*Hypothèse 2.* Certains résultats empiriques suggèrent qu'il y a une relation positive entre l'IE et la performance au travail. Donc, nous supposons qu'il existe une relation positive et significative entre l'IE et la prise de décision : nous supposons que plus un individu a une IE élevée, moins il sera sujet aux biais cognitifs. En d'autres termes, nous supposons que les composantes de l'IE apportent un appui aux processus de prise de décision (par exemple, l'utilisation des émotions dans la résolution d'un problème). Plus particulièrement, nous estimons que l'IE peut contribuer à diminuer la suggestibilité aux biais cognitifs. Nous devrions observer une relation positive et significative entre les niveaux d'IE et les performances relatives à la prise de décision. Nous intégrons aussi d'autres variables d'intérêt dans notre modèle tel que l'âge et la formation, qui sont susceptibles d'influencer la relation entre IE et prise de décision.

## 5. METHODE

### 5.1. PARTICIPANTS

Les personnes interrogées étaient en formation continue au sein du CNAM<sup>3</sup> de Paris (établissement public d'enseignement supérieur reconnu par l'Etat). 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 (cf. Tableau 1.). L'échantillon est composé de 108 individus (26 hommes, 86 femmes).

Tableau 1 – Caractéristiques de l'échantillon

	<i>N</i>	<i>Pourcentage</i>
<b>Age</b>		
25-29 ans	31	27.68
<b>30-39 ans</b>	<b>50</b>	<b>44.64</b>
40-49 ans	25	22.32
Plus de 50 ans	6	5.36
<b>Sexe</b>		
Homme	26	23.21
<b>Femme</b>	<b>86</b>	<b>76.79</b>
<b>Diplôme</b>		
Bac	7	6.36
<b>Bac+2</b>	<b>55</b>	<b>50.00</b>
Bac+4	16	14.55
DEA/DESS	24	21.82
Grandes écoles	8	7.27
	<i>Moyenne</i>	<i>Ecart-type</i>
<b>Expérience professionnelle</b>		
Ancienneté dans l'entreprise (années)	5,40	6,30
Ancienneté dans la vie active (années)	12,20	7,91

## 5.2. MESURES

### 5.2.1. Questionnaire d'IE

Afin d'évaluer les compétences émotionnelles, nous avons utilisé le SSREI (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

<sup>3</sup> Conservatoire National des Arts et Métiers, Paris, France

codé par une échelle de Likert en 5 points (de « *pas du tout d'accord* » = 1 à « *tout à fait d'accord* » = 5).

### 5.2.2. Questionnaire sur la décision.

Nous avons employé différentes tâches afin de mesurer les processus décisionnels. En particulier, nous avons étudiés différents biais cognitifs tels que la surconfiance, le biais de conjonction et l'aversion à la perte. Nous avons aussi mesuré d'autres dimensions cognitives contribuant à l'efficience de la décision telles que l'optimisme et la flexibilité cognitive. Pour construire ces tests, nous nous sommes inspirés des questions développées par Simon et al. (2000) et Bazerman (2006).

## 6. RESULTATS

### 6.1. VALIDATION DE L'ECHELLE SSREI (SCHUTTE ET AL., 1998)

Nous avons testé la validité consistance interne de l'échelle SSREI en réalisant un Alpha de Cronbach avec les 33 items ( $\alpha = .81$ ). Une analyse confirmatoire du modèle de Schutte (cf. Tableau 3) ne permet pas de conclure à une bonne adéquation du modèle à nos données<sup>4</sup>. Nous proposons donc de rechercher des dimensions plus adaptées de manière exploratoire.

On constate que l'échelle peut être améliorée en supprimant les items suivants :

- Item 5 : « *Je trouve que c'est difficile de comprendre avec justesse les messages non-verbaux des autres personnes* » ;
- Item 18 : « *En scrutant les expressions faciales des personnes, je suis capable de reconnaître les émotions qu'elles ressentent* » ;
- Item 28 : « *Quand je suis face à un challenge, j'abandonne car j'ai peur d'échouer* » ;
- Item 33 : « *C'est difficile pour moi de comprendre pourquoi les gens ressentent ce qu'ils ressentent* ».

Il est intéressant de noter que trois items (5, 28, 33) sont formulés négativement : leur score est inversé. L'item 18 est négativement corrélé avec d'autres items. De manière à améliorer la consistance interne de l'échelle, nous avons décidé de retirer ces quatre items.

---

<sup>4</sup> RMSEA = 0,1109 (Root Mean Square Error of Approximation). Une valeur  $\leq 0.05$  indique une bonne adéquation, Une valeur  $\leq 0.08$  indique une adéquation acceptable. Ici le RMSEA est supérieur à ces deux valeurs seuils.

