M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Editors:
Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EDHEC (editor)*
Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*
Esteban Garcia Canal, *Universidad de Oviedo (editor)*
Louis Hébert, *HEC Montréal (editor)*
Martin Kornberger, *University of Technology, Sydney (editor)*
José Pla-Barber, *Universitat de València (editor)*
Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*
Bernard Forgues, *EMLyon Business School (editor emeritus)*

■Jean-Francois Coget 2009
Christophe Haag
Annabel-Mauve Bonnefous

Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage.

M@n@gement, 12(2), 118-141.

accepté par Louis Hébert

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS

M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
http://www.management-aims.com

© 2009 M@n@gement and the author(s).

M@n@gement vol. 12 no. 2, 2009, 118-141

Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage

Jean-Francois Coget
California Polytechnic State University
jcoget@calpoly.edu

Christophe Haag
EMLYON Business School
haag@em-lyon.com

Annabel-Mauve Bonnefous
Reims Management School
am.bonnefous@reims-ms.fr

La plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que l'émotion est une caractéristique essentielle de la prise de décision intuitive (PDI), mais rares sont ceux qui ont étudié le phénomène de façon empirique. De ce fait, on ne sait pas précisément comment l'émotion interagit avec le processus de prise de décision. Cet article se propose de commencer à élucider le rôle de l'émotion dans la PDI par une étude empirique de type exploratoire portant sur les réalisateurs de cinéma en période de tournage. Les résultats de l'étude montrent que la PDI peut être influencée par trois types d'émotions : les émotions liées à une expertise sur la décision à prendre, les émotions liées à une expérience émotionnelle antérieure sans lien direct avec la décision, ou les émotions spontanées sans lien avec une expertise ou une expérience passée. Nous explicitons aussi les conditions d'élaboration d'une prise de décision rationnelle (PDR) ainsi que de la délégation de la prise de décision (DPD) qui remplacent parfois, et dans des circonstances bien précises, le processus de prise de décision intuitive. Nous concluons cet article en évoquant les implications tant managériales que théoriques des résultats de cette étude.

Mots clés : prise de décision intuitive, émotion, méthode qualitative.

While most researchers agree that emotions play an important role in the process of intuitive decision-making (IDM), few have investigated that role empirically. This article aims at filling that gap by investigating the role of emotion in IDM through an exploratory study of movie directors in the field. The data suggests that three types of emotions can influence IDM: emotions related to expertise, emotions related to a non-task relevant experience, or spontaneous emotions that are unrelated to either expertise or past experiences. Our data also suggests the conditions under which IDM is replaced by rational decision making (RDM), or the delegation of decision making (DDM). We derive theoretical and managerial implications based on our findings.

Key-words: *Intuitive decision-making, emotion, qualitative method.*

INTRODUCTION

Les deux seuls psychologues à avoir reçu un prix Nobel en économie, Simon (1968) et Kahneman (1979), ont été récompensés pour avoir contribué à discréditer le mythe de la prise de décision rationnelle (PDR). La PDR, illustrée par la théorie des jeux (Von Neuman & Morgenstern, 1944), a été critiquée parce qu'elle présuppose la rationalité de l'acteur en toutes circonstances, et la sélection d'une solution nécessairement optimale car résultant d'une analyse consciente et rigoureuse de l'éventail des possibilités qui s'offrent à l'individu. L'observation des pratiques réelles montre que les individus s'écartent souvent de ce schéma lorsqu'ils prennent une décision. C'est particulièrement vrai dans le cas que nous étudions ici : celui des réalisateurs de cinéma qui doivent prendre des décisions rapides mais néanmoins cruciales lorsqu'ils sont dans la phase de production d'un film, c'est-à-dire dans l'ambiance survoltée d'un plateau de tournage.

« En fait, c'est très instinctif comme démarche : ce n'est pas du tout intellectuel », nous commente l'un des réalisateurs étudiés lorsqu'il tente de décrire sa manière de prendre une décision. Les décisions de ce type, prises dans l'instant, au cœur de l'action, sans réflexion analytique consciente, sont appelées « intuitives » par opposition aux décisions « rationnelles ». Simon (1987) a été l'un des premiers chercheurs à étudier la prise de décision intuitive (PDI). Depuis, un nombre croissant de chercheurs ont étudié ce processus de décision pour tenter d'en expliquer le subtil mécanisme (Burke & Miller, 1999; Dane & Pratt, 2007; Frantz, 2003; Hayashi, 2001; Hogarth, 2001; Kahneman, 2003; Khatri & Ng, 2000; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Sayegh, Anthony, & Perrewé, 2004; Sinclair, Ashkanasy, Chattopadhyay, & Boyle, 2002).

Des études empiriques ont démontré le lien entre émotion et prise de décision (Damasio, 1998; Frijda, 1986; Isen, 2000; Lazarus, 1999; LeDoux, 1996; Schwarz, 2000), mais celles-ci ne précisent pas vraiment la nature de ce lien. Cet article se propose d'apporter des éclairages supplémentaires sur ce lien en présentant les résultats d'une recherche empirique de type qualitatif inductif qui nous permettra de mieux cerner les conditions d'élaboration de la PDI et le rôle de l'émotion dans ce processus.

Pour cela, nous présenterons tout d'abord les théories et les recherches existantes sur la PDI ainsi que sur le lien entre émotion et prise de décision, en montrant à chaque fois les zones d'ombre qui subsistent dans la littérature. Puis nous décrirons nos choix méthodologiques en expliquant notamment pourquoi l'étude de réalisateurs de film en période de tournage est particulièrement pertinente pour notre sujet. Nous présenterons ensuite les résultats de notre étude qui permettent de distinguer trois processus de PDI et nous montrerons qu'en l'absence d'émotion, le décideur a tendance à laisser aux autres le soin de décider pour lui, ce que nous avons appelé la délégation de la prise de décision (DPD). Enfin, les implications théoriques et pratiques de notre modèle seront exposées ainsi que ses limites et ses perspectives de développement.

LA PRISE DE DÉCISION INTUITIVE EN SCIENCES DE GESTION

La PDI est récemment devenue un sujet d'étude légitime en management (Dane & Pratt, 2007; Sinclair & Ashkanasy, 2005) en raison du nombre croissant de dirigeants qui reconnaissent utiliser fréquemment leur intuition dans la prise de décision stratégique (Burke & Miller, 1999). Selon Sadler-Smith & Shefy (2004), plus ils gravissent les échelons hiérarchiques et plus les manageurs utilisent la PDI. Bob Lutz, par exemple, attribue le développement de la Dodge Viper, qu'il estime être la plus importante décision stratégique qu'il ait prise à la tête de Chrysler, à une intuition (Hayashi, 2001). Certains auteurs estiment qu'en situation de crise, la PDI peut avoir des conséquences stratégiques majeures pour une organisation (Mitroff, 2004; Sayegh, et al., 2004).

La PDI, phénomène par nature intangible et difficile à cerner, a fait l'objet de plusieurs tentatives de définitions dont nous donnons ici quelques exemples (pour une revue complète, voir Dane & Pratt, 2007). Shirley & Langan-Fox (1996: 564) définissent la PDI comme un processus qui implique « le sentiment de savoir avec certitude, sur la base d'informations incomplètes et sans réflexion rationnelle consciente ». Pour Burke Miller (1999: 92), il s'agit d'« un processus cognitif fondé sur les expériences passées et les données émotionnelles du décideur ». Sinclair & Ashkanasy (2005) définissent la PDI comme un mode de traitement non-séquentiel de l'information, composé à la fois d'éléments cognitifs et affectifs, qui aboutit à un savoir direct, sans qu'il soit fait recours à un raisonnement conscient. Enfin, dans leur revue de la littérature, Dane & Pratt (2007) définissent la PDI comme un processus rapide et non conscient qui produit des jugements chargés affectivement sur la base d'associations holistiques. Cette définition, que nous utiliserons dans cet article, met en évidence l'importance de l'émotion dans la PDI.

