

Impact des facteurs psycho-cognitifs sur la prise de décision managériale

Le cas des managers des ressources humaines

Impact of psycho-cognitive factors on managerial decision-making the case of human resources managers

أثر العوامل النفسية معرفية في اتخاذ القرار لدى مسيري الموارد البشرية

Samir Benmoussa *

Mourad Bouziane

Université de Tiaret

Université d'Oran

samirpsy@gmail.com

bouzianepsychologie@gmail.com

Date soumission : 22/11/2019

Date acceptance : 18/10/2020

Date Publié : 20/09/2021

Résumé: La décision en entreprise est le cœur même du management. Son étude nécessite l'intervention de plusieurs paradigmes de compréhensions, en effet, les mathématiques, les sciences économiques, les sciences politiques ainsi que la psychologie s'intéressent à ce processus cognitif complexe. Cet article a pour but de mettre en relief la dynamique qui s'opère chez le « décideur » tout en présentant une revue de littérature sur le rôle de « l'intelligence émotionnelle » et de « l'auto-efficacité » comme facteurs psycho cognitifs pouvant intervenir dans le processus décisionnel chez le manager des ressources humaines.

- **Mots clés :** décision, efficacité personnelle, intelligence émotionnelle. Manager.

- **Abstract :** Business decision is the heart of management. His study requires the intervention of several paradigms of understanding, in fact, mathematics, economics, political science and psychology are interested in this complex cognitive process. This article aims to highlight the dynamics of "decision-making" while presenting a literature review on the role of "emotional intelligence" and "self-efficacy" as factors psycho cognitive that can intervene in the decision-making process at the HR manager.

- **Key words:** decision, self-efficacy, emotional intelligence. Manager.

- **المخلص:** يعتبر القرار في العمل هو قلب الإدارة؛ تتطلب دراسته تدخل العديد من المقاربات والتخصصات لفهم وتفسير مضامينه، وقد اهتمت العديد من العلوم لدراسته، نجد منها الرياضيات، والاقتصاد، والعلوم السياسية وعلم النفس. يهدف هذا المقال إلى دراسة ديناميكيات

* - Auteur correspondant

اتخاذ القرار مع تقديم مراجعة أدبية حول دور الذكاء العاطفي والفعالية الذاتية كعوامل نفسية ومعرفية التي يمكن أن تتدخل في صناعته عند مسير الموارد البشرية.
- الكلمات المفتاحية: القرار، الفعالية الذاتية، الذكاء العاطفي، المسير.

- Introduction

La prise de décision en organisation est considérée comme une question centrale dans la littérature managériale. En effet, prendre une décision est un acte engageant et complexe dans la mesure où les aboutissants de cette démarche peuvent avoir des répercussions non négligeables sur la vie des personnes et des entreprises. La prise de décision a suscité l'intérêt des penseurs depuis des lustres, Aristote proposait déjà une certaine conceptualisation de la décision en la positionnant dans un cadre épistémologique précis. Les apports d'Aristote dans ce sens ont permis de situer la décision dans le cadre de la théorisation de l'action humaine (Praxis), il affirme ainsi que la structure de l'action se décompose en une série d'événements : « délibération, décision, exécution ». Délibérer, décider, accomplir, constitueraient ainsi les trois étapes du tout « agir humain », à la fois dans son déroulement temporel et dans sa progression logique. Ce schéma présente l'intérêt de faire de l'action un objet analysable et décomposable. Il s'est peu à peu imposé comme modèle et a ainsi contribué à faire de l'action libre et volontaire le type idéal de l'action véritable. (LAVELLE, 2013).

Pour Leibniz, la décision est à l'opposé d'un acte libre et volontaire, elle est assujettie néanmoins à des motivations inconscientes pouvant venir perturber la sérénité du décideur, en effet, des jugements ainsi que des facteurs non perceptifs peuvent venir perturber cette décision et l'affecter.

Les mathématiciens sont venus à leur tour s'intéresser à la problématique de « La décision » à partir du 16^{ème} siècle. Ils se sont intéressés au fameux « Paradoxe de saint Presbourg ». Il s'agit d'un phénomène cognitif lié à la théorie des probabilités et de la décision. Il est basé sur un jeu de hasard qui conduit à une variable aléatoire avec une valeur attendue infinie (c'est-à-dire une récompense infinie attendue) mais qui ne

semble cependant valoir qu'une très petite quantité aux participants. Le paradoxe de Saint-Pétersbourg est une situation dans laquelle un critère de décision naïf qui ne prend en compte que la valeur attendue prédit une ligne de conduite que, vraisemblablement, personne ne serait prêt à prendre. Plusieurs résolutions sont possibles. Le paradoxe tire son nom de sa résolution de Daniel Bernoulli, ancien pensionnaire de la ville russe, qui a publié ses écrits à l'Académie impériale des sciences de Saint-Pétersbourg en 1738. (Howard, 1990).

La psychologie a investi quant à elle, très tôt la problématique de la décision en s'intéressant notamment aux mécanismes intrinsèques permettant de décortiquer les phases de la prise de décision. Elle ne s'est pas arrêtée cependant à ce stade, et va proposer d'une part une lecture systémique de l'acte lié à la « décision » ainsi qu'une modélisation des différentes variables pouvant influencer le décideur.