La nouvelle échelle présente de bonnes caractéristiques psychométriques. L'Alpha de Cronbach montre une consistance interne élevée ( $\alpha = 0,84^5$ ) avec l'échelle à 29 items et le construit corrigé demeure un bon proxy de l'échelle initiale<sup>6</sup>.

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 (voir Tableau 3). Une comparaison avec les résultats de Gignac et al. (2005) montre que notre structure factorielle est proche de celle proposée par ces auteurs (voir Tableau 4).

Tableau 2 – Analyse en Composantes Principales sur les 29 items de l'échelle révisée

<i>Items</i>	<i>Les 5 premiers facteurs</i>				
	<i>Axe1</i>	<i>Axe2</i>	<i>Axe3</i>	<i>Axe4</i>	<i>Axe5</i>
<b>1</b> Je sais à quel moment il faut que je parle de mes problèmes personnels aux autres	0,30	0,38	0,52	0,01	-0,02
<b>2</b> Quand je rencontre un obstacle, je me souviens des obstacles que j'ai déjà rencontrés et que j'ai surmontés	0,52	0,17	0,51	0,13	0,17
<b>3</b> Je pense que la plupart des choses que j'entreprends, je les fais bien	0,48	-0,13	0,27	-0,24	0,26
<b>4</b> La plupart des personnes me font facilement confiance	0,45	-0,23	0,10	-0,18	0,05
<b>6</b> La plupart des événements marquants de ma vie m'ont conduit à reconsidérer ce qui était important de qui ce ne l'était pas	0,43	0,32	0,18	-0,15	0,04
<b>7</b> Quand je change d'humeur, j'entrevois de nouvelles ouvertures	0,27	-0,26	-0,36	0,34	0,26
<b>8</b> Ressentir des émotions est une chose qui fait que la vie vaut la peine d'être vécue	0,41	-0,07	0,06	0,39	0,09
<b>9</b> Je suis conscient de mes émotions au moment où je les vis	0,48	0,32	-0,22	0,52	-0,08
<b>10</b> Je m'attends à ce qui m'arrive des choses positives dans la vie	0,53	-0,11	0,22	-0,05	-0,32
<b>11</b> J'aime partager mes émotions avec d'autres personnes	0,35	-0,30	-0,08	0,19	-0,42
<b>12</b> Quand je vis une émotion positive, je veux savoir comment faire pour qu'elle perdure dans le temps	0,38	-0,28	-0,09	0,40	-0,20
<b>13</b> J'organise des événements que les autres apprécient	0,51	-0,22	0,32	-0,28	-0,11
<b>14</b> Je recherche des activités qui me rendent heureux (se)	0,49	-0,30	0,23	-0,21	-0,34
<b>15</b> Je suis conscient des messages non- verbaux que j'envoie aux autres	0,40	0,11	-0,01	-0,32	-0,29
<b>16</b> Je me présente de telle façon que les autres aient une bonne impression de moi	0,42	-0,35	-0,20	-0,24	-0,12
<b>17</b> Quand je suis de bonne humeur, régler les problèmes devient facile pour moi	0,55	-0,36	-0,23	-0,29	0,18
<b>19</b> Je sais pourquoi je change d'humeur	0,45	0,02	0,10	-0,08	-0,32
<b>20</b> Quand je suis d'humeur positive, je suis capable d'avoir de nouvelles idées	0,46	-0,56	-0,35	-0,07	0,15

<sup>5</sup> Une estimation est considérée comme satisfaisante quand  $\alpha > 0,6$

<sup>6</sup> La corrélation entre le SSREI original et révisé est de 0,96

21	Je sais maîtriser mes émotions	0,29	0,37	0,50	0,33	0,10
22	Je reconnais facilement mes émotions au moment où je les vis	0,55	0,32	-0,17	0,39	-0,24
23	Je me motive en imaginant les bons résultats des tâches entreprises	0,39	-0,32	0,15	0,07	0,29
24	Je complimente les personnes quand elles accomplissent quelque chose de bien	0,24	0,03	0,20	0,04	0,41
25	Je suis capable d'interpréter les messages non-verbaux des personnes qui les envoient	0,39	0,53	-0,21	-0,27	-0,04
26	Quand quelqu'un me parle d'un événement important de sa vie, je le ressens comme si je l'avais vécu	0,52	-0,02	-0,33	0,29	0,04
27	Quand je sens que je change d'émotions, j'ai le réflexe d'avoir de nouvelles idées	0,57	0,02	-0,08	0,23	0,06
29	Je sais ce que les personnes ressentent juste en les regardant	0,33	0,53	-0,39	-0,32	-0,17
30	J'aide les personnes à se sentir mieux quand elles vont mal	0,35	0,26	-0,34	-0,22	0,32
31	J'utilise ma bonne humeur pour faire face à un obstacle	0,53	-0,06	0,07	-0,12	0,37
32	Je peux dire comment une personne se sent au ton de sa voix	0,40	0,60	-0,38	-0,17	0,11
Valeurs propres		5,57	2,77	2,19	1,93	1,49
Variance expliquée (%)		19,1 %	9,5 %	7,5 %	6,6 %	5,1 %
Variance expliquée cumulée (%)		19,1 %	28,6 %	36,1%	42,7 %	47,8 %