Prise de décision intuitive versus prise de décision rationnelle

La PDR constitue encore aujourd'hui le paradigme dominant dans le domaine de la prise de décision et elle se distingue de la PDI par quatre aspects principaux. Tout d'abord, la PDR repose sur un processus cognitif conscient et extensif, donc lent, alors que la PDI repose principalement sur des processus non conscients, donc plus rapide (Hogarth, 2001; Lieberman, 2000; Shapiro & Spence, 1997). Deuxièmement, alors que la PDR s'appuie sur des connaissances abstraites et explicites, des études sur des champions d'échecs, des musiciens virtuoses, des athlètes et des mathématiciens ont montré que la PDI est fondée sur l'expertise (Shapiro & Spence, 1997; Simon, 1987). Par la pratique et l'entraînement, durant lesquels ils reçoivent des « feed-back » extensifs, les experts développent une connaissance tacite spécifique, liée à une ou plusieurs tâches précises, qui leur permet de prendre des décisions rapides et précises dans un domaine d'activité particulier, de façon quasi magique (Ericsson & Charness, 1994; Nonaka, 1995;

Simon, 1987). De façon générale, la plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que la PDI repose sur l'expérience passée, c'est-à-dire la somme des événements constitutifs de la vie d'un individu (Burke & Miller, 1999; Epstein, 1994; Hogarth, 2001). Troisièmement, la PDR est un processus séquentiel qui repose sur des relations causales bien définies, alors que la PDI est un processus holistique qui repose sur des associations libres (Epstein, 1994; Kahneman, 2003). Quatrièmement, l'émotion n'entre pas dans le processus de PDR et elle a longtemps été considérée comme susceptible de le biaiser (Janis, 1977), alors que la plupart des chercheurs considèrent l'émotion comme une caractéristique essentielle de la PDI (Burke & Miller, 1999; Dane & Pratt, 2007; Kahneman, 2003; Noordink & Ashkanasy, 2004; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Sinclair & Ashkanasy, 2005). Pour comprendre de quelle manière les émotions impactent précisément la PDI, il est important dans un premier temps de définir le concept d'émotion.

Définition de l'émotion

Il existe actuellement quatre grandes approches théoriques de l'émotion : la théorie physiologique, la théorie darwinienne, la théorie cognitive et la théorie socioconstructiviste (pour une revue exhaustive, voir Cornelius, 1996). La mise en perspective réciproque de ces quatre approches a permis de construire la définition suivante : l'émotion est un état affectif accompagné de réactions physiologiques – comme le fait de rougir, l'accélération du rythme cardiaque, les tremblements et la transpiration (James, 1884; Janet, 1926) – qui est provoqué par des stimuli internes ou externes, et que l'on évalue par rapport à ses conséquences positives ou négatives sur notre bien-être (Frijda, 1986; Lazarus, 1999; Scherer, Schorr, & Johnstone, 2001). Les émotions sont en général de courte durée (Ekman, 1994), elles ont une intensité – forte ou faible – et une valence – agréable ou désagréable – (Feldman, 1995; Russell, 1999). Certaines émotions, souvent de forte intensité comme la joie ou la peur, peuvent être reconnues par l'expression du visage (Ekman, 1994), par les gestes et le ton de la voix (Scherer, 1986), ainsi que par des signaux verbaux (Rimé, Corsini, & Herbette, 2002). Cette clarification du concept d'émotion nous permet à présent d'envisager les liens entre l'émotion et la prise de décision.

Émotion et prise de décision managériale

Les chercheurs adoptant une approche cognitive de l'émotion furent les premiers à mettre en évidence un lien positif entre émotion et prise de décision (Frijda, 1986; Lazarus & Folkman, 1984; Scherer, et al., 2001). Ils développèrent la théorie de l'évaluation cognitive, connue sous le nom d'Appraisal Theory. Selon cette théorie, l'émotion est un processus cognitif qui permet à un individu d'évaluer la signification des stimuli internes ou externes, au regard de ses préoccupations et de ses objectifs. Selon la valence de l'émotion, l'individu va modifier son approche de l'action et prendre la décision qui maximisera au mieux son bien-être (Frijda, 1986).

Schwarz & Clore (1983) démontrent notamment qu'un état émotionnel

positif ou négatif influence la manière dont les individus jugent le monde extérieur ; ils se fondent ainsi sur leurs sentiments présents, de façon heuristique, pour guider leur jugement et prendre des décisions dans des situations complexes. Plus récemment, Lerner & Keltner (2000) ont affiné ce résultat en montrant que des émotions de même valence, comme la peur et la colère, ont des effets différents sur le jugement : sous l'influence de la peur l'individu a tendance à juger les événements à venir de façon pessimiste, tandis que sous l'influence de la colère il a tendance à les juger de façon optimiste.

De leur côté, Smith & Ellsworth (1985) identifient plusieurs dimensions de l'évaluation cognitive des émotions, telles que le contrôle et la certitude, qui influencent le jugement. Par exemple, la peur est associée à une situation qui est évaluée cognitivement comme menaçante, mais sans qu'il y ait certitude sur la cause de la menace, ou sur la capacité de l'individu à faire face à la menace. La colère, cependant, bien qu'elle soit aussi associée à une situation qui est évaluée cognitivement comme menaçante, est accompagnée de certitude vis-à-vis de la cause de cette menace et de la capacité de l'individu à y faire face.

Dans le contexte organisationnel, Isen (2000) a étudié l'impact d'un état émotionnel positif sur les décisions risquées et complexes. Elle a démontré de façon expérimentale que les personnes se trouvant dans un état émotionnel positif sont plus averses au risque que celles qui sont d'humeur négative ou neutre (Isen & Patrick, 1983). Il semble également qu'un état émotionnel positif facilite la prise de décision complexe en réduisant la confusion et en augmentant la capacité d'assimilation de l'information. Par exemple, les sujets chez qui l'on a induit un état émotionnel positif obtiennent des résultats meilleurs et plus rapides que les autres lorsqu'ils prennent une décision complexe comme acheter une voiture ou prendre une décision médicale (Estrada, Isen, & Young, 1997; Isen & Means, 1983). Dans une autre étude, des étudiants de MBA mis dans un état d'humeur positif sont apparus plus performants que les autres lors d'un exercice de simulation managériale (Staw & Barsade, 1993). De leur côté, Forgas & George (2001) ont construit un modèle théorique sur l'influence de l'affect sur la prise de décision, appelé Affective Infusion Model. Ils font ainsi l'hypothèse que l'humeur influe sur le contenu de la prise de décision car elle pousse les décideurs à ne sélectionner dans leur mémoire que les informations qui sont congruentes avec leur humeur présente. Cette sélection par l'affect s'opérerait d'ailleurs plus fréquemment lorsque le processus de traitement de l'information est complexe (Forgas & George, 2001).

Enfin, la recherche en neurosciences a elle aussi confirmé le lien physiologique entre émotion et prise de décision. Damasio (1998) a démontré que les individus ne peuvent pas prendre de décisions lorsque les régions de leur cerveau associées au processus émotionnel ont été endommagées. Il a émis l'hypothèse selon laquelle les événements critiques qui mènent à des émotions fortes créent des « marqueurs somatiques » dans la mémoire d'une personne. Lorsque celle-ci se trouve confrontée à des événements semblables, ces marqueurs somatiques provoquent la même émotion chez elle, ce qui l'amène à prendre des

décisions sans processus cognitif conscient. LeDoux (1996) a fourni d'autres preuves neurobiologiques du lien entre émotion et prise de décision, en montrant que l'amygdale limbique, considérée comme le siège du processus émotionnel, fournit de l'information au cortex supérieur, considéré comme le siège de la prise de décision.

Plusieurs chercheurs ont donc montré dans différents champs disciplinaires l'importance de l'émotion dans la prise de décision en général. Notre étude se propose d'apporter des éléments de connaissance empirique pour approfondir ce sujet, et plus particulièrement en ce qui concerne la PDI. Pour cela, nous avons utilisé une méthode de recherche innovante qui combine les méthodologies éprouvées dans le domaine de la PDI et les nouvelles technologies dont nous disposons aujourd'hui, que nous décrivons ci-après.

MÉTHODE

Les rares études empiriques menées sur la PDI utilisent trois méthodologies distinctes : (1) l'expérimentation (Isen & Means, 1983; Kahneman, 2003), (2) le protocole d'introspection à haute voix (Ericsson & Simon, 1980, 1984), et (3) l'observation et l'interview d'experts en action (Hoffman, Shadbolt, Burton, & Klein, 1995; Klein, 1998).

Le protocole expérimental, essentiellement utilisé par les partisans d'une approche comportementale de la prise de décision (Isen & Means, 1983; Kahneman, 2003; Kahneman, Slovic, & Tversky, 1987; Kahneman & Tversky, 1979), consiste à demander aux sujets expérimentaux de choisir entre plusieurs alternatives risquées et d'observer de quelle manière leur choix s'écarte d'un choix optimal déterminé par un calcul de probabilité. Bien que ce dispositif favorise le traitement statistique des données, il ne permet pas de découvrir le processus réel de la prise de décision car il se concentre uniquement sur son résultat.

Le protocole d'introspection à haute voix, inventé par de Groot (1978), consiste à inviter un expert reconnu à décrire à haute voix son activité mentale alors qu'il résout un problème dans son domaine d'expertise (Ericsson & Simon, 1980, 1984; Hoffman et al., 1995). Poursuivant le travail pionnier d'Ericsson et de Simon, les partisans de l'approche « naturaliste » de la prise de décision (Klein, 1993, 1998; Klein, Wolf, Militello, & Zsambok, 1995; Lipshitz, Klein, Orasanu, & Salas, 2001) défendent l'utilisation de méthodes qualitatives non intrusives, telles que l'observation et l'interview rétrospective, pour étudier des experts prenant des décisions sur le terrain plutôt que dans des situations fictives. Lors d'entretiens rétrospectifs, structurés ou non structurés, les experts sont invités à décrire leur processus cognitif lors de situations réelles de prise de décision (Hoffman, et al., 1995). Cette méthode est congruente avec la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954) où des experts décrivent rétrospectivement leur expérience subjective lors d'incidents critiques.