Cet article se propose dans un premier temps de faire une revue de la littérature sur « la prise de décision managériale » au sein des théories psychologiques majeures. Il s'intéressera par la suite à l'étude de l'impact des facteurs psycho-cognitifs dans la prise de décision chez le manager des ressources humaines.

1. La décision dans les théories explicatives :

Les théories de la décision ont toujours cherché à proposer les outils les plus rationnels afin de proposer une lecture « scientifique » de l'acte de décision. Elles ont introduit par l'approche de l'analyse comportementale des hypothèses standardisées visant à expliquer le processus décisionnel. Nous présentons donc ici un panel d'approches visant à mieux appréhender les mécanismes sous-jacents à la décision.

1-1. Le modèle de la rationalité limitée : Herbert Simon, psychologue et mathématicien américain a réalisé que le décideur ne peut s'inscrire dans une démarche de rationalité parfaite. Sa nature biologique et psychologique ne lui permet pas de comprendre la complexité des situations de l'entreprise. En effet, des facteurs comme le temps, l'incertitude, la nature de la problématique, tant de facteurs ne pouvant pas donner au décideur la sérénité nécessaire afin de prendre la décision

utile. Il propose donc sa théorie explicative de la décision qui est basée sur un concept clé qui est « la rationalité limitée ».

La rationalité limitée de SIMON comprend deux formes :

- Le premier aspect : SIMON (Simon, 1991) considère que les personnes ne peuvent prendre des décisions et répondre de leurs actes, (justifier et assumer la décision). En effet, l'agent en entreprise peut prendre n'importe quelle décision qui relève de ses attributs. Néanmoins cette aisance décisionnelle n'est pertinente que lorsqu'il s'agit de la décision d'une façon intrinsèque. L'est-t-il maintenant vis-à-vis des alternatives possibles liées aux résultats de la décision ? SIMON pense que non, ce qui va développer en lui cette nécessité de chercher à comprendre cette rationalité mitigée.

- Le deuxième aspect : « Le décideur » est assujettie à l'erreur, à l'incompréhension et à la subjectivité, intrinsèquement il est doté d'une rationalité limitée : « ...Bien sûr, comme Freud (et beaucoup d'expériences en laboratoire) les gens peuvent se tromper sur eux-mêmes. Les véritables raisons peuvent être différentes de ce qu'elles sont supposées être. (...) Dire qu'il y a des raisons aux actions des gens signifie qu'il y a une connexion entre les actions et les buts (valeurs, fonction d'utilité) que les gens ont». (Simon, 1991)

Les actions augmentent la possibilité que quelques-uns de ces buts soient atteints. Toutefois, même dans ce que nous pouvons appeler un comportement rationnel, il peut y avoir de réels écarts entre l'action et la réalisation du but » (Simon, 1991). Ainsi le décideur ne maîtrise pas ses propres outils de conceptualisation, il peut faire des analyses et des jugements non aboutis. Il est contraint aussi par l'incertitude, l'environnement et d'autres facteurs qui vont limiter sa rationalité dans son entreprise de décision.

« Une décision dans la vie réelle comprend quelques buts ou valeurs, quelques faits en ce qui concerne l'environnement, et quelques inférences tirées des valeurs et des faits. Les buts et les valeurs peuvent être simples ou complexes, cohérents ou contradictoires ; les faits peuvent être réels ou supposés, basés sur des observations ou

des rapports réalisés par d'autres ; les inférences peuvent être valides ou fausses ». (Simon, 1959)

D'autres facteurs tel que l'émotion, peuvent jouer un rôle prépondérant dans la production de biais dans le jugement. « Le décideur » ne possède pas forcément de dispositions naturelles « pragmatiques », il est amené à faire des choix en mettant en reliefs parfois une partie du problème sans pour autant traiter les parties qu'il ne voit pas. Son émotion peut orienter sa perspicacité dans son acte de « décision ».

Aussi, les actions entreprises dans la résolution d'un problème peuvent se heurter à cette volonté à trouver un « déterminisme » assuré préalablement. Les effets ne donnent pas toujours les causes escomptées quand il s'agit d'évoluer dans des systèmes « complexes ». « Le décideur » est donc un être dépendant de facteurs extrinsèques dont il ne peut les contrôler d'une façon exhaustive.

SIMON, illustre les propos précédents en affirmant : « Premièrement les acteurs peuvent avoir (et la plupart du temps auront) une information incomplète ou erronée sur la situation et les changements potentiels de la situation au cours du temps (...). Deuxièmement, même si l'information est complète, un acteur peut être incapable (et généralement sera incapable) de calculer toutes les conséquences de l'action (...). Troisièmement, les acteurs n'ont généralement pas qu'un seul but, et il peut y avoir des incompatibilités entre les buts, la réalisation de l'un d'entre eux interférant avec la réalisation des autres (...). Quatrièmement, un acteur peut ne pas parvenir à atteindre un but en raison de son ignorance des moyens d'action. ». (Simon, 1991b)

1-2. Théorie contemporaine de Cyert & March : Dans la lignée de la conceptualisation de l'acte de décision de SIMON, les auteurs « Richard Cyert & Gardner March » disciples de SIMON, viennent prolonger l'approche de ce dernier sur la rationalité limitée. Ils s'intéressent plutôt aux décisions « stratégiques » ou « importantes » en entreprise dans leur publication : « Processus de décision dans l'entreprise » (Cyert et March, 1963).

