

2007s-14

**Contagion émo-décisionnelle :  
projet d'étude par économie  
expérimentale**

*Delphine van Hoorebeke*

---

**Série Scientifique**  
*Scientific Series*

---

**Montréal**  
**Juin 2007**

© 2007 *Delphine van Hoorebeke*. Tous droits réservés. *All rights reserved*. Reproduction partielle permise avec citation du document source, incluant la notice ©.  
*Short sections may be quoted without explicit permission, if full credit, including © notice, is given to the source.*



Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations

## **CIRANO**

Le CIRANO est un organisme sans but lucratif constitué en vertu de la Loi des compagnies du Québec. Le financement de son infrastructure et de ses activités de recherche provient des cotisations de ses organisations-membres, d'une subvention d'infrastructure du Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, de même que des subventions et mandats obtenus par ses équipes de recherche.

*CIRANO is a private non-profit organization incorporated under the Québec Companies Act. Its infrastructure and research activities are funded through fees paid by member organizations, an infrastructure grant from the Ministère du Développement économique et régional et de la Recherche, and grants and research mandates obtained by its research teams.*

### **Les partenaires du CIRANO**

#### **Partenaire majeur**

Ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation

#### **Partenaires corporatifs**

Alcan inc.  
Banque de développement du Canada  
Banque du Canada  
Banque Laurentienne du Canada  
Banque Nationale du Canada  
Banque Royale du Canada  
Banque Scotia  
Bell Canada  
BMO Groupe financier  
Bourse de Montréal  
Caisse de dépôt et placement du Québec  
DMR Conseil  
Fédération des caisses Desjardins du Québec  
Gaz de France  
Gaz Métro  
Hydro-Québec  
Industrie Canada  
Investissements PSP  
Ministère des Finances du Québec  
Raymond Chabot Grant Thornton  
State Street Global Advisors  
Transat A.T.  
Ville de Montréal

#### **Partenaires universitaires**

École Polytechnique de Montréal  
HEC Montréal  
McGill University  
Université Concordia  
Université de Montréal  
Université de Sherbrooke  
Université du Québec  
Université du Québec à Montréal  
Université Laval

Le CIRANO collabore avec de nombreux centres et chaires de recherche universitaires dont on peut consulter la liste sur son site web.

Les cahiers de la série scientifique (CS) visent à rendre accessibles des résultats de recherche effectuée au CIRANO afin de susciter échanges et commentaires. Ces cahiers sont écrits dans le style des publications scientifiques. Les idées et les opinions émises sont sous l'unique responsabilité des auteurs et ne représentent pas nécessairement les positions du CIRANO ou de ses partenaires.

*This paper presents research carried out at CIRANO and aims at encouraging discussion and comment. The observations and viewpoints expressed are the sole responsibility of the authors. They do not necessarily represent positions of CIRANO or its partners.*

**ISSN 1198-8177**

**Partenaire financier**

Développement  
économique, Innovation  
et Exportation  
**Québec** 

# Contagion émo-décisionnelle : projet d'étude par économie expérimentale

*Delphine van Hoorebeke*\*

## Résumé / Abstract

Depuis maintenant quelques années, l'environnement des entreprises n'est plus stable, il est devenu changeant et incertain, l'analyse formelle seule n'y est, alors, plus satisfaisante. En effet, les hommes n'arrivent pas à produire des outils sophistiqués de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement, les différents instruments et méthodes préétablies de prise de décision, tels les logiciels de recrutement, les choix des méthodes de management ou stratégiques, se trouvant de plus en plus vite dépassés et obsolètes. Face à une concurrence sauvage, l'entreprise et ses décideurs doivent prendre des décisions stratégiques rapides et efficaces. Face à cet état de fait, les décideurs copient parfois les décisions des autres décideurs. Ce 'copiage' peut suivre un processus cognitif, mais aussi purement irrationnel et inconscient. Ainsi, notre étude se focalise sur le concept de contagion émo-décisionnelle qui tend à décrire un 'copiage en masse', comme le décrivent Slovin et al. (1999) dans leur étude de l'impact de la contagion dans le secteur bancaire. Selon nous, la contagion conduisant les dirigeants d'entreprise à copier leurs concurrents ou leurs congénères est liée, de façon indéniable, aux émotions et à leur contagiosité. L'émotion est, ainsi, distinguée comme une dimension de la contagion des entreprises et de leurs dirigeants à prendre des décisions stratégiques. À cette fin, ce papier, après avoir décrit le rôle de la contagion émotionnelle dans la prise de décision stratégique d'entreprise, expose le modèle de recherche.

**Mots clés** : prise de décision managériale, émotion, contagion, économie expérimentale.

*Currently, economic environment is unbalanced, it has become changing and uncertain. In this context, a formal analysis is not sufficient to make a decision. Indeed, decision makers meet difficulties to produce sophisticated tools in a way as fast as the environment evolution. The various instruments and methods established of decision-making, such as software of recruitment, choices of management methods being more and more quickly exceeded and obsolete. In a wild competition framework, the organization and its decision makers must make fast and effective strategic decisions. Vis-a-vis this established fact, the decision makers could sometimes copy the decisions of the others. This 'copy' can follow a cognitive process, but also purely irrational and unconscious. Thus, our study is focused on the concept of emo-decisional contagion which tends to describe a 'mass copying', as describing by Slovin et al. (1999) in their study of the impact of the contagion in the banking environment. According to us, in an undeniable way, the contagion leading the organizational leaders to copy their competitors or their similar is dependent of the emotions and their contagiousness. Thus the emotion is considered as a dimension of organization and it leaders decision making. For this purpose, this paper, after having described the role of the emotional contagion in the strategic and managerial decision-making, exposes the model of research.*

**Keywords:** managerial decision-making, emotion, contagion, experimental economy.

---

\* Université de Montreal, Industrial Relations-F.A.S, C.P. 6128 succursale Centre ville, Montreal (Qc), Canada, H3C 3J7, Tel.: (1) 514 343 6111, ex: 5491, Fax : (1) 514 343 5764, [delphine.van.hoorebeke@umontreal.ca](mailto:delphine.van.hoorebeke@umontreal.ca).