La méthode que nous avons utilisée pour cette recherche s'inscrit dans le courant naturaliste et s'inspire plus particulièrement de la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954), de l'introspection à haute voix

(Ericsson et Simon, 1980, 1984), de l'investigation clinique (Schein, 1987, 1990, 2001) et de l'analyse interactionnelle (Jordan et Henderson, 1995). Il s'agit de « l'investigation dialogique » (Coget, 2009), qui repose sur des entretiens semi-directifs avec des experts au sujet de situations professionnelles réelles, auxquels nous rajoutons un élément nouveau : le suivi vidéo de ces experts sur le terrain. L'intérêt de la vidéo est de capturer une situation avec plus de détails et moins de distorsions que si l'on faisait seulement appel à la mémoire que les participants et le chercheur ont des incidents étudiés. Cela permet aussi d'étudier les rationalisations ex-post des participants (Weick, 1979). Nous décrivons dans la partie « collecte des données » la manière dont nous avons mis en œuvre cette méthode d'investigation sur le terrain.

Choix et caractéristiques de la population étudiée

Une étape importante de la préparation de la recherche fut de déterminer la population au sein de laquelle la PDI pouvait être fréquente et facilement observable. Notre revue de la littérature indique que la PDI est le plus fréquemment observée lorsque les personnes étudiées ont un fort pouvoir de décision, qu'elles agissent sous de fortes pressions de temps, dans des situations de crises, complexes et incertaines (Burke & Miller, 1999; Dane & Pratt, 2007; Hayashi, 2001; Khatri & Ng, 2000; Sadler-Smith & Shefy, 2004; Sayegh, et al., 2004). Plusieurs populations conviennent à cette description : dirigeants d'entreprise en situation de crise, pompiers éteignant un incendie, soldats en situation de combat, officiers de police sur le terrain… (Kaempf, Klein, Thordsen, & Wolf, 1996; Klein, 1998). Les réalisateurs de film en période de tournage réunissent eux aussi ces conditions ; lors d'un tournage, le réalisateur est en position de décideur, il dirige une équipe et des acteurs, il doit coordonner leurs activités pour produire un film conforme au script, mais aussi à sa propre vision et aux exigences de la société de production, tout en respectant les limites de temps et de budgets fixées. La pression est donc particulièrement élevée lors d'un tournage. De plus, Bart & Guber (2002) ont récemment montré que les émotions étaient plus librement exprimées dans l'industrie des loisirs que dans d'autres secteurs, ce qui les rend plus facilement observables. De ce fait, les réalisateurs de cinéma en phase de production sont apparus comme une population adéquate au projet de notre recherche, d'autant plus qu'ils ont rarement fait l'objet d'investigations empiriques (Murphy & Ensher, 2008).

Nous avons choisi une stratégie de recherche de type qualitatif inductif pour cerner au mieux le phénomène de la PDI. Sept réalisateurs de cinéma ont été étudiés lors de tournages alors qu'ils dirigeaient des équipes de 15 à 40 personnes selon le type de film (4 courts-métrages, 3 longs-métrages) et le budget qui leur était alloué (de 20 000 $ à 1 000 000 de $). Trois d'entre eux étaient des réalisateurs professionnels et quatre des étudiants en cinéma dans une grande université de la côte ouest des États-Unis, qui tournaient un court-métrage dans le cadre de leur master en réalisation de cinéma. Il s'agit de quatre hommes et de trois femmes, avec une moyenne d'âge de 39 ans et ayant réalisé

3,5 films en moyenne. Ils ont des origines ethniques variées (un Afro-Américain, un Américain d'origine asiatique, un Américain d'origine arabe, quatre Américains d'origine européenne) et des parcours de vie différents : Robert et Jeremy étaient acteurs auparavant, Martin avait été directeur technique pour le théâtre et la télévision, Elizabeth était écrivain, scénariste et psychologue. Victor était monteur et spécialiste des effets spéciaux, Vicky travaillait dans la conception de décors, et Michelle n'avait pas d'expérience professionnelle avant ses études de cinéma. Ces noms sont bien sûr fictifs afin de protéger l'identité des participants.

Collecte des données

La collecte des données a été réalisée par le premier auteur selon la méthode de « l'investigation dialogique » évoquée précédemment et que nous allons détailler ici. Avant le tournage, un entretien semi-directif d'une heure et demie a été organisé avec chaque réalisateur. Le but était de recueillir des données concernant leur éducation, leurs expériences dans la réalisation et à des postes de dirigeant, leur philosophie du management, et les événements qui ont influencé leur vision du monde. Ces entretiens ont permis aux chercheurs d'identifier des expériences clés qui pourraient influencer la manière dont chaque réalisateur interprète intuitivement les événements qui se déroulent sur le plateau et quel genre de situation pourrait provoquer des émotions fortes.

Puis les réalisateurs ont été équipés de micros sans fil et ont été filmés pendant toute une journée de tournage (en moyenne 9 heures de film par réalisateur). L'objectif était de comprendre comment les réalisateurs prenaient des décisions « à la volée », et quelles étaient leur(s) réaction(s) psychologique(s) et comportementale(s) lors de cette prise de décision. Sur le plateau, des données d'archive ont été collectées en parallèle : la fiche de présence (call sheet)[1] , le script[2] et la liste de tournage (shot list)[3] . Ces documents ont aidé à identifier les différents membres de l'équipe et les acteurs observés ainsi que leur rôle, et à comprendre quand la situation s'écartait du projet d'origine.

Après le tournage, 41 séquences vidéo représentant des prises de décision critiques des réalisateurs ont été sélectionnées selon la méthode des incidents critiques (Flanagan, 1954). Nos critères pour sélectionner un incident étaient : (1) qu'il représente une opportunité de prise de décision cruciale pour le réalisateur, (2) que le réalisateur quitte son mode de fonctionnement « normal », par exemple en perdant son sang-froid, en faisant preuve d'une grande créativité, dans des situations de crise, stressantes ou très chargées affectivement, circonstances qui ont toutes été associées à la PDI (Dane & Pratt, 2007; Khatri & Ng, 2000; Sayegh, et al., 2004; Sinclair & Ashkanasy, 2005). Afin de repérer les situations cruciales de prise de décision pour un réalisateur de cinéma, le premier auteur s'est inséré dans le milieu du cinéma à Los Angeles pendant plus de trois ans, a suivi un cours de mise en scène de cinéma à UCLA et a étudié la littérature américaine consacrée au cinéma.

La sélection des épisodes s'apparente à l'échantillonnage théorique décrit par Glaser & Strauss (1967), qui consiste à choisir les situations

1. Une liste de toutes les personnes présentes sur le plateau, leur fonction et leur contact.
2. Annotée par le réalisateur, lorsque c'était possible.
3. Cette liste donne notamment des informations sur les scènes à tourner, leur ordre, le temps de tournage qu'elles sont censées prendre, les membres de l'équipe et les acteurs concernés.

qui sont le plus à même d'éclairer le phénomène étudié. Ces séquences durent de 1 à 5 minutes et correspondent à 5 ou 6 séquences par réalisateur. Nous avons réalisé un double codage des séquences vidéo aboutissant à l'exclusion de trois d'entre elles dont la criticité était discutable, ramenant ainsi l'échantillon à 38 incidents critiques utilisables.

Après la sélection des incidents critiques, les réalisateurs ont été à nouveau interviewés. Il leur a été demandé de se remémorer le jour où ils avaient été filmés et de commenter les incidents significatifs qui leur étaient restés en mémoire. Ils étaient aussi invités à fournir des informations sur des événements précédant ou suivant cette journée pouvant éclairer les incidents répertoriés. En général, les réalisateurs se sont souvenus d'un à trois incidents critiques ayant fait l'objet d'une prise de décision cruciale, qui étaient inclus dans l'échantillon. Les réalisateurs interrogés ont par ailleurs confirmé que les autres incidents sélectionnés étaient également des cas de prises de décision importantes. Puis ils ont visionné les séquences, les ont commentées et ont répondu aux questions du chercheur au sujet de leur ressenti, leurs sentiments, leurs intentions, ce qu'ils croyaient et ce qu'ils pensaient, ce qu'ils étaient en train d'accomplir à ce moment-là. L'enregistrement vidéo les a aidés à se souvenir de détails minimes concernant ce qu'ils avaient vécu émotionnellement et cognitivement, en particulier lorsque la vidéo montrait leur visage et que le moment était intense.