Tableau 3 – Comparaison des structures factorielles de Schutte et al. (1998) et Gignac et al. (2005)

<i>Les dimensions selon Schutte et al. (1998) et Gignac et al. (2005)</i>	<i>Schutte et al. (1998)</i>	<i>Gignac et al. (2005)</i>	<i>Nos résultats</i>
<i>Evaluer ses propres émotions</i>	9, 22	9, 22	<b>9</b> , 12, 8, <b>22</b> , 7, 2
<i>Evaluer les émotions chez les autres</i>	5, 15, 18, 25, 29, 32, 33	5, 15, 18, 25, 29, 32, 33	<b>32</b> , <b>25</b> , <b>29</b> , 1, 6
<i>Exprimer ses émotions</i>	1, 11	/	/
<i>Gérer ses propres émotions</i>	2, 3, 10, 12, 14, 23, 28, 31	2, 3, 10, 12, 14, 23, 28, 31	1, <b>2</b> , <b>3</b> , 13, <b>14</b> , 21
<i>Gérer ses émotions avec les autres</i>	4, 13, 16, 24, 30	/	/
<i>Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes</i>	7, 17, 20, 27	7, 17, 20, 27	2, 10, <b>17</b> , 22, <b>27</b> , 31
<i>Indéterminé</i>	6, 8, 19, 21, 26	1, 4, 11, 13, 16, 24, 30	3, 7, 23, 24, 30, 31

Remarque : les chiffres en gras correspondent aux items de notre analyse communs aux résultats de Schutte et al. (1998) et Gignac et al.'s (2005).

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

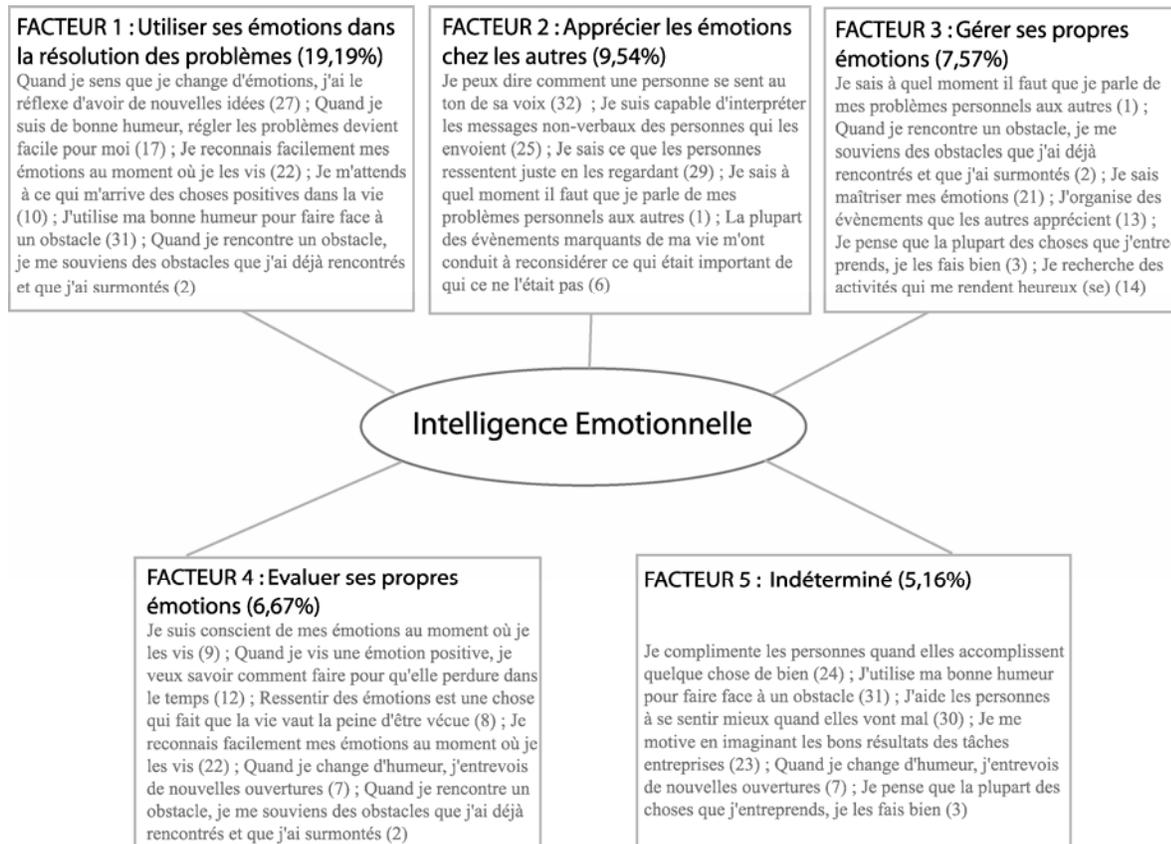
En particulier, une structure en 5 dimensions peut être proposée comme suit :