C'est seulement depuis quelques années que les émotions sont un sujet d'intérêt pour la recherche sur la prise de décision. Jusqu'alors, le décisionnaire était abordé comme un être se comportant en fonction de principes rationnels et distinctement formulés. Depuis Platon, Kant et Descartes, il est considéré que la logique propre, purement rationnelle et mathématique, écartée de toute considération affective, peut mener à la solution quel que soit le problème. Selon ces théories, une décision est inspirée de données sensorielles, d'événements, de faits et de documents. Si les prémices d'une intervention émotionnelle dans la prise de décision sont déjà discernables, dans le principe de l'antithèse<sup>1</sup> de Darwin dans *The expression of the emotions in man and animal* (1872), ou dans les recherches de Lazarus (1991), ce n'est qu'en 1994, que Damasio affirme nettement que les émotions sont nécessaires à la prise de décision. À partir de sa théorie des marqueurs somatiques<sup>2</sup> ou « *perception des émotions secondaires des conséquences prévisibles* » (p.240), cet auteur explique, non seulement, le processus de décision, mais surtout, la rapidité de notre cerveau à décider, de quelques fractions de secondes à quelques minutes selon les cas. Selon lui, le raisonnement pur ou mathématique réclame une mémoire d'une capacité illimitée à retenir la multitude de combinaisons probables pour prévoir les conséquences de telle ou telle décision. Une capacité dont l'homme ne dispose pas. C'est la raison pour laquelle la mémoire est soutenue par divers repères émotionnels. Une décision perçue par l'émotion comme néfaste est automatiquement associée à une sensation déplaisante au niveau du corps (soma), puis rejetée immédiatement afin de laisser place à un plus petit nombre d'alternatives. Lorsque l'émotion ressentie est positive, l'alternative est 'marquée' et conservée.

Une prise de décision est, en effet, neurologiquement parlant, très rapide, bien moins d'une seconde, lorsqu'il s'agit de réagir face à un danger immédiat, l'émotion est, alors, prédominante. Lorsque la décision s'établit comme un processus cognitif avec le temps pour la réflexion, dont la conséquence est un choix entre diverses alternatives, l'émotion, sans prévaloir, intervient. Ne dit-on pas, je « sens » que je n'ai pas pris la bonne décision ? A ce moment, l'émotion se présente comme un signal inconscient de l'efficacité de notre choix (Lazarus, 1991). Plus encore, de prime abord, en tant que processus d'ajustement et d'évaluation, elle joue un rôle modérateur de la commande de décision rationnelle (Gratch, 2000).

Pour comprendre les différents rôles joués par les émotions dans la prise de décision, il faut distinguer deux types d'action. Tout d'abord, l'émotion permet de prédire les conséquences de la décision et de composer les scénarios projectifs. Capturer une proie, c'est deviner les actions de l'animal que l'on veut capturer. Echapper à un prédateur, c'est deviner les intentions de celui qui vous attaque. Puis, l'émotion immédiate, au moment de la prise de décision, confirme le bien fondé du choix. Ainsi, Loewenstein et Lerner (2003) illustrent cette théorie par l'exemple d'un investisseur confronté au choix face à un investissement risqué. Pour prendre sa décision, cet individu tente de prédire les probabilités des différentes retombées, gagner ou perdre son argent. L'émotion immédiate, lors de sa prise de décision, l'anxiété, peut soit le décourager, soit

---

<sup>1</sup> principe d'expressions d'émotions opposées mettant en évidence les mécanismes mis en jeu lors de choix opposés. Un chien d'humeur hostile et agressive marche avec raideur, la tête haute, la queue levée, les oreilles dirigées vers l'avant. Un chien qui accueille son maître a le corps plongé vers le bas, la queue et les oreilles sont inclinées en arrière. Les deux expressions et postures sont opposées et « antithétiques ».

<sup>2</sup> les émotions secondaires préviennent l'individu par une réaction corporelle

l'amener à écarter les regrets au cas où le choix s'avèrerait néfaste.

Ainsi, notre étude se focalise sur le concept de contagion émo-décisionnelle qui tend à décrire un 'copiage en masse', comme le décrivent Slovic et al. (1999) dans leur étude de l'impact de la contagion dans le secteur bancaire. Dans un premier temps, il s'agit de considérer que les émotions sont parties intégrantes de la prise de décision, tant au niveau exécutif que managérial. Dans ce sens, malgré une certaine conviction inverse, l'organisation et ses membres décideurs ne prennent pas les décisions stratégiques uniquement sur des bases cognitives. Pour cela, cet écrit propose de décrire les tenants et aboutissants de la prise de décision managériale, peu développée sous l'angle 'émotionnel', au travers de l'émotion des raisons.

## **1. La décision, un mécanisme multi-dimensionnel**

Dès l'origine, Platon (427 av. J.C.) réfuta le monde du sensible parce que ce monde oppose à l'entendement trop d'obstacles divers. Il se consacra, alors, à la raison et à l'entendement pur. Dans le même sens, Kant (1784) dans sa «Critique de la raison pure» affirme : «*Encouragée par une telle preuve de la force de la raison, la passion de pousser plus loin ne voit plus de limites*» (p.36). Pareillement, Descartes dans *Discours de la méthode* considère que c'est la raison qui nous fait homme, nous devons ainsi cultiver notre seule intelligence. Selon Berthoz (2003), au regard de ces théories et des diverses autres théories originelles, normatives, descriptives et prescriptives de la décision, cette dernière demeure idéalement rationnelle et essentiellement cognitive. Dans ce cadre, les courants normatifs, aux nombreuses variations, indiquent la façon dont il faut procéder pour prendre une décision, les théories descriptives, en détaillent le processus, tandis que les théories prescriptives cherchent à améliorer la pertinence des choix effectués. Chaque champ de recherche possède sa propre vision et méthode de mesure du fonctionnement cérébral de la prise de décision. Néanmoins, un point reste commun à chacune d'entre elles, le calcul ou l'évaluation. Or, c'est, également, cette évaluation qui est au cœur du discours de la recherche sur la décision au travers des émotions.