Analyse des données

La triangulation des données des entretiens, des extraits vidéo et des documents a permis de mettre au jour six catégories pour classer et comparer les incidents critiques : les émotions ressenties par le réalisateur, la valence dominante de l'incident pour le réalisateur, le type de prise de décision utilisé, et le cas échéant, le type de régulation émotionnelle utilisée, le type d'expérience ou le type de compétence mobilisée.

Les émotions ressenties par le réalisateur ont été repérées sur les extraits vidéo à partir des expressions du visage, de la gestuelle, du ton de la voix et des signaux verbaux des réalisateurs, autant d'indicateurs de l'émotion (cf. partie : « définition de l'émotion »). Les entretiens complémentaires ont permis de saisir plus précisément les émotions ressenties par les réalisateurs, leur succession ou leur superposition, et nous les avons alors classées à l'aide de la matrice de De Rivera (1984) qui comporte 24 émotions telles que la colère, le dégoût ou encore la tristesse.

Chaque réalisateur pouvant ressentir successivement plusieurs émotions lors d'un même incident critique, nous avons choisi de déterminer une valence dominante – négative, neutre, positive – de l'incident. Par exemple, un incident critique au cours duquel un réalisateur a ressenti du dégoût, de l'angoisse et de la colère sera codé avec une valence négative.

La possibilité de réguler les émotions ressenties lors d'un incident n'avait pas été envisagée dans le canevas initial de la recherche, mais elle est apparue comme un aspect influent du phénomène de PDI lors de l'analyse des données. Par régulation de l'émotion, nous

entendons tous les efforts déployés pour augmenter, maintenir ou réduire un ou plusieurs composants d'une émotion (Côté, 2005; Gross, 1998, Salovey & Mayer, 1990). Les rares recherches existantes sur ce thème[4] permettent néanmoins de distinguer deux sortes de régulation de l'émotion : la régulation centrée sur l'extérieur et la régulation centrée sur l'intérieur. La première amène l'individu à changer sa relation avec l'environnement externe ou à tenter de la transformer. La seconde provoque une modification des processus psychologiques internes de la personne, comme celui de réprimer des perceptions, contenir des émotions ou d'en moduler l'expression. Lorsque l'existence d'une régulation émotionnelle était confirmée par un réalisateur lors de l'entretien complémentaire, elle était alors codée en fonction de son orientation externe ou interne. Enfin, si les réalisateurs avaient mobilisé une expérience émotionnelle passée ou une compétence professionnelle, celle-ci était déterminée en fonction des données recueillies lors des entretiens initiaux et complémentaires.

Chaque prise de décision critique a ensuite été déterminée comme étant de l'ordre de la PDR ou de la PDI. À partir de l'entretien complémentaire, nous avons jugé le processus comme étant une PDR lorsque le réalisateur se souvenait clairement d'avoir envisagé de multiples possibilités, de les avoir évaluées et d'en avoir choisi une sur la base d'un raisonnement logique. Une décision fut classée PDI lorsque le répondant se souvenait clairement d'avoir pris une décision rapide, sans avoir analysé formellement la situation. Ici encore, la validité du codage réalisé a été vérifiée par un double codage[5].

4. Nous trouvons notamment des travaux en psycho-dynamique et en gestion du stress qui se rejoignent sur la distinction entre deux types de régulation (Freud,1946; Lazarus & Folkman, 1984).

5. Le taux d'accord intercodeur est de 89 %. Les incidents ayant fait l'objet de désaccords ont été retravaillés jusqu'à aboutir à un accord entre les deux codeurs.

RÉSULTATS

Notre étude des réalisateurs sur leurs plateaux de tournage a fait émerger plusieurs résultats qui viennent approfondir, interroger et parfois contredire les travaux de recherche antérieurs sur la prise de décision intuitive. Elle montre tout d'abord que le premier facteur qui influence le déroulement de la prise de décision est le fait que le réalisateur présente une familiarité ou non avec la situation. Cette familiarité peut venir de l'expertise du réalisateur dans la décision à prendre, ou du souvenir d'une expérience émotionnelle réactivée par la situation mais qui n'est pas nécessairement en lien avec la tâche elle-même.

La plupart des chercheurs ont jusqu'à présent estimé que la PDI était fondée exclusivement sur l'expertise (Ericsson & Charness, 1994; Simon, 1987), or notre étude montre que, sans expertise, des décideurs peuvent aussi procéder à une PDI qui sera alors fondée sur des expériences émotionnelles antérieures, ou sur des émotions immédiates provoquées par la situation lorsque celle-ci ne leur est pas familière. De plus, l'étude a révélé que la présence d'une expertise ne conduit pas nécessairement à une PDI ; ce sera la présence ou l'absence d'émotions qui orientera un expert vers une PDI ou une PDR.

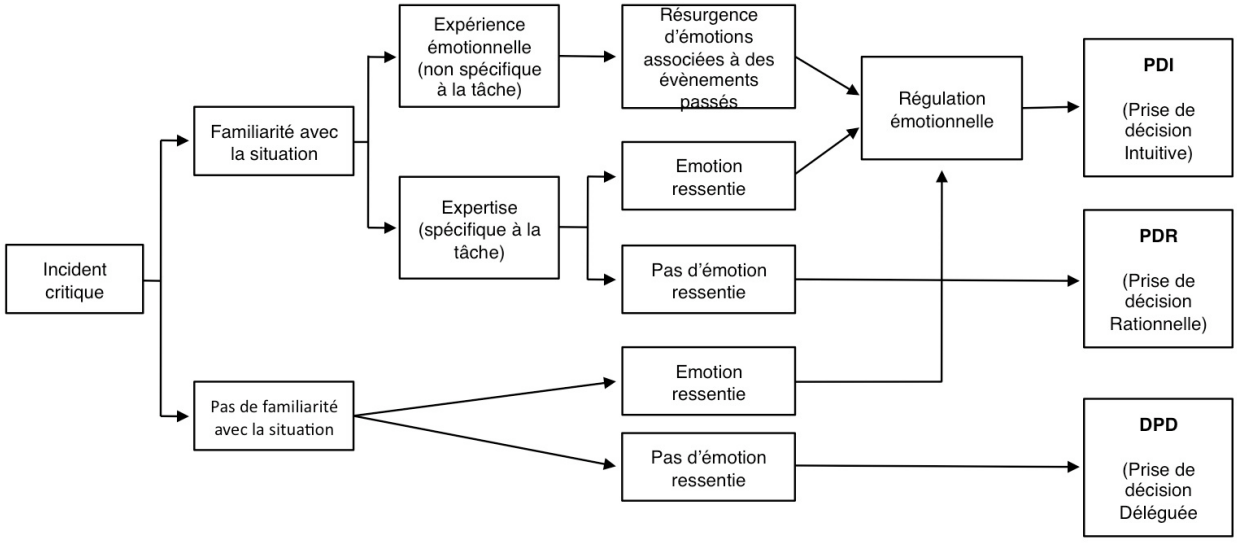
Le rôle des émotions dans la PDI est aussi précisé ; elles vont tout d'abord agir comme un « agent de liaison » qui permet de mettre en

relation l'expertise ou l'expérience émotionnelle antérieure de l'individu avec la situation présente. Puis l'émotion va servir à fixer une ligne de conduite pour le décideur et à éviter qu'il en dévie. Nous pouvons faire ici une analogie entre le rôle joué par l'émotion dans la PDI et le fonctionnement d'un gyroscope pour la navigation aérienne : l'émotion connecte l'expertise ou l'expérience antérieure avec la situation présente, fixe un cap pour la prise de décision et effectue des corrections lorsque des éléments extérieurs cherchent à faire dévier l'individu de son cap. Pour cela, des émotions de mal-être vont être ressenties par l'individu à chaque fois qu'un signal externe tente de le faire changer d'avis. De même, il ressentira des émotions de bien-être à chaque fois qu'un signal externe confirmera sa décision ou se produira en sa faveur. Le décideur régule ainsi les informations du présent pour conserver l'orientation de sa décision dont il a alors l'assurance qu'elle est la meilleure possible.

Enfin, un résultat surprenant est apparu au cours de la recherche ; lorsqu'un décideur n'a ni expertise ni expériences émotionnelles en lien avec la situation et qu'il ne ressent pas d'émotions immédiates, nous avons constaté que le réalisateur délègue sa prise de décision à des alliés de confiance, ce que nous appelons la délégation de la prise de décision (DPD).

Nous allons maintenant détailler et illustrer ces résultats en décrivant cinq processus de prise de décision que nous avons pu observer et qui soutiennent nos résultats : la PDI fondée sur l'expertise, la PDR fondée sur l'expertise, la PDI fondée sur l'expérience émotionnelle, la PDI fondée sur l'émotion non familière et la DPD fondée sur l'absence d'émotions. Le schéma 1 résume ces cinq processus de prise de décision et la manière dont l'émotion – ou l'absence d'émotion – oriente le choix d'un individu vers une PDI, une PDR et une DPD.