- « *Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes* » (facteur 1)
- « *Evaluer les émotions chez les autres* » (facteur 2)
- « *Gérer ses propres émotions* » (facteur 3)
- « *Evaluer ses propres émotions* » (facteur 4)

- Items indéterminés (facteur 5)

En conséquence, nous confirmons notre hypothèse 1 : l'échelle SSREI est caractérisée par une structure factorielle stable et est un instrument présentant des propriétés psychométriques satisfaisantes.

Graphique 1 – Les 5 dimensions de l'IE



## 6.2. L'INFLUENCE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE (IE) SUR LA PRISE DE DECISION

Afin de vérifier les relations supposées entre l'intelligence émotionnelle et le processus de décision, deux variables latentes mesurées ici 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 émotionnelle (les facteurs issus de l'analyse en composantes principales) dans le processus de décision, 5 modèles de régressions logistiques sont présentés, avec pour variables dépendantes 5 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 5 dimensions (facteurs) de l'intelligence émotionnelle ainsi que le sexe, l'âge et le niveau d'études pour variable de contrôle. Nous supposons que les différentes dimensions de l'intelligence émotionnelle expliquent significativement les biais cognitifs, le Tableau 5. présente l'ensemble des résultats.

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 (DEA/DESS) explique significativement la surconfiance. La perception des émotions (de soi ou des autres) a un impact significatif sur le biais de conjonction (respectivement 0,39 ;  $p < 0,10$ , et 0,84 ;  $p < 0,05$ ). Gérer ses émotions avec les autres réduit significativement l'aversion à la perte (-0,53,  $p < 0,05$ ).

Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes et l'âge (entre 40 et 50 ans) ont un effet significatif sur la flexibilité cognitive inverse (respectivement, -0,54,  $p < 0,05$  ; 0,49,  $p < 0,10$ ). Cependant, de manière contre intuitive /surprising, l'utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes a un effet négatif. L'optimisme est significativement influencée par l'utilisation de ses émotions dans la résolution de problèmes (0,50,  $p < 0,05$ ), l'évaluation de ses propres émotions (0,58;  $p < 0,05$ ), et le niveau de diplôme (niveau BAC ; 1,27,  $p < 0,05$ ). De manière étonnante, l'évaluation de ses propres émotions contribuerait à réduire le degré d'optimisme.

Tableau 4 – 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	<b>-1,67<sup>†</sup></b> (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)	<b>-0,54*</b> (0,23)	<b>,50*</b> (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)	<b>-0,53*</b> (0,26)	0,26 (0,24)	-0,14 (0,25)
Evaluer les émotions chez les autres	0,26 (0,23)	<b>0,85*</b> (0,34)	-0,14 (0,25)	-0,04 (0,21)	<b>-0,58*</b> (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)	<b>0,53<sup>†</sup></b> (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)	<b>0,49<sup>†</sup></b> (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)	<b>1,27*</b> (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	<b>0,95**</b> (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 <sup>2</sup>	0,19	0,20	0,18	0,18	0,32