### **1.1. des fonctionnements cognitifs fondés sur l'évaluation**

En effet, l'évaluation, la spéculation ou encore le pari est un thème récurrent, dans la recherche cognitive sur la prise de décision. Les distinctions qui lui sont allouées, dans la recherche cognitive, portent davantage sur son fonctionnement que sur son fondement. Quel que soit le choix à effectuer, l'individu estime, prédit et parie sur ses conséquences possibles ou sur la préférence qu'il lui confère. Selon les courants, cette estimation dépend de trois grands paradigmes. **(1)** La fonction d'utilité (formule mathématique) (Bernouilli, 1713 ; von Neumann et Morgenstern, 1944), où la prise de décision est fonction des croyances et valeurs de l'individu et des résultats escomptés ; le principe de la chose sûre (Savage, 1954), révision de la fonction d'utilité, cette approche considère le choix comme dépendant des préférences et croyances de l'individu en dépit des conséquences ; et la théorie du prospect, fonction mathématique de prédiction combinant une fonction des valeurs et une fonction des probabilités subjectives (Kahneman et Tversky, 1973). **(2)** La rationalité limitée, montrant que les limites et

déviations humaines de prédiction ne peuvent être reproduites par des modèles théoriques, l'homme économique peut, en effet, se contenter d'une solution satisfaisante à ces yeux, sans qu'elle se soit avérée la solution optimale (Simon, 1959). (3) Le processus algébrique, sous forme d'équations et de moyennes pondérées, il est le calcul agrégé du jugement.

Loin de pouvoir être considérés comme des processus cognitifs divergents, la différenciation de ces trois courants, résumés par Berthoz (2003), concerne principalement le rôle de cette évaluation et les stratégies empruntées pour l'établir. L'évaluation demeure un terme itératif, à tel point que les approches cognitivistes et celles des émotions s'en accordent.

## 1.2. une évaluation émotionnelle ?

Déjà en 1872, Darwin, dans ses observations, remarque que la prise de décision s'accompagne d'un froncement de sourcils indiquant un embarras de l'esprit et une émotion exprimée avant l'action. Puis, de nombreuses théories suggèrent l'aspect prédictif des émotions. Ces théories commencent Ribot (1930), pour qui une idée non ressentie n'est rien, Sartre (1938), selon qui, la conscience émotionnelle est la conscience du monde, et Schachter (1971), selon lequel, l'existence d'une cognition associée à l'activation physiologique est déterminante de la nature même de l'émotion. C'est au fur et à mesure du développement de ces multiples approches de base, que l'émotion est envisagée comme un véritable outil d'évaluation par son caractère prédictif.

Ainsi, en 1989, Scherer examine l'émotion comme constituant un dispositif affectif d'évaluation qui s'interpose entre l'évaluation cognitive d'une situation et l'action humaine. Les émotions, selon lui, provoquent un découplage du comportement et des stimuli, rendant ainsi l'individu capable de substituer des modes de comportement plus flexibles aux réponses réflexes, instinctives ou habituelles dans une situation donnée.

Puis, intervient la vision de Lazarus (1991). Les émotions ont, selon cet auteur, plusieurs fonctions, telles qu'informer la personne sur la qualité de l'expérience qu'elle vit ici et maintenant, l'aider à évaluer les situations dans lesquelles elle se trouve et l'efficacité de ses comportements (satisfaction ou insatisfaction), donner le sens et la valeur de son expérience, faciliter la communication des intentions, stimuler la réflexion et le développement de la pensée, etc.

Enfin, c'est il y a deux décennies, que le neurologue Damasio (1994) pose et teste l'hypothèse clairement définie que l'émotion joue un rôle biologique dans le raisonnement et la prise de décision. Il a, tout d'abord, constaté, au cours de nombreuses expériences, en utilisant la mesure de certains paramètres biologiques<sup>4</sup>, qu'il existe un rapport étrange entre l'absence d'émotions et la perturbation du raisonnement. En bref, les émotions sont 100% indispensables pour raisonner. C'est à partir de son questionnement sur le cas Phineas Gage, dénué d'émotions et dans l'incapacité de prendre des décisions suite à un accident au cerveau, que cet auteur suggère que « *Les mécanismes permettant d'exprimer et de ressentir des émotions [...] jouent tous un rôle dans la faculté de raisonnement* » (p. 10). En effet, alors que Gage avait conservé toutes ses aptitudes au raisonnement, il avait perdu sa capacité de raisonner. Pour résoudre cette

---

<sup>4</sup> modification de la résistance de la peau au courant électrique et la caméra à positons pour filmer les réactions du cerveau

énigme, Damasio étudia un patient (Eliot) ayant subi l'ablation d'une tumeur située dans les méninges. Si Eliot pouvait réfléchir, parler, compter, se souvenir, il était incapable de décider à bon escient, de gérer son temps et d'exécuter des tâches en plusieurs étapes. Une expérience montra, alors, qu'il ne ressentait aucune émotion face à des photos choquantes. Puisqu'il agissait uniquement de sang froid, la conclusion de Damasio fut, donc, que la faculté de raisonnement était affectée par un déficit émotionnel, l'affaiblissement de la capacité à expérimenter des émotions pouvait être la source de comportements irrationnels. Selon lui, le cerveau serait, donc, une boucle d'infinis recouplements entre l'intellect et l'affect.

Ses études suivantes, effectuées en collaboration avec d'autres chercheurs, (Bechara et al., 1998, 1999) démontrent que la prise de décision est un processus dépendant de l'émotion. Certaines de ses études prouvent que le dommage au niveau du cortex préfrontal ventro-médian empêche la capacité à utiliser les émotions nécessaires à guider les décisions dans une direction avantageuse. Ils démontrent, ainsi, par l'analyse anatomique de 10 sujets au cerveau endommagé et 16 sujets normaux, que des dommages au niveau de l'amygdale du cerveau, locus des émotions, perturbe la prise de décision.

Voici différents termes qui peuvent nous paraître rébarbatifs de prime abord. Si la recherche en la matière n'a pas découvert la totalité du fonctionnement des émotions et de la décision, elle propose un processus neurobiologique clairement explicité.

### 1.3. Un processus neurobiologique

Dans un premier temps, il est question d'effectuer un bref et synthétique intermède sur l'anatomie du système nerveux, fondé sur les descriptions de Vincent (1986), Damasio (1994), Laborit (1994) et Berthoz (2003).

#### 1.3.1. Intermède

Le cerveau possède des parties centrales et des parties périphériques :

- Le système central est composé d'un hémisphère droit et d'un hémisphère gauche, réunis par le corps calleux, les régions ventro-médianes (ensemble de fibres connectives, zone de convergence, matière blanche).
- Le système nerveux central comprenant le diencéphale, inclue, entre autres, le thalamus et l'hypothalamus, placés respectivement au centre et sous les hémisphères, mais aussi, le mésencéphale, le tronc cérébral, le cervelet et la moelle épinière.