Figure 1 : Les cinq processus de prise de décision menant à la PDI, la PDR ou la DPD.



La PDI fondée sur l'expertise

Nous avons tout d'abord observé que des émotions comme la sérénité, l'assurance, l'angoisse, l'agacement, la honte, la culpabilité, la fierté et le soulagement avaient un rôle d'« agent de liaison » entre les connaissances expertes du réalisateur et le type de décision qu'il allait prendre. Un exemple extrait des vidéos de Vicky permet d'illustrer ce résultat.

Vicky avait décidé de faire travailler Kevin, un enfant acteur, au-delà de la limite de temps réglementaire, car elle avait besoin de faire encore quelques prises avec lui et qu'il s'agissait du dernier jour de tournage de Kevin. Pour cela, elle dut demander la permission à la mère de l'enfant ainsi qu'à son professeur, qui avait été engagé pour faire la classe à Kevin lorsqu'il ne tournait pas. Voici les commentaires de Vicky sur cet épisode :

Je ne voulais pas avoir cette conversation [avec la mère], mais il le fallait. […] Nous avions déjà le couteau sous la gorge au niveau du temps, et je savais que Kevin était fatigué, mais j'avais besoin de quelques prises supplémentaires avec lui. […] Quand [la mère] a dit « ça ne me dérange pas » […], j'ai regardé le professeur dans l'attente d'un signe d'approbation, mais elle levait les yeux au ciel. […] J'ai regardé ma montre pour gagner un peu de temps […] et je me disais : « Oh, m…, m…. ! Est-ce que j'abuse ? Je garde ce gosse en heures sup! » […] J'ai regardé la prof et j'ai vu qu'elle n'allait rien faire, je lui ai tourné le dos et j'ai pensé : « Voilà, connasse, j'ai gagné ! » […] Je me sentais coupable, puis je me suis dit : « Après tout, il s'amuse bien. Ca craint un peu, mais ça ne lui prendra qu'une heure dans sa vie, […] Ca arrive tout le temps de mordre sur les horaires » et puis j'ai commencé à rire, parce que j'ai pensé à la tête [de la prof], l'air dramatique qu'elle avait, c'était trop drôle.

Dans cet exemple, Vicky a deux préoccupations opposées : l'une professionnelle, boucler toutes les scènes dont elle a besoin, et l'autre personnelle, à savoir le sentiment d'exploiter ses acteurs. Dans l'entretien initial, elle a mentionné le fait que cette préoccupation personnelle la hantait souvent : elle avait l'impression de mettre ses acteurs en esclavage. Malgré cela, elle savait par expertise quand il était nécessaire de pousser ses acteurs au-delà de leurs limites au nom de la qualité du film. Lors de l'entretien initial, Vicky avait donné l'exemple d'un tournage dans le désert de la Vallée de la Mort, en Californie, où elle avait poussé ses acteurs à la limite du coup de chaleur, et d'un autre tournage où elle avait maintenu ses acteurs dans l'eau froide d'une piscine pendant très longtemps. En se référant à ces expériences professionnelles antérieures, Vicky avait l'intuition qu'elle devait garder l'enfant acteur plus longtemps pour améliorer certaines prises. La désapprobation du professeur aurait pu infléchir sa position et la faire changer d'avis, au lieu de cela elle a ressenti une profonde colère. Cette colère agissait comme un signal qui lui rappelait la justesse de son choix et évitait ainsi qu'elle ne dévie de son cap. Cependant, elle a aussi ressenti de la culpabilité après coup et devait réguler ce sentiment pour rester dans un état de bien-être, ce qu'elle fit par la rationalisation et l'humour.

La PDR fondée sur l'expertise

Les réalisateurs peuvent aussi prendre des décisions rationnelles en se servant de leur expertise et de leur familiarité avec la situation : ils s'appuient sur leur expertise pour se créer des choix multiples, qu'ils

comparent ensuite consciemment avant de faire un choix. La préférence pour un choix n'est pas, alors, fondée sur une émotion mais sur un processus rationnel. Nous illustrons ce résultat par un exemple dans lequel Victor, le réalisateur, décide de simuler une explosion avec une lumière orange au lieu d'une barre de feu, pour des raisons de sécurité. Les lumières orange créent des effets moins réalistes que les barres de feu qui provoquent de vraies flammes, mais le tournage avait lieu sur un champs de pétrole désaffecté où l'usage du feu était strictement réglementé. Victor a commenté sa décision d'abandonner son projet initial de la manière suivante :

Ce qu'on vous a dit à la réunion de production […] s'envole en fumée quand vous êtes sur le plateau et qu'un gars [de la sécurité] s'amène et dit : « Vous ne pouvez pas faire ça. » C'est juste une question d'adaptation, j'imagine. […] Si vous ne tenez pas compte d'une considération de sécurité, en tant que réalisateur, vous êtes responsable. Cela vous renvoie au désastre de La Quatrième Dimension , où l'acteur et deux enfants ont été tués.

Dans l'entretien initial, Victor a mentionné qu'il avait travaillé de nombreuses années comme directeur des effets spéciaux, accumulant ainsi des connaissances dans ce domaine. Son expertise lui a dicté l'importance du respect de la sécurité dans le choix à prendre. Victor a ainsi examiné plusieurs options et a consulté son personnel de sécurité, ses directeurs des effets spéciaux, son directeur de production et son régisseur. Il a envisagé de placer la barre de feu dans différentes positions de sécurité anti-feu, mais aucune d'entre elles ne lui permettait de tourner la scène qu'il voulait. Il a ainsi décidé rationnellement de se rabattre sur les lumières orange après avoir vérifié que son directeur de la photographie validait cette solution. En se fondant sur son expertise, Victor a pris une décision rationnelle dans laquelle il a opté pour la sécurité du tournage au détriment de la qualité artistique de la scène.

Dans l'entretien complémentaire, Victor a indiqué qu'il n'avait ressenti aucune émotion au cours de cet épisode. Notre analyse de la vidéo n'en a pas détecté non plus. Néanmoins, il est toujours possible que des émotions aient été ressenties, mais avec une intensité si faible qu'elles ne pouvaient pas être détectées.

La PDI fondée sur l'experience émotionnelle

L'expertise est un ensemble de connaissances spécifiques à une tâche que les experts acquièrent par une pratique répétée et sans cesse étudiée et corrigée (Ericsson & Charness, 1994; Nonaka, 1995). Par contraste, l'expérience émotionnelle est acquise quand un individu est confronté à des événements majeurs dans sa vie qui provoquent chez lui des émotions vives (Brown & Kulik, 1977). Un seul événement suffit à inscrire durablement l'expérience émotionnelle dans la mémoire (Parrott & Spackman, 2000). L'événement n'a pas besoin d'être en lien avec la tâche et n'est pas nécessairement analysé après coup. En somme, les expériences émotionnelles sont de forts sentiments issus du passé qui sont restés figés dans la mémoire et qui peuvent être facilement réactivés par une situation jugée similaire (Scherer, 1984). Les deux exemples suivants illustrent la façon dont les expériences émotionnelles sont mobilisées dans la PDI.

Dans le premier exemple, Jeremy, le réalisateur, a eu une dispute avec une de ses actrices, Laura, qui menaçait de démissionner parce qu'elle était en conflit personnel avec une autre actrice. Cela se passa au milieu du tournage, alors que de nombreuses scènes avaient déjà été tournées avec elle. Dans l'entretien complémentaire, Jeremy a révélé que si Laura avait mis sa menace à exécution, cela aurait porté un coup fatal à la production. Sur le moment, Jeremy a réagi de manière intuitive : il a pris Laura à part et l'a intimidée pendant un quart d'heure en lui criant dessus, en l'insultant, en la menaçant comme si sa vie à lui était en jeu, jusqu'à ce qu'il soit sûr qu'elle reste sur le plateau. C'est ainsi qu'il a commenté cet épisode :

« Je voulais la voir seule pour que ce soit absolument clair […] que je n'avais absolument pas peur de ses menaces superflues, et pour qu'elle sache qu'elle pouvait bien faire sa mijaurée toute la nuit, que ça ne servirait à rien, ok ? »

Jeremy a choisi sa tactique de gros bras sans prendre en considération d'autres options, car la menace de Laura avait réactivé une expérience émotionnelle antérieure. Elle l'avait ramené à sa période d'adolescence, lorsqu'il était membre d'un gang à Los Angeles. Jeremy avait mentionné cette adolescence particulière lors de l'entretien initial, et lors de l'entretien complémentaire il a explicité sa réaction en la liant à ce vécu :

On apprend ça dans la rue : quand un type pointe une arme sur toi, neuf fois sur dix, il ne va pas appuyer sur la gâchette. Il veut juste te faire peur. Alors […] la première chose que tu lui dis c'est : « Tu ferais mieux d'appuyer sur la gâchette parce que sinon je vais te tuer quand t'auras arrêté de me mettre en joue. Maintenant que t'as dégainé, tu ferais mieux de me tuer parce que sinon t'es mort. T'as menacé ma vie. » C'est à ce moment que tu vas prendre la mesure de son engagement. Parce que s'il veut vraiment te tuer, de toute manière t'es mort.