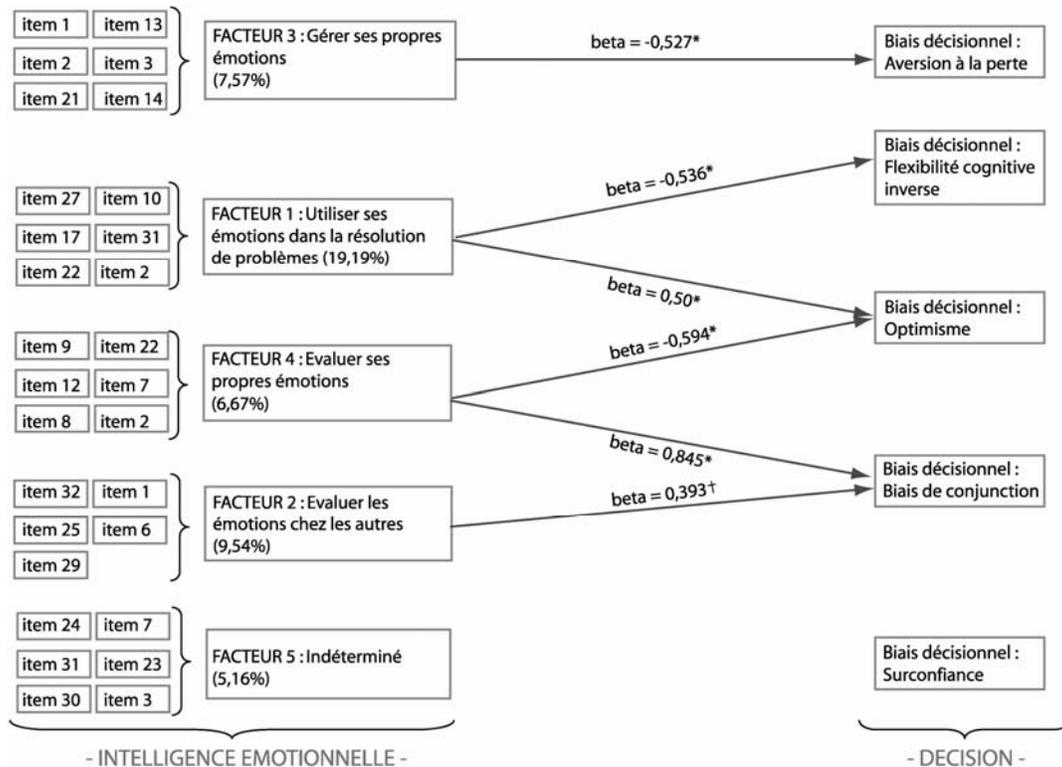
<sup>†</sup> P < 0,10 (tests à deux issues).

\* P < 0,05 (tests à deux issues).

\*\* P < 0,01 (tests à deux issues).

Le Graphique 2 résume l'ensemble de nos résultats. 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.

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



## 7. DISCUSSION

### 7.1. INFLUENCE DE L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE ET BIAIS DECISIONNELS

Le but de notre 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 montrent que l'IE a différents effets sur les processus décisionnels, selon la dimension spécifique considérée. Les effets de l'IE ne vont pas tous dans la même direction : les dimensions de l'IE peuvent favoriser ou gêner l'efficacité décisionnelle.

Ainsi, nous pouvons observer que « *Utiliser ses émotions dans la résolution de problème* » (facteur 1) est un facteur contribuant à un optimisme supérieur et à une flexibilité cognitive inférieure. « *Gérer ses propres émotions* » (facteur 3) correspond à une suggestibilité plus petite par rapport à la peur de la perte. Néanmoins, d'autres dimensions de l'IE ne contribuent pas à une meilleure efficacité décisionnelle, comme « *Evaluer les émotions chez les autres* » (facteur 2) et « *Evaluer ses propres émotions* » (facteur 4) : elles semblent augmenter la probabilité de suggestibilité à l'erreur de conjonction. Le facteur 4 correspond également un optimisme moins élevé.

## **7.2. L'INTELLIGENCE EMOTIONNELLE EST UN CONSTRUIT MULTIMENSIONNEL**

Tous les principaux résultats démontrent que : (i) l'IE n'est pas un construit unidimensionnel, elle renvoie à divers mécanismes psychologiques et dimensions émotionnelles. (ii) En conséquence, l'IE a différents effets sur les processus décisionnels, soit positifs, soit négatifs. Ces découvertes suggèrent ces commentaires :

- (i) Les modèles de l'IE semblent renvoyer non seulement à différents mécanismes psychologiques qui englobent les émotions, mais aussi à des facteurs cognitifs et motivationnels. Ceci est le cas des modèles de Goleman (1995), de Bar-On et al. (2003) (pour une discussion, cf. Zeidner et al., 2004).
- (ii) L'IE ne correspond pas seulement à une augmentation systématique des performances décisionnelles. Ce résultat remet en cause l'affirmation de Goleman (1995) selon laquelle l'efficacité de l'IE explique une part importante de la variance de la performance au travail. Il apparaît que l'IE joue un rôle facilitateur dans les processus cognitifs. De plus, des processus de gestion émotionnelle (comme « *Utiliser ses émotions dans la résolution de problèmes* » et la « *Gérer ses propres émotions* ») sont liés à de meilleures performances décisionnelles. Nous pouvons supposer que ces mécanismes sont impliqués dans quelques activités "métacognitives" régulant le fonctionnement mental et le processus décisionnel. Être capable d'évaluer et de gérer les émotions est également lié en partie à une gestion cognitive efficace. Comme cela a été démontré par Damasio (1994), le cortex préfrontal ventral-médian est une région corticale importante impliquée dans la prise de décision et le traitement de l'information émotionnelle. Nous savons aussi que les cortex préfrontal et frontal sont