Dans ce système nerveux central, la disposition de la matière grise informe sur son rôle : - (1) en couches, elle correspond au cortex, celui-ci forme la couche supérieure couvrant les hémisphères ; la partie la plus récente de ce cortex est appelée néo-cortex, communément associé au cognitif,

- (2) disposée en noix, la matière grise correspond à différents noyaux enfouis dans chaque hémisphère, tels que l'amygdale (sous forme d'amande) ; il s'agit de la partie la moins récente sur le plan évolutif, le cortex-limbique, associé à l'émotion.

Ces deux systèmes sont inter-reliés par des courants électriques diffusés depuis les neurones (corps cellulaire) jusqu'à des points de contacts (synapses) par des fils conducteurs (axones). La synapse peut libérer, alors, des neurotransmetteurs, messagers chimiques qui vont poursuivre la transmission du message au neurone suivant, à travers

la moelle épinière et le système nerveux périphérique (corporel), jusqu'aux différents organes ou glandes, jusqu'à déclencher ou non l'action et transmettre à nouveau l'information du résultat au cerveau.

De façon simplifiée, selon la situation, certaines parties du cerveau (usine électrique) envoient, grâce aux neurones, des messages (neurotransmetteurs), à un point de contact (synapse) qui va à son tour expédier le message à un autre point de contact et ceci jusqu'à ce que le message arrive à destination, le corps (usine chimique). Lors du dernier point de contact, le message est décodé (message électrique devient message chimique) pour pouvoir être lu par le récepteur.

### **1.3.2. Mécanisme neurobiologique de la décision**

Dans le cadre de la prise de décision, les deux systèmes, central et périphérique, jouent un rôle (Bachara et al. , 1994, 1998, 1999 ; Berthoz, 2003). Plus exactement, ce sont les régions ventro-médianes, notamment, préfrontales et l'amygdale qui entrent en jeu. Ainsi la zone ventro-médiane située dans le cortex préfrontal représente le lieu de stockage des représentations que l'individu se fait d'une situation. C'est à cet endroit qu'est réalisé le classement des données fonction du vécu de l'individu et des scénarios décrivant les conséquences probables de la décision. Cette zone s'avère, de plus, être reliée directement à des régions du cortex dites primaires, telles que la région motrice, certains ganglions ou l'amygdale. En tant que récepteur central des informations, cette dernière est, selon la métaphore dessinée par Damasio, « *le bureau des normes et des mesures* » (1994, p.250). Dans ce sens, une émotion ressentie met en activité l'amygdale du cerveau qui enclenche, entre autres, ce cortex ventro-médian. Ce dernier (1) envoie des signaux au système moteur, de façon à ce que les muscles donnent au visage des expressions de l'émotion et au corps des postures spécifiques, (2) active le système endocrinien et nerveux sécréteurs d'hormones (neurotransmetteurs chimiques) induisant des changements dans l'état du corps et du cerveau. Chacune de ces actions permettent la perception d'un état corporel et mental par l'individu. C'est cette dernière qui lui confère une information sur le choix à effectuer.

Dans la situation d'une prise de décision, le cerveau cognitif et le cerveau limbique (émotions) envoient des messages de concert. Le cerveau cognitif fait l'inventaire des conséquences de chaque choix probable. Il envoie chaque scénario au cerveau limbique qui intervient comme le bureau de douanes. Ce dernier sélectionne les meilleurs scénarios, ou les messages les plus pertinents. Pour chaque message reçu, il envoie un message directement à la partie du cerveau qui déclenche les mouvements corporels, à partir du ressenti de l'individu sur tel ou tel scénario » Ceci permet à l'individu de percevoir rapidement et distinctement le message. Enfin, il stocke les meilleurs scénarios, soit ceux qui correspondent le mieux aux valeurs, intérêts et vécus de l'individu, travail toujours effectué de concert par les deux parties du cerveau. Le processus se poursuit, ainsi, jusqu'à ce qu'il ne reste plus qu'un choix, le meilleur, selon la perception de l'individu.

Ainsi, les dernières études de Bechara et al. (1998, 1999) et Damasio (1994) démontrent que lors d'une prise de décision des émotions dites secondaires, parce qu'issues des représentations et images relatives aux scénarios de conséquences probables de la décision à prendre, interviennent et activent l'amygdale et les systèmes ventro-médians. L'un des résultats de leur dernière étude (Béchara et al., 1999) démontre



davantage de mauvaises prises de décision chez les patients atteints de dommages au cortex ventro-médian et à l'amygdale, comparés à des patients ayant des dommages à l'hypothalamus ou totalement normaux. Ces individus réitéraient leurs mauvaises prises de décision, malgré la répétition de l'expérience, parce que l'émotion émulative d'action ne pourrait plus être inhibée par le cortex préfrontal, théorie de Berthoz (2003).

#### 1.4. Décision-émotion, une réelle imbrication

Au regard de l'histoire humaine, nombreux semblent les exemples imageant l'influence des émotions dans la prise de décision tant stratégique que managériale. Par exemple, entre 1978 et 1980, Stansfield Turner, directeur de la CIA, décida de ne pas commander la destruction d'un avion étranger déclaré transporteur de missiles nucléaires sur le territoire américain. Malgré le danger imminent, il ne prit pas la décision d'agir. Les événements suivants lui donnèrent raison, l'information qui lui avait été communiquée était fautive et liée à une simple erreur technique de transmission. Pourquoi a-t-il réagi de la sorte, face à un danger crucial, mettant en péril sa vie et celle de millions d'individus ? A-t-il considéré que cela pouvait être une erreur ? A-t-il évalué sa décision en fonction de ses valeurs, de ses représentations ? Nul ne le sait, pas même lui. Autre exemple, Richard Branson, dirigeant de Virgin, entreprise d'édition musicale, a créé en 1984, contre l'avis de tous, une compagnie aérienne, Virgin Atlantic Airways, compagnie encore pérenne de nos jours. Sans compter les nombreuses décisions 'irrationnelles' et néanmoins rentables prises par ce manager depuis lors. Ainsi, selon (Frank, 2003), si les entreprises se comportent comme si elles étaient rationnelles, il existe une multitude de raisons (imperfections du marché, coûts de transaction, information imparfaite et information asymétrique) pour que les entreprises comme le marché aient un comportement irrationnel. Lazarus (1991) soutient que la relation émotion-décision est évidente. La décision dépend de valeurs humaines, religieuses, politiques, de la loyauté, droiture, justice, compassion, ou encore de la confiance et de l'intérêt personnel. A cet égard, la maximisation de l'utilité par une prise de décision purement cognitive présuppose que chacun connaisse et ait conscience de son intérêt. Or, selon les économistes, nous ne le savons que lorsque nous nous sommes trompés. Berthoz (2003) indique, au sujet de ce débat cognition-émotion (Zajonc/Lazarus), que l'émotion aurait un rôle fondamental, mais non perçu consciemment, de précatégorisation des stimuli qui guident l'examen cognitif. En confirmation et selon l'approche computationnelle, l'émotion mettrait « *en éveil la conscience pour évaluer la situation et identifier ce qui a déclenché cette activité et réorganiser les plans d'action* » (Berthoz, 2003, p. 67). Gratch (2000) nous en donne un exemple, en établissant un programme informatique de contrôle de prise de décision dans le cadre de planification de l'aviation militaire. Partant du constat que les programmes actuels sont limités par leur incapacité à modéliser différents modérateurs influant la performance des troupes sur le terrain, tels que le stress, les émotions et les différences individuelles, il modélise mathématiquement, la façon dont les individus évaluent émotionnellement les événements et l'influence de cette évaluation sur la prise de décision. Nombre de managers décident et agissent selon leurs émotions, le cas de Tchernobyl en est un exemple probant, l'ingénieur a décidé selon son 'intuition', certes, induite par un intérêt personnel. Un autre cas étaye cette hypothèse : les décisions prises sous l'effet de la colère. Lerner et al. (2004) exposent le fait que cette émotion