La théorie baptisée : « A behavioral Theory of the firm » (théorie comportementale de la firme), dans laquelle les deux auteurs font avancer l'idée que l'entreprise est un lieu où les intérêts se conjuguent et les protagonistes s'inscrivent naturellement dans « des coalitions », et dans lesquelles le processus de prise de décision s'inscrit, ce qui rend nécessaire « la médiation » comme démarche œuvrant à rendre les objectifs des uns et des autres « compatibles ». Cette théorie s'inscrit dans un cadre culturel basé sur une conception « libérale » de l'économie qui va en adéquation avec les spécificités managériales nord-américaines. La théorie se focalise principalement sur les grandes entreprises du secteur privé.

L'accent est mis dans cette théorie sur la prise en charge « technique » de « la prise de décision », cette dernière sera traitée non plus en tant que « comportement appréciable » mais plutôt l'étudier comme étant un outil organisationnel qui peut être « décrit » et prédit ». Le jugement de valeur relative à la décision ne sera pas la principale préoccupation des auteurs mais surtout le côté opérationnel de celle-ci que sera étudié.

Cette théorie part de deux postulats :

- ⇒ Systémique : Cyert et March trouvent primordial pour l'entreprise de s'inscrire dans une démarche systémique dans la compréhension de « la décision », les apports de la psychologie, de la sociologie ainsi que des théories politiques sont à même de renseigner les managers sur leur stratégie de gouvernance. Les besoins de l'entreprise sont multiples et variés et ne se limitent pas aux « gains escomptés », les informations traitées (limitées) par les managers ainsi que leurs facultés de jugements ne leur permettent pas d'acter une décision. D'où la nécessité de penser « la décision » dans une démarche « complexe ».
- ⇒ Limite de la théorie microéconomique : le constat a été fait par « Cyert et March » que la microéconomie devient insuffisante et démontre des limites dans la « prise de décision » managériale. En effet, cette théorie qui oriente le comportement du manager vers la maximisation des gains pour son

entreprise et oriente ses préoccupations sur « le marché économique externe » au détriment des conjonctures de l'entreprise en interne et du concours des ressources nécessaires à la décision et à la détermination des objectifs.

A partir de ces deux postulats, Cyert et March proposent une approche critique du management et font avancer les réflexions suivantes :

- Que les managers et l'organisation doivent avoir une connaissance des alternatives possibles lors de la prise de décision ;
- De l'utilité de l'information sur les conséquences de chaque alternative ;
- De la nécessité de connaître la valeur exacte des alternatives possibles lors de la prise de décision.
- De définir des règles connues afin d'exécuter une décision.

Suite à ces observations, ils avancent que le modèle rationnel, convient mal à la description du microprocessus de la prise de décision. Néanmoins ils avancent que :

- Les entreprises utilisent une multitude de procédures pour pratiquer «la décision », ainsi certaines procédures ne perdurent pas et seules les procédures proches de la rationalité maximale peuvent durer.
- Les différentes firmes sont en moyenne rationnelles et toutes les firmes prennent à un moment donné des attitudes qui se distribuent de façon plus ou moins régulière autour d'une solution rationnelle.

1-3. L'approche politique de la décision : La théorie politique a influencé fortement la littérature sur la décision dans les années 60. Ainsi dans son œuvre « The policy making process », « Charles & Lindblom, (1968) proposent une théorie générale de la décision inspirée des principes de la gouvernance politique.

Lindblom avance que la « rationalité absolue » ne peut expliquer d'une façon objective les décisions managériales. Il propose de prendre en compte dans ce processus décisionnel deux volets importants : « L'instrumentalisme » et « l'incrémentalisme ».

* l'instrumentalisme : L'organisation a tendance à définir ses objectifs et valeurs d'une façon générale et standardiser. C'est en mettant en œuvre les moyens que les fins

escomptées devinèrent lisibles. Les managers détiennent un pouvoir et une autorité à leur niveau, d'où l'importance de limiter les biais liés aux postures personnelles et d'inscrire la décision dans un échange avec les autres acteurs de l'organisation.

* l'incrémentalisme : les décisions routinières ne provoquent pas de changements majeurs dans les organisations.

Les négociations routinières sur un plan micro peuvent ne pas s'accorder avec la stratégie globale de l'entreprise. Elles ne provoquent pas un changement radical. L'incrémentalisme caractérise la démarche de l'individu et le processus dans lequel il se déplace par « piétinement ». Le processus de décision prend alors la forme d'un apprentissage par « essais et erreurs ». Les décideurs avancent par précaution et s'engagent dans une succession de décisions limitées et d'importance moindre, cohérentes les unes avec les autres et au fil du temps finissent par former une solution ou un plan d'action. (Soubedatou, 2010).

Il est à retenir que selon « Lindblom » les managers et participants décisionnels de l'entreprise se retrouvent souvent à gérer et proposer des décisions sur un plan micro qui ne permettent pas une évolution stratégique tant escomptés par les organisations, seules les décisions incrémentales permettent une évolution significative.

1- 4. La neuroéconomie et la décision :

La neuroéconomie est une discipline au carrefour des sciences cognitives et de l'économie. Elle propose depuis la fin du 20^{ème} siècle, particulièrement en Amérique du nord une lecture pouvant expliquer le comportement des individus au sein des organisations. Elle a su prendre en considération le développement de l'IRM (imagerie par résonance magnétique) ainsi que les données concernant « la décision » venant de la neurobiologie.