responsables des fonctions exécutives. Tous ces éléments confirment qu'émotion et cognition sont imbriquées et traitent l'information venant de notre environnement afin de construire une représentation complexe colorée de cet environnement.

Comme nous avons vu dans la revue de la littérature concernant les liens entre les émotions et la connaissance, deux dimensions sont impliquées dans les comportements fortement adaptatifs et complexes comme le processus décisionnel et le jugement. Les mécanismes émotionnels et cognitifs traitent différents types d'information fournissant des indications sur notre environnement et sa complexité. Ces informations distinctes jouent un rôle capital, particulièrement dans des situations caractérisées par l'incertitude et la contrainte de temps, des situations où le fait d'obtenir une information purement objective est pratiquement impossible.

Etudier l'IE suppose de considérer spécifiquement certaines de ses dimensions et leurs relations avec d'autres mécanismes psychologiques. Quant à nos résultats, il est évident que l'IE n'a aucun effet cohérent sur un processus spécifique cognitif (dans notre cas, les processus décisionnels). L'IE est caractérisée par plusieurs dimensions distinctes se référant aux mécanismes spécifiques du processus de l'émotion. Donc, il est mieux de considérer l'IE comme un construit basé sur des dimensions certes en corrélation mais distinctes ayant leur rôle spécifique. Nos résultats montrent que l'IE peut jouer un rôle sur des processus décisionnels. Cependant, ce rôle n'est pas uniforme et positif. L'IE est une partie d'une architecture mentale générale et ses fonctions, composantes et propriétés doivent encore être affinées (Zeidner et al., 2004).

En termes de compétences managériales, nous pouvons dire que l'IE est un facteur qui peut influencer la performance managériale (spécifiquement le processus décisionnel). Son impact n'est pas aussi important que celui déclaré par Goleman (1995), mais nous pouvons confirmer qu'il y a bien un effet. Quelles conclusions pratiques peuvent être tirées de ces résultats ? Comment est-il possible d'inclure ces conclusions dans l'apprentissage du management ? D'abord, nous devons considérer que l'apprentissage du processus décisionnel est nécessaire pour la plupart de praticiens. Cette forme d'apprentissage existe déjà et est basée sur des modèles probabilistes. Néanmoins, nos résultats suggèrent qu'un apprentissage du processus décisionnel basé seulement sur un contenu statistique est insuffisant pour éviter complètement la suggestibilité aux biais cognitifs. Cet apprentissage doit aussi impliquer le développement de compétences de l'IE. Toutes ces compétences contribuent aux processus mentaux contrôlant qui

peut supporter les processus décisionnels, la résolution de problème, la recherche d'une information, la planification, etc....

### **7.3. LIMITES METHODOLOGIQUES**

Nos résultats confirment partiellement nos hypothèses. Cela peut être dû à plusieurs limites liées à notre recherche. En particulier, 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.

De plus, 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 ») lesquels 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.

Nous aurons également besoin de collecter plus de données pour améliorer le pouvoir statistique de nos analyses et pour permettre d'utiliser des procédures statistiques plus sophistiquées telles que les équations structurelles (et par conséquent, permettant de contrôler les effets non souhaités).

En termes d'implications pratiques, nous avons considéré qu'il devient de plus en plus crucial d'inclure l'acquisition de compétences émotionnelles dans les formations « classiques » telles que les formations académiques (finance, management, etc...).

Notre étude montre que les processus mentaux (cognitifs, émotionnels et motivationnels) sont fortement intriqués et il est difficile de modéliser le fonctionnement psychologique sans considérer ces trois dimensions ensemble. Tous ces processus sont probablement contrôlés par des fonctions exécutives qui organisent et intègrent l'information provenant de notre environnement.

Le décalage observé parmi les relations entre l'IE et la prise de décision est aussi reflétée 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.