perturbe l'objectivité et la rationalité utiles à une prise de décision. Les individus peuvent faire preuve, sous la colère, d'une confiance et d'un optimisme démesurés, accentuant les prises de risques inconsidérés. Ce que nomme Goleman (1999), la prise de pouvoir par les émotions. Ne conseille-t-on pas au manager de prendre le temps pour définir la meilleure décision et, ainsi, la rationaliser ? L'objectif de chacune de ces descriptions est de montrer que l'intervention des émotions dans la prise de décision est non seulement effective mais commune à tout être humain, ou animal. Il en est ainsi, quel que soit le contexte (vie privée, professionnelle), le statut et niveau hiérarchique de l'individu confronté à une prise de décision. Les distinctions probables se situent dans l'aspect fondamentale et crucial des conséquences de celle-ci, en d'autres termes au type de décision à prendre.

## 2. La décision un processus contagieux ?

La prise de décision humaine, nous l'avons vu précédemment dépend d'un processus émotionnel. Or, cette émotion possède une propriété primordiale, sa contagiosité. Puisque dans un contexte tel que celui de l'organisation faire accepter une décision par tous les acteurs est capital, l'aspect émotionnel de la décision peut s'avérer un outil précieux.

### 2.1. L'émotion est contagieuse

Les émotions peuvent, en effet, être synchronisées ou imitées et devenir contagieuses. La synchronisation apparaît quand deux individus expriment des comportements similaires ou quand une personne répond aux changements comportementaux de l'autre en adoptant les mêmes changements comportementaux (Andersen et Guerrero, 1998). L'imitation correspond à une étape du processus d'apprentissage et de socialisation. L'une des explications de ces processus est la contagion émotionnelle, même si elle reste inexplicée par la recherche. Hatfield et al. (1994) définissent la contagion émotionnelle comme une tendance automatique, non intentionnelle et souvent inconsciente à imiter et synchroniser des expressions faciales, des mouvements du corps et des vocalisations pendant les rencontres avec d'autres individus. Plus encore, lorsque les mêmes caractéristiques sont synchronisées avec un autre individu, nous sommes capables de les ressentir à travers les émotions de l'autre, c'est-à-dire de ressentir les mêmes émotions ou des émotions complémentaires.

La contagion émotionnelle est un phénomène comportemental (Hatfield et al., 1994). Selon certains chercheurs, son mécanisme de transmission est cognitif et lié à un raisonnement conscient, une analyse et une imagination, justifiées par cette transmission, proches de l'empathie. L'individu imagine ce qu'il ressentirait à la place de l'autre et ainsi partage ses émotions. Une autre théorie implique l'imitation et le feed-back. Selon ce mécanisme, (1) les individus tendent à imiter et synchroniser de façon automatique et inconsciente leurs mouvements aux expressions faciales, voix, postures, muscles, rythme et comportements des autres ; (2) cette imitation est dépendante de toute réaction de l'autre. Dans cet ordre, l'individu tend à saisir l'émotion des autres pour atteindre plusieurs objectifs :

- ne pas se marginaliser,

- s'identifier à l'autre par contemplation
- tenter de ressentir ce que l'autre ressent dans une situation
- se détacher de l'autre

## 2.2. Vers une contagion décisionnelle ?

Partant du postulat que la prise de décision est dépendante de l'émotion, la part émotionnelle pourrait s'avérer être une base explicative de l'acceptation d'une décision managériale ou organisationnelle. Si chacun (manager ou organisation) possède ses propres intérêts, ses valeurs personnelles, certains facteurs de pression peuvent complexifier la prise de décision. Dans ce contexte, l'imitation devient une solution. Selon La Baudonnière (1997), le mimétisme et l'imitation sont des comportements adaptatifs instinctifs des individus résultant d'une observation de leur entourage. Néanmoins, l'imitation est davantage cognitive que le mimétisme ou contagion émotionnelle, qui relève de mécanismes inconscients, lié à une sorte de fascination pour un leader mais aussi d'un besoin « instinctif » de socialisation et de normalisation (Paicheler et Moscovici, 1984). Selon La Baudonnière (1997), le mimétisme est un moyen, pour un individu, de sélection et d'adaptation à son environnement, se présentant sous la forme d'une apparence ou d'un trait biologique (mimétique passif), mais aussi sous la forme d'un comportement (mimétisme actif). Dans ce principe, les individus ont tendance à adopter le comportement de leur entourage et cela d'autant plus que la charge émotionnelle provoquée par un événement est forte. Selon Hess et Blairy (2001), la distinction entre le mimétisme et la contagion émotionnelle se situe au niveau de leur définition. Le mimétisme est une expression alors que la contagion émotionnelle est un état affectif. Le pan de recherche sur le comportement du consommateur démontre que la décision d'achat et d'adoption d'un nouveau produit suit un processus de contagion. Rogers (1983) assimile le concept de diffusion à ce processus de contagion rationnelle qui vient accélérer ou ralentir l'engouement des acheteurs précoces ou, augmenter ou diminuer la décision d'achat des acheteurs plus tardifs.