En effet, la neuroéconomie propose d'aller au-delà des paradigmes classiques, en focalisant sa recherche non pas sur le processus observable du comportement humain mais d'aller au-delà de cela afin d'investir : la chimie, la physiologie, la

biologie, ainsi que la physique du système nerveux. Les lectures en effet sont différentes ; les sciences sociales peuvent décrire les processus « visibles », les processus « invisibles » sont quant à eux désormais envisageable par la neuroéconomie.

Le jeu de l'ultimatum a été le théâtre d'une réflexion sur le comportement humain et son attitude décisionnelle. Le principe du jeu est simple, il répond aux modalités suivantes :

- Jouer X reçoit une somme d'argent, il doit décider quelle somme peut-il garder pour lui et quelle somme doit-t-il transmettre au joueur Y.
- Le joueur Y doit décider s'il accepte la somme d'argent ou bien la refuser. Si la dernière décision (refus) est retenue, le jeu s'arrête.

Le modèle rationnel que chaque individu peut suivre, repose sur le fait que l'intérêt des individus est toujours à la recherche de l'intérêt matériel logique obéissant à des règles rationnelles pour atteindre leurs objectifs. Dans la situation du jeu de « L'ultimatum », le joueur Y devrait prendre toute somme supérieure à zéro provenant du joueur X. Ce dernier quant à lui devrait anticiper sur les réponses du joueur Y et lui proposer toujours la plus infime somme jugée positive.

L'analyse de l'IRM fait état que Le cortex cingulaire antérieur (la partie frontale du cortex cingulaire) est plus intensément activé par les offres injustes que par les offres justes. Cela nous emmène à la réflexion suivante :

« Si la stimulation est jugée par l'autre personne comme étant non satisfaisante, l'individu peut arrêter toute forme de coopération, quitte à sanctionner l'autre et ne pas être juste avec lui ».

Les offres jugées déloyales suscitent une activité dans les zones cérébrales liée à la fois à l'émotion (insula antérieure) et à la cognition (cortex préfrontal dorsolatéral). En outre, une activité significativement forte dans l'insula antérieure et qui correspond aux offres jugées injustes suggère une production d'émotions provoquant une décision. (Sefeny and all, 2003).

A partir de cette expérience, un certain nombre de questions pouvaient être permises, parmi lesquelles :

- Comment anticiper sur la décision future de son prochain dans un contexte d'échange avec profit ?
- Quelle forme peut prendre des notions comme « la justice » et de « la réciprocité », « la coopération » dans les interactions sociales basées sur des stimuli jugés négatifs ?
- Comment concevoir « la motivation » des individus ?

Les sciences de l'entreprise ont vite compris l'importance de telles expériences afin d'anticiper sur la modélisation du comportement décisionnel. Des questionnaires tels que le (Meyers–Briggs Type Indicator (MBTI)) ont été conçus dans ce sens. Ils illustrent parfaitement l'importance des investigations en neuroéconomie utilisées en sciences sociales. Le MBTI est donc un questionnaire d'auto-évaluation introspectif dans le but d'indiquer des diverses préférences psychologiques que les gens perçoivent autour d'eux et qui permettent de prendre des décisions. En effet, « Penser » et « ressentir » sont les deux fonctions liées à la prise de décision. En outre, les fonctions de « réflexion » et de « sensation » sont toutes les deux utilisées pour prendre des décisions rationnelles, basées sur les données reçues de leurs fonctions de collecte d'informations (détection ou intuition).

Ceux qui préfèrent « penser » ont tendance à décider des choses d'un point de vue plus détaché, en mesurant la décision par ce qui semble raisonnable, logique, causal, cohérent et correspondant à un ensemble de règles. Ceux qui préfèrent « ressentir » ont tendance à prendre des décisions en associant ou en sympathisant avec la situation, en la regardant « de l'intérieur » et en pesant la situation pour atteindre, dans l'ensemble, la plus grande harmonie possible dans le processus de choix. Les penseurs ont généralement du mal à interagir avec des personnes incompatibles ou « illogiques », et ont tendance à donner un feedback très direct aux autres. Ils sont préoccupés par la vérité et la considèrent comme plus importante.

L'analyse du MBTI fait émerger des informations utiles, comme celles des personnes qui privilégient « la pensée » ne sont pas nécessairement, au sens ordinaire du terme, « plus douées » que leurs homologues sentimentaux, (dans le bon sens du terme). La préférence opposée est considérée comme un moyen tout aussi rationnel de prendre des décisions. De même, ceux qui privilégient « le ressenti » n'ont pas nécessairement de « meilleures » réactions émotionnelles que leurs homologues « pensants ». Dans de nombreux cas, les personnes qui utilisent les fonctions de « pensée » comme dominantes ou auxiliaires tendent à avoir des fonctions de « sentiment » sous-développées et ont souvent plus de difficulté à réguler et à prendre des décisions saines et productives basées sur leurs sentiments.

Ces résultats nous poussent à essayer de comprendre le rôle des neuromédiateurs qui activent les réactions d'un individu face à un stimulus. Les neurones sont à la recherche perpétuelle d'un nouvel équilibre et se réajustent sans cesse face aux stimuli. On parle ici de « l'homéostasie ».