## 8. CONCLUSION

En termes de compétences managériales, nous pouvons dire que l'IE est un facteur qui peut influencer la performance managériale (spécifiquement la prise de décision). Son impact n'est pas aussi important que ce que le prétend Goleman (1995), mais nous pouvons confirmer qu'il y a un effet. Quelles conclusions pratiques peut-on tirer de ces résultats ? Comment est-il possible d'inclure ces résultats dans les formations de management ? En premier lieu, nous avons besoin de considérer que la plupart des praticiens ont besoin de formation à la prise de décision. Ce type de formation existe déjà et est fondé sur des modèles probabilistes. Néanmoins, nos résultats suggèrent que une formation à la prise de décision basée uniquement sur un contenu statistique est insuffisante pour éviter complètement la suggestibilité aux biais cognitifs. Cette formation a également besoin d'inclure le développement des compétences émotionnelles. Toutes ces compétences contribuent au contrôle des processus mentaux qui peuvent soutenir la prise de décision, la résolution de problème, la récupération de l'information, la planification, etc. Notre étude était basée sur l'hypothèse principale selon laquelle l'IE a un effet modérateur de la performance au travail, à savoir les processus décisionnels. Nos résultats confirment partialement cette hypothèse en montrant que deux dimensions de l'IE (sur quatre) affectent positivement les processus décisionnels en abaissant la suggestibilité des biais cognitifs. De plus amples développements seraient nécessaires afin de conforter cette hypothèse initiale, en particulier en termes d'une définition plus opérationnelle de l'IE et en termes d'outils dédiés spécifiquement à la mesure de telles relations.

Le décalage observé parmi les relations entre l'IE et la prise de décision est aussi reliée au 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 sa relation avec d'autres processus mentaux.

## REFERENCES

- Antonakis, J. (2004), On why "emotional intelligence" will not predict leadership effectiveness beyond IQ or the "Big Five". An extension and rejoinder. *Organizational Analysis*, 12, 171-182.
- Ashforth, B. and R. E. Humphrey (1995), Emotions in the workplace: a reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.
- Ashkanasy, N. M. and C. S. Daus (2005), Rumors of the death of emotional intelligence in organizational behavior are vastly exaggerated. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 441-452.
- Aydin, M. D., D. N. Leblebici, M. Arslan, M. Kilic, and M. K. Oktem (2005), The impact of IQ and EQ on pre-eminent achievement in organizations: implications for the hiring decisions of HRM specialists. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 701-719.
- Bachman, J., S. Stein, K. Campbell, and G. Sitarenios (2000), Emotional intelligence in the collection of debt. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 176-182.
- Bar-On, R., D. Tranel, N. L. Denburg, and A. Bechara (2003), Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126, 1790-1800.
- Bargh, J. A. (1984), Automatic and conscious processing of social information, in: R. S. Wyer and T. K. Srull (eds) *Handbook of social cognition*, Hillsdale, NJ : Erlbaum.
- Bazerman, M. H. (2006), *Judgment in managerial decision making*, Hoboken, NJ, John Wiley.
- Bechara, A., H. Damasio, D. Tranel, and A. R. Damasio (1997), Deciding advantageously before knowing the advantageous strategy. *Science*, 275, 1293-1295.
- Brody, N. (2004). What cognitive intelligence is and what emotional intelligence is not. *Psychological Inquiry*, 15, 234-238.
- Cherniss, C. (2001), Emotional intelligence and organizational effectiveness, in: C. Cherniss and D. Goleman (eds) *The emotionally intelligent workplace*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Cote, S. and C. T. H. Miners (2006), Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance. *Administrative Science Quarterly*, 51, 1-28.
- Damasio, A. R. (1994) *Descartes' error: emotion, reason and the human brain*, New York : Putnam and Sons.
- Day, A. L. and S. A. Carroll (2004), Using an ability-based measure of emotional intelligence to predict individual performance, group performance, and group citizenship behaviours. *Personality and Individual Differences*, 36, 1443-1458.
- Elfenbein, H. A. and N. Ambady (2002), Predicting Workplace Outcomes From the Ability to Eavesdrop on Feelings. *Journal of Applied Psychology*, 87, 963-971.
- Epstein, S. (1994), Integration of the cognitive and psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49, 709-724.
- Finucane, M. L., A. Alhakami, P. Slovic, and S. M. Johnson (2000), The affect heuristic in judgments of risks and benefits. *Journal of Behavioral Decision Making*, 13, 1-17.
- Gardner, H. (1983), *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*, Basic Books.
- George, J. M. (2000) Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53, 1027-1055.
- Gignac, G. E., B. R. Palmer, R. Manocha, and C. Stough (2005), An examination of the factor structure of the schutte self-report emotional intelligence (SSREI) scale via confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 39, 1029-1042.
- Goleman, D. (1995) *Emotional intelligence*, New York : Bantam Books.