Nonobstant ces processus de contagion 'positive', l'obtention d'un 'esprit' collectif, selon l'expression de Weick et Roberts (1993), peut mener aux effets de foules et à l'hystérie de masse décrits par Le Bon (1896). Sa théorie décrit une contagion mentale parmi les individus les menant à connaître une unité mentale, une pensée unique à la foule d'individus. Parfois, cette contagion mentale conduit à une hallucination collective. Dans ce cadre, Le Bon cite l'exemple de la frégate la 'Belle Poule'. Ce bateau recherchait, de jour, une corvette<sup>6</sup> dont il avait été séparé par un orage. Lorsque fut signalé un bateau en perdition, l'ensemble de l'équipage, alarmé, décrivit un radeau chargé de naufragés gesticulant. En résultat, le radeau n'était qu'un amas de branches d'arbres. C'est à cause de ces effets, qu'Hatfield et al. (1994) suggèrent que « le pouvoir de la contagion émotionnelle donne une perception réaliste d'une espérance de pouvoir influencer les situations sociales », (p. 193). Or, les situations sociales ne sont pas uniquement l'apanage de la société. A un niveau moins agrégé, l'entreprise est le lieu de nombreuses interactions sociales extrêmement fréquentes. Cette contagion émotionnelle dans le cadre

---

<sup>6</sup> Petit bateau d'escorte

d'un processus de prise de décision collective et de groupe y a, donc, certainement sa place.

### 2.3. Le point de vue économique

Il a souvent été proposé dans la littérature que des concurrents sur un marché oligopolistique peuvent être davantage guidés par l'imitation plutôt que par des calculs de rentabilité. Suite à une suggestion de Todt (1972) dans l'analyse de son étude expérimentale des décisions d'investissement et de fixation de prix, Vega-Redondo (1997 ;1999) et Rhode et Stegeman (2001) ont décrit le processus d'imitation en tant que facteur de prise de décision face à la concurrence dans le cadre de la théorie des jeux. Parallèlement et en opposition, dans le cadre des théories de la sélection naturelle et de l'évolution, il y a présomption que la compétition exclut les entreprises irrationnelles. Si Piaget et Inhelder ont utilisé les règles de la consistance interne pour tester les limites de la rationalité, l'irrationalité lui accorde peu de poids. Néanmoins, Gigerenzer (2001) fait une revue de littérature des différentes théories sur l'irrationalité et la prise de décision. Dans ce sens, les théories irrationnelles sont envisagées comme descriptives du comportement et non des modèles de processus de la prise de décision de préciser "*Like emotions, social norms and social imitation can function as decision-making guidelines that keep individual learning and information search to a minimum*" (p.7). Alors que, selon les modèles rationnels, le comportement du groupe semble davantage rationnel que le comportement individuel, il peut être supposé que l'entreprise feigne, parfois, sa rationalité. Loin d'être des exceptions, comme le présupposent ces derniers, il semble raisonnable d'assumer l'inverse, soit que ces supposées anomalies, les comportements irrationnels, représenteraient la norme dans la prise de décision. Cependant la recherche de ces comportements irrationnels dans la prise de décision demeure délicate en économie. Des barrières paraissent, en effet, encore ancrées entre le rationnel économique et l'irrationnel développé par les sciences sociales. Cependant, le prix Nobel d'économie 2002<sup>7</sup> confirme une évolution de la vision traditionnelle de comportements guidés par la rationalité vers une émergence de la considération à la fois de la psychologie moderne et de l'économie expérimentale.

À cet égard, le concept de dissonance cognitive (Festinger, 1957), usité, notamment, en stratégie des organisations, indique que les individus ont tendance à persister dans leur conviction face à une évidence contradictoire. Plus encore, cette contradiction est perçue comme une confirmation de leur conviction première. Cette approche conduit à envisager que les décideurs agissent de la même façon, et se montrent réfractaires au changement de leur certitude face à une approche opposée ou divergente. Les individus donnent davantage d'importance à l'état de leur situation comparée à un niveau de référence, plutôt qu'à des caractéristiques 'absolues' (Helson, 1964). Cet état de fait suggère que les entreprises n'imitent pas simplement pour copier mais par intérêt (Hsee et al., 1992). Outre cette définition, la dissonance cognitive décrite par Festinger (1957), possède un aspect tant cognitif qu'émotionnel. Un aspect émotionnel non négligeable lorsque l'on considère que l'émotion dépend d'une combinaison, motivation-intérêt-environnement, induisant l'individualisation de la décision (Lazarus,1991). Or,

---

<sup>7</sup> attribué à Daniel Kahneman et Vernon L. Smith

l'émotion détient des caractéristiques intrinsèques : fugacité, inconscience, aspect communicatif, facilitateur de la réciprocité, et contagiosité. Cette dernière caractéristique permet de répondre aux comportements de l'autre notamment par mimique, imitation ou synchronisation. Lorsqu'il s'agit d'une mimique, l'individu est le miroir de l'autre et reproduit parfaitement ses comportements faciaux et non-verbaux de façon simultanée allant jusqu'à influencer, de façon inconsciente, son expérimentation émotionnelle. Cet écrit, en tant qu'investigation théorique, tend à clarifier le mécanisme de prise de décision. Pour cela, il montre en quoi l'émotion intervient dans le processus de prise de décision, processus cognitif s'il en est. Cependant, cognitif ne signifie pas coupé des émotions ressenties. Dans un contexte, tel que celui de l'organisation, la décision est perçue comme un processus rationnel parce qu'ancré dans un domaine essentiellement économique. Or, cette rationalité décisionnelle des managers est, également, dépendante des émotions, tout comme celle de chaque membre de l'organisation.

#### 2.4. Plan expérimental de l'étude

Au regard des nombreuses études, les facteurs d'influence de la prise de décision sont essentiellement liés à l'information. On y retrouve la complexité de l'information (Mintzberg et al. (1976), l'information partielle (Safavian et Landgrebe, 1995) l'incertitude (Dammaki, 2004), le type de décision (programmées/non-programmées, Mintzberg et al. (1976), le risque perçu (Sniezek, 1998 ; Blais et Weber, 2006), le temps (Dammaki, 2004) et l'environnement socio-culturel et l'expérience du décideur (Dammaki, 2004).

Ainsi, dans le plan expérimental de notre étude, les variables à considérer sont : le type d'information, le temps alloué à la prise de décision, l'environnement externe, le type de décision et le risque perçu. Notre classification selon l'importance des variables influentes conduit à contrôler certaines variables, telles que l'environnement externe et le type de prise de décision. Les variables 'environnement socio-culturel' et expérience du décideur seront contrôlées afin d'éviter les biais de l'étude. Ces variables influenceraient l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision (Dammaki, 2004).