Nos neurones se reconfigurent en permanence sous l'influence des stimuli. Le nouvel équilibre ainsi obtenu (et sans cesse remis en question) est appelé l'homéostasie. De nombreux développements ont donc été consacrés à la prétendue "dichotomie" de notre cerveau (gauche et droit) permettant de réserver des types de traitements plutôt aux tâches rationnelles (cerveau gauche) ou affectives et créatives (cerveau droit). L'intégration des trois systèmes (reptilien, siège des réflexes, limbique, de l'affectif et cortical de la réflexion) génère 4 quadrants. Ned Hermann, (1992) a démontré l'intérêt de cette approche qui permet de présenter 4 modes de décisions suivant le quadrant utilisé :

- ⇒ Le limbique gauche : plutôt analytique,
- ⇒ Le cortical gauche : plutôt rationnel et logique,
- ⇒ Le limbique droit : plutôt interpersonnel et affectif,
- ⇒ Le cortical droit : plutôt intuitif et imaginatif.

1-5. La psychologie cognitive :

La décision fait partie des des 37 opérations cognitifs référencées (Wang et al., 2004 ; Wang, 2007b). L'étude sur la prise de décision intéresse plusieurs disciplines telles que les sciences cognitives, l'intelligence artificielle, l'informatique...etc.

Comme vu préalablement, le processus de prise de décision implique l'analyse d'un ensemble fini d'alternatives décrites en termes de possibilité de choix. Ensuite, la tâche pourrait consister à classer ces alternatives en fonction de leur attrait pour le(s) décideur(s) lorsque tous les critères sont considérés simultanément. Un autre processus consisterait à trouver la meilleure alternative dans le cas où les choix obéissent à un traitement multifactoriel en termes de retombées stratégiques et de simultanéité. Ce domaine de la prise de décision, bien que connu, a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en sciences cognitives et fait encore l'objet de nombreuses discussions car il existe de nombreuses méthodes d'analyse qui peuvent donner des résultats très différents lorsqu'elles sont appliquées exactement aux mêmes données. Des programmes de calcul basés sur les systèmes experts ou encore les systèmes multi-agents essayent d'imiter l'expert humain en « calquant » son modèle cognitif pour accélérer la prise de décision et la rationaliser (la décision logique).

Néanmoins, le modèle (logique) ne permet pas d'appréhender la complexité du processus de décision qui reste une activité humaine et qui peut être en interaction avec des phénomènes émotionnels et psychologiques. Un environnement complexe est un environnement avec un grand nombre d'états possibles différents qui procèdent à des allers/retours dans le temps. Des études effectuées à l'Université du Colorado ont montré que des environnements plus complexes sont corrélés à une fonction cognitive supérieure, ce qui signifie qu'une décision peut être influencée par sa dimension stratégique. (Davidson, Alice Ware; Bar-Yam, Yaneer (2006) .

Le modèle cognitif propose plusieurs tentatives d'explications, parmi lesquelles :

1. Le modèle GOFER : Dans les années 1980, le psychologue Léon Mann et ses collègues ont développé un processus de prise de décision appelé GOFER, qu'ils ont enseigné aux adolescents, tel que résumé dans le livre *Teaching Decision Making to Adolescents*. Le processus était basé sur de nombreuses recherches antérieures menées avec le psychologue Irving Janis. GOFER est un acronyme en anglais expliquant le processus à étapes de la prise de décision :

- a) Clarification des objectifs : Valeurs et objectifs de l'enquête.
- b) Génération d'options : envisager un large éventail d'actions alternatives.
- c) Recherche de faits : Recherche d'informations.
- d) Prise en compte des effets : Peser les conséquences positives et négatives des options.
- e) Revue et mise en œuvre : Planifiez comment implémenter les options et les implémenter.

2. Le modèle DECIDE : En 2008, « Kristina Guo » a publié le modèle DECIDE de prise de décision, qui comporte six étapes :

- a) Définir le problème
- b) Établir ou énumérer tous les critères (contraintes)
- c) Considérez ou recueillez toutes les alternatives
- d) Identifier la meilleure alternative
- e) Développer et mettre en œuvre un plan d'action
- f) Évaluer et surveiller la solution et examiner les commentaires au besoin

3. Le modèle de John Pijanowski : Ce modèle s'intéresse aux décisions à caractère éthique et morale. En 2009, le professeur John Pijanowski décrit comment le programme de l'Arkansas, un programme d'éthique à l'Université de l'Arkansas, utilisait huit étapes de prise de décision à dimension « morale », ce modèle a été basé sur les travaux de James Rest. (Pijanowski, John (February 2009). "The role of learning theory in building effective college ethics curricula". *Journal of College and Character*. 10 (3): 1–13).

-
- a) Établir une communauté : Créer et entretenir les relations, les normes et les procédures qui influenceront la façon dont les problèmes sont compris et communiqués. Cette étape a lieu avant et pendant un dilemme moral.
 - b) Perception : reconnaître qu'un problème existe.
 - c) Interprétation : identifiez les explications concurrentes du problème et évaluez les motivations de ces interprétations.
 - c) Jugement : passer en revue diverses actions ou réponses possibles et déterminer lequel est le plus justifiable.
 - d) Motivation : examiner les engagements concurrents qui peuvent détourner l'attention d'une ligne d'action plus morale et ensuite hiérarchiser et s'engager sur plus en harmonie avec des valeurs personnelles, institutionnelles ou sociales.
 - e) Action : suivre une alternative-Action la plus justifiée.
 - f) Réflexions : sur la nature de l'action.