Dans un autre extrait vidéo, Michelle, une jeune réalisatrice américaine d'origine chinoise, est en désaccord avec Caroline, une actrice chinoise âgée jouant une grand-mère qui ne parle que le chinois tandis que sa petite-fille ne parle que l'anglais. L'idée de ce film est en fait née de la propre expérience de Michelle avec ses grand-mères et de la difficulté qu'elle a eue à communiquer avec elles. Caroline avait le sentiment qu'on rabaissait son personnage en le considérant comme inculte et stupide, ce qui, selon elle, allait renforcer les stéréotypes sur les femmes chinoises dans l'opinion publique américaine. Pour Michelle, le film ne traitait pas directement de la grand-mère, mais plutôt du conflit des cultures et des générations au travers de la relation entre la petite-fille et la grand-mère. Une longue discussion s'ensuivit et il fallut attendre plus d'une heure avant de pouvoir recommencer le tournage. Michelle prit intuitivement la décision d'accepter les exigences de Caroline, et ce malgré sa frustration et son agacement :

J'étais un peu étonnée […] je me souviens de m'être sentie vraiment frustrée […]. Je me souviens distinctement de m'être dit à un moment donné que j'avais vraiment envie de lui donner une claque […] Elle était beaucoup plus âgée que moi, alors seulement par respect pour la différence d'âge entre nous, j'ai accepté […] J'étais bloquée jusqu'à ce que j'arrive à trouver un compromis […] mais j'ai compris qu'on tournait en rond.

La décision intuitive de Michelle est en lien avec sa relation probléma-

tique passée avec sa propre grand-mère chinoise, à qui elle avait fait référence dans l'entretien initial. Elle aurait pu utiliser son autorité de réalisatrice pour écourter la discussion et imposer son choix, mais elle a pourtant décidé de rester calme et respectueuse, comme elle l'avait fait par le passé avec sa grand-mère. Elle a régulé sa colère et son agacement en les réprimant et en jouant les apparences (Hochschild, 1983).

La PDI fondée sur l'émotion sans familiarité

Notre étude montre que les décideurs peuvent procéder à une PDI même lorsqu'ils ne possèdent ni expertise ni expérience émotionnelle en lien avec la décision à prendre. Ils s'appuient alors sur leurs émotions présentes et cherchent à maximiser leur bien-être dans la prise de décision (Lazarus, 1999). Il existe aujourd'hui deux explications sur la manière dont ces émotions se forment : celle de l'approche évolutionniste et celle de l'approche cognitive. L'approche évolutionniste des émotions affirme que les émotions ressenties dans l'instant viennent de tendances innées, comme celle de fuir les bêtes sauvages, communes à l'ensemble des membres d'une espèce et servant à gérer les problèmes essentiels de survie (Darwin, 1894; Ekman, 1994; Izard, 1993; Plutchik, 1980). L'approche cognitive des émotions soutient que les émotions ressenties dans des situations non familières viennent d'une évaluation cognitive automatique de la situation (Frijda, 1986; Lazarus, 1999). Le processus de cette évaluation cognitive peut être décrit de la manière suivante : l'individu se retrouve confronté à de multiples stimuli externes, il procède alors à une évaluation dite « primaire » qui consiste à juger de la pertinence d'un stimulus au regard de sa préoccupation immédiate. La plupart des stimuli sont rejetés, considérés comme non pertinents. Lorsqu'ils sont jugés pertinents, ils sont codés positivement ou négativement, selon qu'ils favorisent ou menacent le bien-être de l'individu. Cette évaluation est automatique et inconsciente la plupart du temps, et elle se réalise très rapidement. Puis l'individu procède à une évaluation dite « secondaire » au cours de laquelle il évalue l'importance et l'urgence de chaque stimulus conservé dans son cadre d'analyse et doté d'une valence positive ou négative. Il se forme ainsi une « structure situationnelle de sens » à partir de laquelle la situation est appréhendée en termes d'actions possibles, qui se manifestent sous forme de tendances à agir, c'est-à-dire d'émotions (Frijda, 1986).

L'exemple suivant illustre la PDI fondée sur des émotions ressenties spontanément dans une situation non familière. Il implique Martin, le réalisateur, et Barbara, une actrice. Dans la scène qui était sur le point d'être tournée, Barbara était censée montrer des émotions intenses car son mari, qu'elle croyait blessé dans un accident de voiture, allait rentrer à la maison sain et sauf. Barbara avait un air très sérieux en se préparant pour la scène. Martin interpréta cela comme de la tension et essaya de la détendre, mais elle rejeta ses indications et resta concentrée sur l'interprétation émotionnelle qu'elle s'apprêtait à donner. Martin se sentit alors rejeté et eut peur de se confronter à son actrice. Il décida intuitivement de laisser Barbara interpréter la scène comme elle le désirait, bien que son interprétation ne lui semblât guère adaptée. Voici ses commentaires sur cet épisode :

C'est une scène émotionnelle. C'est un gros plan [sur Barbara] et elle était très tendue. […] [ce qui n'est] pas une bonne chose […] car les acteurs ne peuvent pas jouer quand ils sont tendus. […] [J'avais l'impression] d'entendre siffler un serpent à sonnette. […] Elle était fermée et déterminée : quoi qu'elle ait décidé de faire, elle allait le faire. […] [Pendant le tournage de la scène] je regardais les prises pour voir lesquelles allaient me servir, je savais que j'étais en train de filmer des choses que je ne pourrais pas utiliser, parce qu'elle surjouait par rapport au thème de ma scène. […] Je crois que si j'avais eu davantage d'expérience, j'aurais empêché ça. […] Dans mon esprit, j'ai imaginé qu'au montage, je refocaliserais la scène sur la fille au lieu de la mère [interprétée par Barbara]. […] J'aurais pu intervenir et arrêter ça […] et j'aurais dû, probablement. […] Je réfléchissais à ma solution de rechange au lieu de me battre pour obtenir toutes les scènes comme je les avais envisagées.

Martin n'aimait pas l'interprétation de son actrice, mais il ne l'a pas redirigée parce qu'il avait peur d'elle, comme l'indique son impression d'entendre « siffler un serpent à sonnette » lorsqu'il essayait de s'adresser à elle. Il était cependant anxieux de ne pas obtenir l'interprétation qu'il désirait. Il a donc dû réguler son anxiété en repensant la scène, en la recentrant sur une autre actrice, la fille, ce qui perturbait son plan d'origine. A posteriori, Martin reconnaît qu'il se mentait à lui-même. Il réduisait son anxiété en pensant à une solution future qui pourrait contrebalancer le choix qu'il venait de faire en laissant l'actrice interpréter à sa manière la scène. Ce choix fut pris sur l'instant, en fonction de l'émotion qu'il ressentait face à une situation qu'il rencontrait pour la première fois.

La DPD dans des situations non familières

Dans les situations où les réalisateurs n'avaient ni expertise ni expérience émotionnelle, et au cours desquelles ils ne ressentaient aucune émotion, nous avons observé qu'ils déléguaient toujours leur prise de décision à des alliés de confiance. Cela nous a particulièrement surpris, car nous nous attendions à voir les décideurs procéder à une PDR dans ce type de situation. On pourrait soutenir que la délégation est une décision rationnelle, mais il est apparu qu'il s'agissait davantage d'un acquiescement apathique à l'intervention des membres de l'équipe plus experts que d'une décision active. Ce résultat est cependant moins définitif que les autres, puisqu'il a été observé seulement dans quatre cas sur les trente-huit incidents critiques analysés.

L'exemple suivant illustre ce genre de situation. C'était la fin d'une nuit de tournage. Le temps se gâta tout à coup, rendant les conditions de tournage très difficiles. À ce stade, l'équipe, et en particulier le régisseur et le directeur de la photographie, décida de tourner chaque scène restante en une prise, choisissant ainsi la rapidité au détriment de la qualité. Victor, le réalisateur, d'ordinaire très scrupuleux sur la qualité, écouta son équipe et la laissa prendre les décisions à sa place :

On était très proche de la fin, et il commençait à vraiment faire froid, avec beaucoup de vent. À un moment donné, le vent était si fort que […] l'éclairagiste a commencé à remballer sa lumière. […] Donc j'ai dû commencer à aller de plus en plus vite. [...] C'était vraiment inattendu, imprévu. Et en gros, pour le régisseur, le tout, c'était de mettre les plans les plus importants en boîte, et […] d'abandonner mon projet de plans variés […] Et j'étais tout à fait pour. […] J'ai vraiment laissé mon équipe travailler comme elle l'entendait.