L'expérimentation en laboratoire induit, automatiquement, un contrôle de l'environnement externe. Le type de prise de décision est fixé par le sujet même de l'étude, la décision stratégique d'entreprise, la spécification qu'il est nécessaire de préciser porte sur son aspect non-programmé, soit une décision imprévisible car non répétitive.

Le risque perçu par le décideur, le temps, la complexité de l'information, l'aspect partiel de l'information et l'incertitude composent nos variables indépendantes. Au regard, de ces variables, trois d'entre elles semblent endogènes : l'incertitude et l'information partielle et complexe. Selon nous, l'incertitude est une variable latente mesurable par le manque d'information et la complexité de l'information fournie.

Ces premières variables selon notre hypothèse influent sur la prise de décision.

L'étude de la contagion émo-décisionnelle implique la considération de variables descriptives de la contagiosité ou de la susceptibilité à être contaminés des individus

décisionnaires. L'échelle de contagion émotionnelle, proposée par Hatfield et al. (1994), testée a posteriori par plusieurs études, met en exergue deux dimensions, la contagiosité de certains individus et la susceptibilité à être contaminés des autres individus. Ces deux dimensions forment la condition sine qua non à l'existence d'une contagion émotionnelle.

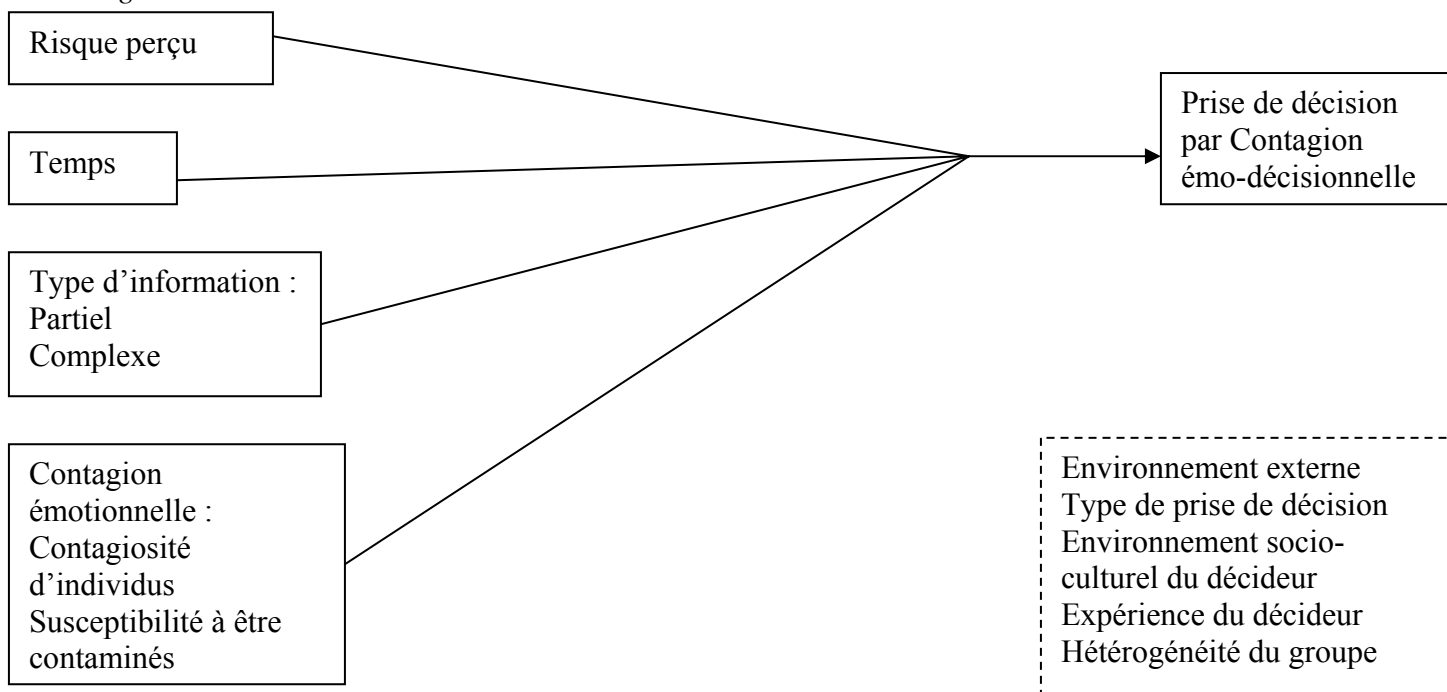
Hypothèse 1 : la contagion émotionnelle intervient dans la prise de décision managériale stratégique

Hypothèse 2 : le risque perçu influence la prise de décision par contagion émotionnelle

Hypothèse 3 : la complexité et le manque d'information influencent la prise de décision par contagion émotionnelle

Hypothèse 4 : le temps imparti à prendre la décision managériale influence la prise de décision par contagion émotionnelle (contagion émo-décisionnelle).

Figure 1 : modèle de recherche



## 2.5. Conclusion

C'est l'imbrication, démontrée par la recherche en psychologie et en neuropsychologie, entre le rationnel, l'émotionnel et le biologique, qui conduit à penser que l'individu ne peut se comporter de façon distincte dans la vie privée et au travail, et que l'aspect émotionnel y a son importance. De plus, l'histoire nous montre combien les individus sont capables de se regrouper en foule pour contester ou adhérer de concert. Ce papier est un préalable à une étude en cours de réalisation, par expérimentation en laboratoire, à l'instar de l'économie expérimentale, Néanmoins, cette approche a pour propriété de tenter de compléter la recherche sur la prise de décision, conséquente s'il en est, et d'amener à l'étude d'un nouveau concept, la contagion émo-décisionnelle. Ce concept ne vise pas à nier le pôle rationnel de la décision mais à autoriser un autre pôle, attentif au sensible, au comportement d'autrui, à l'instar de Maffesoli (1996) selon qui la société, notamment contemporaine, sous l'emprise d'une demande de flexibilité, ne peut plus s'accommoder d'une séparation entre la raison et la passion, malgré une structure quelque peu mécanique. L'émotion du manager joue un rôle crucial lors de la prise de décision. Le dirigeant, comme tout être humain, y a recours pour appréhender des problèmes notamment complexes et pour compenser un manque de données nécessaires à une approche analytique rigoureuse. Cette émotion sert généralement d'élément déclencheur faisant germer une idée que le dirigeant confrontera ensuite aux faits et informations disponibles pour prendre sa décision. Cet état de fait, démontré par plusieurs études, permet de supposer que des décisions managériales même stratégiques et à haut risque peuvent dépendre d'une contagion émo-décisionnelle.