- Goleman, D., R. Boyatzis, and A. McKee (2002), *Primal leadership: realizing the power of emotional intelligence*, Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Hastie, R. and R. M. Dawes, (2001), *Rational choice in an uncertain world*, Thousand Oaks, CA : Sage.
- Kahneman, D. and A. Tversky, (1979) Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 313-327.
- Law, K. S., W. Chi-Sum, and L. J. Song (2004), The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies. *Journal of Applied Psychology*, 89, 483-496.
- LeDoux, J. (1996) *The emotional brain*, New York : Simon & Schuster.
- Levy, R. I. (1984) Emotion, knowing, and culture, in: R. A. Sweder and R. A. LeVine (eds) *Culture theory: essays on mind, self, and emotion*, Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- Lewis, M. and J. M. Haviland-Jones, (2000), *Handbook of emotions*, New York : Guilford.
- Loewenstein, G. F., E. U. Weber, C., K. Hsee, and N. Welch, (2001), Risk as feelings. *Psychological Bulletin*, 127, 267-286.
- March, J. G. and H. A. Simon, (1958), *Organizations*, New York : John Wiley.
- Martin, J., K. Knopoff, and C. Beckman (1998), An Alternative to Bureaucratic Impersonality and Emotional Labor: Bounded Emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 43, 429-470.
- Mayer, J. D., D. Caruso, and P. Salovey (1999), Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*, 27, 267-298.
- Mayer, J. D., D. Caruso, and P. Salovey (2000), Models of Emotional Intelligence, in: R. J. Sternberg (ed) *Handbook of Intelligence*, Cambridge, England : Cambridge University Press.
- Mayer, J. D. and P. Salovey (1997), What is emotional intelligence?, in: P. Salovey and D. Sluyter (eds) *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators*, New York : Basic Books.
- Mignonac, K., O. Herrbach, and J. P. Gond (2003), L'intelligence émotionnelle en entreprise, E-theque.
- Murphy, K.R. (2006). *A critique of emotional intelligence*. New Jersey : Lawrence Erlbaum Associates.
- Naqvi, N., B. Shiv, and A. Bechara (2006), The role of emotion in decision making. *Current Directions in Psychological Science*, 15, 260-264.
- Ollilainen, M. (2000), Gendering emotions, gendering teams: construction of emotions in self-managing teamwork, in: N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel and W. J. Zerbe (eds) *Emotions in the workplace*, Westport, CT : Quorum.
- Piaget, J. (1972), *Psychology and Epistemology: towards a theory of knowledge*, Harmondsworth : Penguin.
- Prati, L. M., C. Douglas, G. R. Ferris, A. P. Ammeter, and M. R. Buckley (2003), Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *International Journal of Organizational Analysis*, 11, 21-41.
- Salovey, P. and J. D. Mayer (1990), Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.
- Savage, L. J. (1954) *The foundations of statistics*, New York : John Wiley.

- Schutte, N. S., J. M. Malouff, L. E. Hall, D. J. Haggerty, J. T. Cooper, C. J. Golden, and L. Dornheim (1998), Development and validation of a measure of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 25, 167-177.
- Simon, H., A. (1960), *The new science of management decision*, New York : Harper and Row.
- Simon, M., S. M. Houghton, and K. Aquino (2000), Cognitive biases, risk perception, and venture formation: How individuals decide to start companies. *Journal of Business Venturing*, 15, 113-134.
- Slovic, P., M. Finucane, , E. Peters, and D. G. MacGregor (2002), Rational actors or rational fools: implications of the affect heuristic for behavioral economics. *Journal of Socio-Economics*, 31, 329-342.
- Slovic, P., J. H. Flynn, and M. Layman (1991), Perceived risk, trust, and the politics of nuclear waste. *Science*, 254, 1603-1607.
- Sy, T. and S. Cote (2004) Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23, 437-455.
- Sy, T., S. Tram, and L. A. O'Hara (2006), Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 461-473.
- Tversky, A. and D. Kahneman (1981), The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211, 453-463.
- Tversky, A. and D. Kahneman (1983), Extensional versus intuitive reasoning: the conjunction fallacy in probability judgment. *Psychological Review*, 90, 293-315.
- von Neumann, J. and O. Morgenstern (1947), *Theory of games and economic behavior*, Princeton, NJ : Princeton University Press.
- Wong, C.-S. and K. S. Law (2002), The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *Leadership Quarterly*, 13, 243.
- Zajonc, R. B. (2001) Mere Exposure: A Gateway to the Subliminal. *Current Directions in Psychological Science*, 10, 224-228.
- Zeidner, M., G. Matthews, and R. D. Roberts (2004), Emotional Intelligence in the Workplace: A Critical Review. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 371-399.