Victor ne savait pas comment se sortir de cette situation de crise. Il ne ressentait aucune émotion concernant ce qui se passait. Il n'avait plus d'énergie et était incapable de prendre une décision, hormis celle de faire confiance à son équipe. Ce résultat est cohérent avec l'idée que les émotions sont nécessaires pour prendre des décisions (Damasio, 1998 ; Scherer, 1984), du moins dans les situations où il y a peu de temps pour s'arrêter et réfléchir à la situation.

IMPLICATIONS THÉORIQUES ET MANAGÉRIALES DE L'ÉTUDE

L'objectif de cette étude était de mieux cerner le processus de prise de décision intuitive (PDI) et le rôle joué par les émotions dans ce processus. La mise en lumière de cinq processus de prise de décision dans lesquels l'émotion – ou l'absence d'émotion – joue un rôle fondamental dans l'orientation d'un individu vers un type de prise de décision nous permet à présent de mettre en perspective les travaux de recherche antérieurs sur le processus de décision ainsi que les pratiques en matière de formation des décideurs.

Premièrement, l'étude montre que lorsqu'un décideur présente une expertise par rapport à une situation professionnelle familière et qu'il ressent des émotions, il procède à une PDI en se concentrant seulement sur un choix guidé par ses émotions, sans prendre le temps de considérer d'autres options. Ce résultat contredit l'hypothèse selon laquelle la PDI réalisée par les experts serait une automatisation de la PDR sans implication d'émotions (Simon, 1987). Notre étude révèle que les émotions jouent tout d'abord un rôle d' « agent de liaison » entre les connaissances de l'expert et la situation présente. Puis elles signalent à l'individu les stimuli externes qui peuvent le faire dévier de son choix initial et l'aident à les réguler efficacement.

Les émotions engendrées par l'expertise mènent en général à de meilleurs résultats que les autres car elles sont associées à des actions répétées, d'après les réalisateurs qui se sont exprimés spontanément sur l'efficacité de leurs décisions. Cette observation peut avoir des implications pratiques pour la formation des spécialistes qui doivent avoir fréquemment recours à la PDI, comme les pilotes de chasse mais aussi les dirigeants d'entreprise et les employés qui travaillent dans des environnements complexes et turbulents (Eisenhardt, 2000), dans des organisations à haute fiabilité (Bigley & Roberts, 2001), ou qui sont amenés à faire face à des situations de crise (Mitroff, 2004). Les commentaires extensifs que les formateurs leur fournissent lors des séances de débriefing (Ericsson & Charness, 1994) ne devraient pas seulement concerner les connaissances et les actions de l'élève en formation, mais aussi les émotions que celui-ci a ressenties en situation et la manière dont elles se sont immiscées dans ses actions. Les émotions qui ont mené à des actions couronnées de succès devraient être écoutées et renforcées, tandis que celles qui ont conduit à des actions inefficaces devraient être gardées sous contrôle. De nombreux essais

sont probablement nécessaires pour que les apprentis apprennent à faire la distinction entre les émotions qui facilitent leur prise de décision et leurs actions, et celles qui les freinent.

Deuxièmement, toujours en contradiction avec Simon (1987), nos résultats montrent que lorsque les décideurs ont une expertise sur une situation professionnelle familière mais ne ressentent aucune émotion, ils procèdent à une PDR plutôt qu'à une PDI. En fait, il est apparu que la PDR ne se produit que lorsqu'il y a expertise, ce qui permet aux décideurs de comparer différentes options possibles en fonction de leurs connaissances dans le domaine concerné. Lorsque les décideurs n'ont pas d'expertise et ne ressentent aucune émotion, ils ne peuvent pas prendre une décision seuls et doivent déléguer leur décision à des collaborateurs qu'ils estiment compétents (DPD). Ce résultat contredit donc l'idée selon laquelle des débutants peuvent procéder de façon efficace à une PDR en analysant logiquement une nouvelle situation en partant de zéro, du moins dans des situations critiques sous contrainte de temps. Par ailleurs, ce résultat valide l'idée selon laquelle une décision ne peut être prise en l'absence d'émotions (Damasio, 1998; Scherer, 1984). En effet, même lorsque les réalisateurs procédaient à des PDR fondées sur leur expertise, nous ne pouvions pas éliminer la possibilité qu'ils aient ressenti des émotions sans en avoir conscience. Si nous avions eu recours à des moyens de mesure biologiques des émotions, tels que le scanner ou la conductance dermo-électrique – qui sont utilisés dans des expériences de laboratoire –, nous aurions peut-être pu détecter des émotions (Damasio, 1998; LeDoux, 1996). Il est donc nécessaire de réaliser des études plus approfondies sur ce thème.

Troisièmement, l'un de nos résultats clés est que la PDI peut se produire en l'absence d'expertise. Dans ces cas-là, l'intuition se manifeste sous la forme d'une émotion qui dicte le cours des décisions prises. Cette émotion peut provenir soit d'une expérience émotionnelle passée, soit de l'instinct, soit de l'évaluation cognitive instantanée de la situation. D'après les réalisateurs interviewés, cette manière de prendre une décision intuitive est généralement moins efficace que lorsque la personne dispose d'une expertise sur la situation. Mais on peut supposer que cette efficacité augmente lorsque les décideurs favorisent les émotions qui les poussent à accomplir des actions courageuses et à tenter de dépasser leurs limites par la régulation des émotions telles que la peur, l'anxiété ou la culpabilité.

Ce résultat est cohérent avec les recherches sur l'intelligence émotionnelle (IE), qui montrent que les individus dotés d'une meilleure capacité à réguler leurs émotions prennent de meilleures décisions (Goleman, 1995; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002; Salovey & Mayer, 1990). Ce résultat est également consistant avec les recherches sur les mécanismes de défense, qui classifient différents types de mécanismes de régulation d'émotions selon leur degré d'adaptabilité (Freud, 1920 ; Kets de Vries, 1989). Il serait intéressant de poursuivre les recherches en cherchant à savoir si les gens dotés d'une forte IE ou ceux qui utilisent des mécanismes de défense plus adaptatifs prennent de meilleures décisions intuitives, en particulier dans les situations où ils n'ont pas

d'expertise. De telles recherches fourniraient une perspective nouvelle pour la recherche sur la façon d'améliorer la PDI. Dane & Pratt (2007) suggèrent actuellement que la principale manière d'améliorer l'efficacité de la PDI est de l'utiliser uniquement lorsque l'on dispose d'une expertise dans le domaine à traiter. Il s'agit certes d'un conseil avisé, mais qui n'est d'aucun secours pour des décideurs qui doivent prendre des décisions rapides et efficaces dans un laps de temps réduit, sans avoir d'expertise particulière dans le domaine, et qui prendront de toute façon une décision intuitive. On trouve du côté de la psychanalyse des premiers éléments de réponse pour améliorer cette PDI sans expertise, notamment quand elle repose sur une expérience émotionnelle antérieure.

En effet, la psychanalyse s'efforce de réinterpréter des expériences clés du passé (Freud, 1920), elle peut donc permettre à l'individu d'analyser les épisodes émotionnels intenses de sa vie pour tirer des enseignements conscients de ces événements. Il pourra ainsi les voir sous un jour différent, envisager d'autres actions pour ne pas répéter les erreurs du passé ou valider l'efficacité d'une réaction en face d'une situation particulière. La pratique du « feed-back » (Schön, 1983), qui fournit aux praticiens un cadre d'analyse et d'amélioration de leurs pratiques, bien qu'elle n'ait pas été conçue directement dans le but d'améliorer la PDI, pourrait fournir une méthode plus adaptée au monde du travail que la psychanalyse pour examiner la façon dont le passé d'une personne peut influer sur ses PDI.

Cette étude admet bien sûr quelques limites dont la mise en lumière permet d'envisager de nouvelles perspectives de recherche. La première est liée à la stratégie de recherche utilisée – l'étude de cas – et au caractère exploratoire de la recherche ; il s'agit de la difficulté de généralisation des résultats (Yin, 2008). De nouvelles recherches peuvent venir renforcer et approfondir nos résultats en dupliquant l'étude sur d'autres populations travaillant dans d'autres secteurs d'activité et présentant un contexte de prise de décision similaire à celle que nous avons étudiée (cf. « méthode »). Il faut également noter que la population que nous avons choisie est très spécifique. Néanmoins, rarement étudiée en sciences de gestion, elle peut devenir un objet d'étude particulièrement pertinent au regard des travaux de Mintzberg sur le travail des managers (Mintzberg, 1975). En effet, Mintzberg montre que le travail des cadres est de plus en plus segmenté et nécessite de leur part une plus grande réactivité et des prises de décision extrêmement rapides. Leur travail devient ainsi plus dynamique, moins prévisible, et son rythme ne cesse de s'accélérer (Cascio, 2003; Eisenhardt, 2000) ; les conditions d'un plateau de tournage pourraient alors constituer un laboratoire des conditions de travail de demain et permettre des travaux de recherche prospectifs.