2. Les facteurs psycho-cognitifs et la décision managériale La prise de décision étant une un processus cognitif complexe est assujettie à des influences et des interactions avec des processus relevant du domaine du psycho-cognitif. La revue de la littérature spécialisée met en exergue l'impact d'un certain nombre de facteurs psycho-cognitifs à l'exemple de « l'intelligence émotionnelle », le « sentiment d'efficacité personnelle » ainsi que « l'intuition ». a) L'intelligence émotionnelle : Aussi appelée quotient émotionnel (QE) et quotient intellectuel émotionnel (EIQ), « est la capacité des individus à identifier leurs propres émotions et celles des autres, à discerner différents sentiments et les étiqueter de manière appropriée, ainsi qu'à utiliser des informations émotionnelles pour guider la réflexion et le comportement, ou ajuster les émotions pour s'adapter aux environnements ou atteindre des buts.

Bien que le terme soit apparu la première fois dans un article de Michael Beldoch en 1964, il a gagné en popularité lors de la parution d'un ouvrage en 1995 par l'auteur « Goleman » en 1995.

La littérature en psychologie montre que les personnes ayant une « QIE » élevée ont une plus solide santé mentale, une performance professionnelle et des compétences en leadership, bien qu'aucune relation causale n'ait été démontrée et qu'elles soient attribuables à l'intelligence générale et à des traits de personnalité spécifiques plutôt qu'à l'intelligence émotionnelle.

Selon Gerstner & Day "L'intelligence émotionnelle peut provoquer un climat positif au sein de l'organisation, ainsi qu'un sentiment d'enthousiasme, et d'optimisme induisant à une collaboration sereine managers et collaborateurs » (ALGHAMDI, 2003).

De plus, George (2000) dans son article "Emotion and Leadership" indique que deux études préliminaires font état du rôle des émotions chez le manager et leurs impacts sur le leadership. En outre, « George » constate que les groupes de travail dirigés par des directeurs des ventes qui ont eu tendance à avoir une humeur positive au travail fournissent un service à la clientèle de meilleure qualité que les groupes dirigés par des gestionnaires qui ont tendance à avoir une humeur négative au travail.

Aussi, Brackett et al (2004) suggèrent que la baisse de l'IE est liée à certains comportements tels que le tabagisme, alors que son augmentation est liée à des comportements et situations sociales plus chaleureuses telles qu'une éducation parentale chaleureuse et des interactions positives avec les pairs et la famille.

Alternativement, la gestion des émotions d'un autre côté a un grand impact sur le processus de prise de décision. Comme l'a suggéré Goleman (1998), il est important de réaliser ce qui est derrière les sentiments. Les croyances ont un effet fondamental sur la capacité d'agir et sur comment les choses sont faites. Beaucoup de gens se donnent continuellement des messages négatifs.

De plus, trouver des moyens de gérer la colère, la peur, l'anxiété et la tristesse est essentiel : apprendre en effet, à apaiser quelqu'un quand il est contrarié, par exemple, comprendre ce qui arrive quand les émotions prennent le dessus et

comment gagner du temps pour juger si ce qui est sur le point d'être dit ou fait dans le feu de l'action est vraiment la meilleure chose à faire. (ALGHAMDI, 2003).

Par ailleurs, l'intelligence émotionnelle semble être un moteur à la prise de décision, en effet, l'étude de (Kiyani & All) conforte l'idée que les managers ayant un fort score dans le « QIE » sont ceux qui prennent le plus souvent de décision en entreprise.

Dans le domaine de la gestion des ressources humaines, l'intelligence émotionnelle semble jouer un rôle primordial dans les processus induisant le manager à faire des choix. En effet l'intelligence émotionnelle peut nous aider à :

- Choisir le meilleur candidat lors d'un recrutement.
- Améliorer le potentiel des nouveaux employés par le biais de la formation.
 - Motiver le personnel
 - Gérer les conflits

Ainsi, l'intelligence émotionnelle peut être un « outil » stratégique chez le manager chargé des ressources humaines, elle permet de mieux appréhender l'incertitude et anticiper sur les attentes des collaborateurs. Il est impératif d'encourager les études qui mettent en exergue la relation entre les mécanismes cognitifs mobilisés lors de la prise de décision managériale ainsi que son interaction avec l'intelligence émotionnelle.

b) Le sentiment d'efficacité personnelle (SEP) : ou Auto-efficacité est définie par Albert Bandura comme étant la croyance de l'individu en sa capacité à réussir dans des situations spécifiques ou d'accomplir une tâche. Le sentiment d'efficacité personnelle peut jouer un rôle majeur dans la façon d'aborder les objectifs, les tâches et les défis. La théorie de l'auto-efficacité est au centre de la théorie cognitive sociale de Bandura, qui met l'accent sur le rôle de l'apprentissage par observation et de l'expérience sociale dans le développement de la personnalité. Le concept principal de la théorie cognitive sociale est que les actions et les réactions d'un individu, y compris les comportements sociaux et les processus cognitifs, dans presque toutes les situations sont influencées

par les actions que l'individu a observées chez les autres. Parce que l'auto-efficacité est développée à partir d'expériences externes et de la perception de soi et qu'elle est influente dans la détermination du résultat de nombreux événements, c'est un des aspects les plus importants de la théorie cognitive sociale. Bandura avance également que les personnes ayant une grande efficacité personnelle, c'est-à-dire celles qui croient pouvoir bien faire, sont plus susceptibles de considérer les tâches difficiles comme quelque chose à maîtriser plutôt que comme quelque chose à éviter.