## Bibliographie

Andersen P.A. et L.K. Guerrero (1998) *Principles of Communication and Emotion in Social Interaction*, Handbook of communication and Emotion: Research Theory, Applications and Contents, Academic Press, 49-96.

Barsade S.G. (2002), The ripple effect: Emotional Contagion and its Influence on group behavior, *Administrative Science Quarterly*, 47, 647-675.

Baudonnière (la) P.M. (1997) le mimétisme et l'imitation, Eds Domino, Flammarion, Paris.

Bechara A, Damasio H, Tranel D, Anderson SW (1998) Dissociation of working memory from decision making within the human prefrontal cortex. *Journal of Neurosciences* 18:428–437.

Bechara A., H. Damasio, A. R. Damasio, and G. P. Lee (1999), Different Contributions of the Human Amygdala and Ventromedial Prefrontal Cortex to Decision-Making, *The Journal of Neuroscience*, July 1, 19(13):5473–5481.

Bernouilli J. (1713), *Ars conjectandi*, cité par Berthoz (2003) op.cit.

Berthoz A. (2003), *La décision*, Ed. Odile Jacob, Paris.

Blais A.R. et Weber E.U. (2003), *a domain-specific Risk-taking* (Dospert Scale), poster session presented at the annual meeting of the society for judgment and decision making, Vancouver, Canada.

Dammaki A. (2004) Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel, Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « Le management face à l'environnement socio-culturel » Université St Joseph ; Beyrouth 28 – 29 octobre.

Damasio A. (1994), *L'erreur de Descartes : la raison des émotions*, Paris : Odile Jacob.

Darwin C. (1872) *The expression of the emotions in man and animal*, New-York, (1965 : Chicago : University of Chicago Press).

Descartes (1637), *Discours de la méthode*, Hatier, Paris, collection Profil (1990)

Festinger L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance*, Standford : University Press.

Goleman D. (1997), *L'intelligence émotionnelle*, Paris : R. Laffont.

Gratch J. (2000), Modelling the Interplay between Emotion and Decision-Making, *9th Conference on Computer Generated Forces and Behavioral Representation*, Orlando

Gigerenzer G. (2001) Decision Making: Nonrational Theories, in: *International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences*, 5, 3304–3309, Oxford: Elsevier.

Hatfield E., Cacioppo J.T. & Rapson R.L. (1994), *Emotional Contagion*, Paris: Cambridge University Press.

Helson H. (1964) *Adaptation-level theory*, Harper et Row, New-York.

Hess U. et S. Blairy (2001), Facial mimicry and emotional contagion to dynamic emotional facial expressions and their influence on decoding accuracy, *International Journal of Psychophysiology* 40,129-141.



- Hsee C.K., E. Hatfield et C. Chemtob (1992), assessments of the emotional states of others : conscious judgments versus emotional contagion, *Journal of Social and Clinical Psychology*, 11, 2, 119-128.
- Kahneman D. et A. Tversky (1973), On the psychology of prediction, *Psychological Review*, 80, 4, 237-251.
- Kant (1944), *Critique de la raison pure*, Quadrige/Presses Universitaires de France, Paris, (2004).
- Laborit H. (1994) *Les bases biologiques des comportements sociaux*, 2<sup>ème</sup> édition, Québec : Fides.
- Lazarus R.S. (1991), *Emotion and Adaptation*, Oxford : Oxford University Press.
- Le Bon, G. (1896), *The Crowd: A study of the Popular Mind*, London, Ernest Benn, Psychologie des Foules, Quadrige/Presses Universitaires de France (1998)
- Lerner J.S., L. Z. Tiedens and R.M. Gonzales (2004), running head : unique effects of anger, *working Draft*, 9-1-2004.
- Loewenstein G. et J.S. Lerner (2003), The role of affect in decision making, part V cognitive components of emotion, chapter 31.
- Maffesoli, M. (1996), *Eloge de la raison sensible*, Paris, Grasset.
- Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Paicheler H. et S. Moscovici (1984) suivisme et conversion in Psychologie sociale sous la direction de S. Moscovici, Eds Presse Universitaire de France Fondamentale.
- Rhode P. and M. Stegeman (2001) Non-Nash equilibria of Darwinian dynamics with applications to duopoly, *International Journal of Industrial Organization* 19, 415-53.
- Ribot T. (1930), *La psychologie des sentiments*, Paris, Ed Alcan.
- Rogers E. M. (1995), *Diffusion of Innovation*, 4th ed., New York : The Free Press.
- Safavian S. R. et D. Landgrebe, (1995) *Inference and Decision-making with partial knowledge*, Electrical and Computer Engineering ECE, Purdue Librairie, <http://docs.lib.purdue.edu/ecetr/140>.
- Slovin Myron B., M. E. Sushka, J. A. Polonchek (1999) An analysis of contagion and competitive effects at commercial banks, *Journal of Financial Economics*, 54, 197-225.
- Snizek J. A. (1998) Risk Taking: A Managerial Perspective, *Administrative Science Quarterly*, 43, 3; p. 726.
- Sartre J.P. (1938), *Esquisse d'une théorie des émotions*, Ed Hermann, Paris, Livre de poche (1995).
- Schachter S. (1971), *Emotion Obesity and Crime*, New-York : Academic Press.
- Scherer K.R. (1989), Les émotions : fonctions et composantes, In B. Rimé et K.R.
- Simon H.A. (1959), Theories of decision making in economics and behavioral sciences, *American Economic Review*, 49, 253-280.

Todt, H. (1972), Pragmatic Decisions on an Experimental Market. In H. Sauermann (ed.): Contributions to Experimental Economics, 3, 608-634. Tübingen: Mohr.

Vega-Redondo, F. (1999) Markets under bounded rationality: from theory to facts. *Investigaciones Económicas* 23, 3-26.

Vincent J.D. (1986) *Biologie des passions*, Paris : Odile Jacob.

von Neumann J. et O. Morgenstern (1944), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.

Weick K.E. et K.H. Roberts (1993), Collective Mind in Organizations: heeldful interreleting on flight decks, *Administrative Science Quarterly*.