La « SEP » affecte tous les domaines de l'activité humaine. En déterminant les croyances d'une personne quant à son pouvoir d'influer sur les situations, elle influe fortement sur le pouvoir qu'une personne a réellement à faire face aux défis avec compétence.

Ainsi Bandura définit quatre sources à l'auto-efficacité :

- L'Expérience : l'expérience du domaine est le facteur le plus important qui détermine l'auto-efficacité d'une personne. Le succès augmente l'auto-efficacité, tandis que l'échec la réduit.
- La modélisation, ou « expérience sociale » : la modélisation est vécue comme étant une imitation du comportement... « Si vous pouvez le faire, je peux également le faire ». Quand nous voyons que quelqu'un a du succès, notre propre auto-efficacité augmente ; là où nous voyons les gens échouer, notre auto-efficacité diminue. Ce processus est plus efficace lorsque nous nous considérons comme semblables aux autres (le modèle).
- La persuasion sociale : la persuasion sociale se manifeste habituellement comme un stimulus direct ou un découragement d'une autre personne. Le découragement est généralement plus efficace pour diminuer l'auto-efficacité d'une personne que le stimulus pour l'augmenter.
- Les facteurs physiologiques dans des situations stressantes : les renseignements émanant du corps ainsi que les manifestations psychophysiologiques jouent un rôle important dans la performance. (Jacques Lecomte, 2003).

Pour Bandura le «SEP» influence la façon dont les gens pensent, se comportent, se sentent et se motivent. Il affirme que le sentiment d'efficacité personnelle contribuerait au développement et au fonctionnement cognitifs grâce à des mécanismes liés aux processus motivationnels et affectifs.

La revue de la littérature scientifique nous propose un certain nombre de résultats détaillés ci-dessus :

- L'étude (Adlah Alessa, 2017) : Cette étude interroge près de 410 femmes et hommes Saoudiens sur la nature de leur sentiment d'efficacité personnelle et leurs motivations quant à la création de leur propre entreprise. Les résultats ont montré que 89,8% des femmes interrogées ont répondu qu'elles n'avaient jamais possédé ou géré une entreprise comparativement aux hommes (71,2%). Aussi, cette étude révèle que les employés masculins ont également un plus haut niveau d'auto-efficacité en ce qui concerne les variables (pouvoir, résoudre les problèmes et prendre des décisions) pour la création de leur entreprise.

- L'étude de « Robert Grant, Emily M. Vogt, 2015) : Le but de cette recherche était de déterminer si l'utilisation de l'informatique pour soutenir l'automatisation du processus «GRH» au sein d'une entreprise pourrait être considérée comme appropriée. Les résultats semblent indiquer que la technologie de l'information introduite au sein de l'entreprise n'a pas en soi un impact négatif sur le «SEP» de l'employé dans l'accomplissement d'une tâche et peut donc être considérée comme appropriée et efficace. En effet, l'introduction du système informatique «RH» a été considéré comme dépourvu d'attributs différentiateurs qui auraient pu affecter négativement la perception du «SEP» chez les employés. Il semblerait donc que l'introduction de nouveaux outils de travail dans le domaine RH, notamment son informatisation, ne perturberait pas le niveau «SEF» ni le comportement décisionnel.

L'étude de (Wim Myburgh, and all., 2015) porte sur le développement et la validation d'un questionnaire d'auto-efficacité décisionnelle chez les managers sud-africains. Les participants avaient au moins cinq ans d'expérience en management et

ont été employés dans des postes de cadres moyens à supérieurs dans un certain nombre d'organisations du secteur privé. L'âge moyen de l'échantillon était de 38,9 ans et 79% d'entre eux avaient un diplôme d'études supérieures ou postdoctorales. Les résultats obtenus démontrent un lien entre le comportement décisionnel et le « SEP » chez le manager. Les croyances dans le « SEP » chez les managers sont spécifiques à des tâches telles que : la motivation des collaborateurs, le développement de compétences analytiques, la résolution de problèmes, exercer une influence sociale, mettre en œuvre des plans d'action afin de prendre des décisions précises.

c) L'intuition : Bien que nouvellement étudiée par les spécialistes du management, l'intuition managériale semble gagner du terrain et suscite l'intérêt de nombreux chercheurs non seulement en psychologie mais également par les économistes et gestionnaires. On essaye de la cerner, la conceptualiser mais également à la mesurer.

L'intuition est la capacité d'acquérir des connaissances sans preuve, ou raisonnement conscient, ou sans comprendre comment les connaissances ont été acquises. (Source : <https://www.merriam-webster.com/dictionary/intuition>). Différents auteurs donnent au mot « intuition » une grande variété de significations allant de l'accès direct à la connaissance inconsciente, ou à la cognition inconsciente, ou encore la perception intérieure, sans avoir besoin de raisonnement conscient (Aurobindo, Sri, 2014). Pour Carl Jung l'intuition ne dénote pas quelque chose de contraire à la raison. Ce n'est ni un sixième sens ni un processus paranormal. L'intuition n'est pas le contraire de la rationalité, Ce n'est pas non plus un processus aléatoire permettant de développer des facultés divinatoires. C'est une forme sophistiquée de raisonnement. (Prietula & Simon, 1989).

Les études s'intéressant à la corrélation éventuelle entre l'intuition et le comportement décisionnel montrent des résultats complémentaires, à titre d'exemple, nous citerons ici :

- L'étude de (Naresh and Ng, 2000) : intitulée « Le rôle de l'intuition dans la prise de décision stratégique », les auteurs ont interrogé des cadres supérieurs de sociétés relevant du secteur de l'informatique, la banque, ainsi que le secteur public aux États-Unis. Les principaux résultats font avancer que les managers investissent et disent avoir recours à des mécanismes intuitifs lors de la prise de décision dans un environnement de travail jugé instable. En outre, les managers du secteur informatique mobilisent plus les facultés intuitives que ceux opérant dans le secteur de la banque. Les auteurs concluent que l'utilisation des « sentiments intuitifs viscéraux » chez les managers est inéluctable. Les témoignages recueillis dans cette étude démontrent que les managers investissent dans leurs années d'expériences professionnelles et développent des mécanismes intuitionnels servant la prise de décision stratégique. Ils rapportent également que les managers comptent dans leur comportement décisionnel sur deux sources : l'information fournie par l'environnement et la combinent avec des stratégies intuitives.

- L'étude de (Erenda, Meško, Cesta, 2014) intitulée « Compétences intuitives en matière de prise de décision et de leadership des dirigeants de l'industrie automobile slovène » avance que les cadres supérieurs et intermédiaires de l'industrie automobile slovène prennent souvent des décisions fondées sur l'intuition. Les résultats de la recherche indiquent que les gestionnaires ayant une grande intuition examinent souvent les expressions faciales des interlocuteurs. Ce résultat est intéressant à plus d'un titre. Il ouvre la porte à des recherches laissées jusqu'ici au domaine de la philosophie ou à celui de la psychanalyse. Le manager est également un être intuitif et va utiliser ce potentiel dans son activité de gestion des ressources humaines et en leadership. L'étude met en relief également l'importance des aptitudes sociales dans la « construction » du comportement décisionnel intuitif.

- Conclusion :

Dans cette revue de la littérature, nous avons présenté les théories explicatives les plus abordées en sciences en psychologie et en sciences des organisations. En

prenant conscience que nous sommes à l'aube d'une révolution épistémologique qui n'a pas encore pu exploiter les arcanes de la dimension « subjective » liée au comportement décisionnel. En effet, les manifestations « émotionnelles » dans l'étude de la prise de décision n'étaient que peu prises en considération. On assiste actuellement à un regain d'attention vis à vis de la dimension « humaine » du manager. Il n'est plus seulement considéré comme étant « expert » mais plutôt comme étant une « personne » évoluant dans un système.

References

- 1- Ahmed Alghamdi, 2013, Emotional intelligence and school leaders ' ability with respect to the Saudi Arabian educational Context', Arecls,
- 2- Alessa1 Adlah, 2015, Self-efficacy and motivations among saudi employees toward creating their own business, International journal of business and management.
- 3- Autissier, Benseba, Boudier, 2008, L'atlas du management, Eyrolles.
- 4- Asif Kiyani, Muhammad Haroon, Asim Sohail Liaqat, Mohammad Arif Khattak, Syed Junaid Ahmed Bukhari, Rabia Asad, 2011, Emotional intelligence and employee participation in decision-making, Management Sciences, University, Rawalpindi, Pakistan.
- 5- Braybrooke, David, Lindblom: 1963, A strategy of decision policy evaluation as a social process, free press.
- 6- Chateauraynaud f, Fourniau J-m., Lefebvre R, Neveu C, 2013, Salles d, Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation, paris, gis démocratie et participation.
- 7- Cyert, richard, March, james, Processus de décision dans l'entreprise, dunod, 1963, (trad. 1970)
- 8- Dubreuil Benoît, 2003, La neuroéconomie, Essentielle, mais pour qui ? Département de philosophie, Université du Québec De Quervain, Jeu de la confiance, Institut de Recherches Empiriques en Economie, Zurich.
- 9- Erenda Ivan, Maja Meško Kandijška cesta, 2014, Intuitive decision-making and leadership competencies of managers in Slovenian automotive industry, Faculty of organization studies, Novo mesto,
- 10- George, J.M, 1995, Leader positive mood and group performance: The case of customer service, Journal of Applied Social Psychology.
- 11- George J.M, 2000, Emotions and Leadership: The role of emotional leadership, Thousand Oaks CA, New Delhi.

- 12- Hellriegel, Slocum, 2004, Woodman, Management des organisations, De boeck.
- 13- Kahneman, Daniel, versky, Prospect theory: 1974, an analysis of decision under risk, *econometrica*.
- 14- Lecomte Jacques, 2003, Y arriver malgré tout, *Sciences Humaines Hors-Série*, no 40.
- 15- Naresh Khatri, H. Alvin Ng, 2000, The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, New Delhi.
- 16- Prietula, M.J, Simon, H.A, 1989, The experts in your midst, *Harvard Business Review*.
- 17- Robert Grant, Emily M. Vogt, 2015, Self-Efficacy as a Determinant of Information Technology Effectiveness, *International Journal of Management & Organizational Studies* Volume 4.
- 18- Simon Herbert, 1991, *Rationality in Political Behavior*, Carnegie Mellon University.
- 19- Wim Myburgh, Mark B, Watson Chery D. Foxcroft, 2015, Development and validation of a managerial decision-making self-efficacy questionnaire, University, Port Elizabeth, South Africa.
- 20-Howard Eves. 1990, *Introduction to The History of Mathematics*.