Enfin, nous remarquons que la plupart des épisodes de prise de décision que nous avons pu observer impliquent des émotions plus négatives que positives. Il se peut qu'il y ait une différence essentielle entre l'impact des émotions positives et celui des émotions négatives sur la PDI, et ce point mérite de faire l'objet d'autres recherches. Par exemple, Bourgeois & Eisenhardt (1988) ont suggéré un lien possible entre

la présence d'émotions négatives et la prise de décision politique dans les environnements à haute vélocité, ce qui se traduirait par une prise de décision stratégique plutôt inefficace. Il serait intéressant de confirmer et d'approfondir cette hypothèse dans des recherches futures.

CONCLUSION

Beaucoup d'avancées ont été faites dans le sens de la démystification de la rationalité et dans le domaine de la prise de décision depuis Simon (1968) (pour une revue, voir Laroche, 1995). La recherche sur la PDI rejoint désormais ce qu'un grand nombre de praticiens savaient déjà : à savoir qu'il est important de suivre son instinct et d'écouter ses émotions (Culbert & Ullmen, 2001; Kisfalvi & Pitcher, 2003). Notre étude permet d'approfondir le mécanisme de la prise de décision en mettant en exergue le rôle que l'émotion – ou l'absence d'émotion – joue dans l'orientation d'un individu vers un type de décision. Nous espérons avoir apporté par ce biais une contribution intéressante au champ de la recherche sur la prise de décision tant sur le plan théorique que méthodologique. Nos résultats, parce qu'ils viennent confirmer certaines connaissances du domaine et en interroger d'autres, ouvrent de nouvelles perspectives de recherche et nous invitons à présent les chercheurs à étendre et affiner nos résultats dans des recherches ultérieures.

Remerciements : Nous tenons à remercier Louis Hébert et les deux évaluateurs anonymes pour leurs commentaires avisés ayant permis d'améliorer notre article. Merci également à Samuel Culbert pour son aide.

Jean-François COGET est professeur de management à Orfalea College of Business à CalPoly, San Luis Obispo. Il était auparavant professeur à HEC Paris, et détient un Ph. D. en management de la Anderson School à UCLA. Ses travaux de recherche portent sur le rôle des émotions et de l'intuition dans les pratiques du management.

Christophe HAAG est professeur de management et comportement organisationnel à EMLYON Business School. Il détient un doctorat en sciences de gestion de l'ESCP-EAP et de l'université de Paris X, et a complété un programme de recherche postdoctoral à l'INSEAD. Ses travaux de recherche portent notamment sur l'utilisation intelligente des émotions dans le top management, dans la communication corporate et politique et dans la prise de décision stratégique.

Annabel-Mauve BONNEFOUS est professeur de management à Reims Management School. Ses travaux de recherche portent sur le développement durable, la responsabilité sociale de l'entreprise et l'éthique du dirigeant. Elle s'intéresse plus particulièrement à l'opérationnalisation de ces concepts dans le secteur de l'eau et de l'énergie nucléaire.

RÉFÉRENCES

■ Bart, P., & Guber, P. (2002). *Shoot out: Surviving fame and (mis) fortune in Hollywood.* New York: G.P. Putnam's Sons.

■ Bigley, G. A., & Roberts, K. H. (2001). The incident command system: High-reliability organizing for complex and volatile task environments. *Academy of Management Journal, 44*(6), 1281-1300.

■ Bourgeois, L. J., & Eisenhardt, K. M. (1988). Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. *Management Science, 34*(7), 816-835.

■ Brown, R., & Kulik, J. (1977). Flashbulb memories. *Cognition, 5*(1), 73-99.

■ Burke, L.A., & Miller, M.K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision-making. *Academy of Management Executive, 13*(4), 91-99.

■ Cascio, W. F. (2003). Changes in workers, work, and organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of Psychology* (pp. 401–422). Hoboken, NJ: John Wiley and Sons.

■ Coget, J. F. (2009). Dialogical Inquiry: An Extension of Schein's Clinical Inquiry. *The Journal of Applied Behavioral Science, 45*(1), 90-105.

■ Cornelius, R. R. (1996). *The science of emotion: Research and tradition in the psychology of emotions.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

■ Côté, S. (2005). A social interaction model of the effects of emotion regulation on work strain. *Academy of Management Review, 30*(3), 509-530.

■ Culbert, S. A., & Ullmen, J. B. (2001). *Don't kill the bosses: Escaping the hierarchy trap.* San Francisco: Berrett-Koehler.

■ Damasio, A. (1998). *Descartes' error: Emotion, reason, and the human brain.* New York: Bard/Avon Books.

■ Dane, E., & Pratt, M. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision-making. *Academy of Management Review, 32*(1), 33-54.

■ Darwin, C. (1894). *The expression of the emotions in man and animals.* New York: D. Appleton.

■ De Rivera, J. H. (1984). The structure of emotional relationships. In P. Shaver (Ed.), *Review of personality and social psychology,* (Vol. 5, pp. 116-145). Beverly Hills, CA: Sage.

■ Eisenhardt, K. (2000). Paradox, spirals, ambivalence: The new language of change and pluralism. *Academy of Management Review, 25*(4), 703-705.

■ Ekman, P. (1994). Strong evidence for universal in facial expressions: A reply to Russell's mistaken critique. *Psychological Bulletin, 115*(2), 268-287.

■ Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist, 49*(8), 709-724.

■ Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1980). Verbal reports as data. *Psychological Review, 87*(3), 215-251.

■ Ericsson, K. A., & Simon, H. A. (1984). *Protocol analysis: Verbal reports as data.* Cambridge, MA: MIT Press.

■ Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance. *American Psychologist, 49*(8), 725-747.

■ Estrada, C. A., Isen, A. M., & Young, M. J. (1997). Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 72*(1), 117-135.

■ Feldman, L. A. (1995). Variations in the circumplex structure of emotion. *Personality and Social Psychology Bulletin, 21*(8), 806-817.

■ Flanagan, J. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin, 51*(4), 327-358.

■ Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgments and behavior in organizations: An information processing perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86*(1), 3-34.

■ Frantz, R. (2003). Herbert Simon. Artificial intelligence as a framework for understanding intuition. *Journal of Economic Psychology, 24*(2), 265-277.

■ Freud, S. (1920).
A general introduction to psychoanalysis. New York: Boni and Liveright.

■ Frijda, N. H. (1986).
The emotions. Cambridge: Cambridge University Press.

■ Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967).
The discovery of grounded theory. Chicago: Aldine.

■ Goleman, D. (1995).
Emotional Intelligence. New York: Bantam Books.

■ Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002).
Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

■ De Groot, A. D. (1946).
Thought and choice in chess. The Hague, Netherlands: Mouton.

■ Gross, J. (1998).
The emerging field of emotion regulation: An integrative review. *Review of General Psychology, 2*(3), 271-299.

■ Hayashi, A. (2001).
When to trust your gut. *Harvard Business Review, 78*(2), 59-65.

■ Hochschild, A. (1983).
The managed heart: Commercialization of human feelings. Berkeley: University of California Press.

■ Hoffman, R. R., Shadbolt, N. R., Burton, A. M., & Klein, G. (1995).
Eliciting knowledge from experts: A methodological analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 62*(2), 129-158.

■ Hogarth, R. M. (2001).
Educating Intuition. Chicago: The University of Chicago Press.

■ Isen, A. M., & Means, B. (1983).
The influence of positive affect on decision-making strategy. *Social Cognition, 2*(1), 18-31.

■ Isen, A. M., & Patrick, R. (1983).
The effect of positive feelings on risk-taking: When the chips are down. *Organizational Behavior and Human Performance, 31*(2), 194-202.

■ Isen, A. M. (2000).
Positive affect and decision making. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (Vol. 2, pp. 417-435). New York: The Guilford Press.

■ Izard, C. E. (1992).
Basic emotions, relations among emotions, and emotion-cognition relations. *Psychological Review, 99*(3), 561-565.

■ James, W. (1884).
What is an Emotion? Mind, 9(34), 188-205.

■ Janet, P. (1926).
De l'angoisse à l'extase : Etude sur les croyances et les sentiments. Paris: Librairie Félix Alcan.

■ Janis, I. (1977).
Decision making: A psychological analysis of conflict, choice, and commitment. New York: Free Press.

■ Jordan, B., & Henderson, A. (1995).
Interaction analysis: Foundations and practice. *The Journal of the Learning Sciences, 4*(1), 39-103.

■ Kaempf, G., Klein, G., Thordsen, M., & Wolf, S. (1996).
Decision making in complex command-and-control environments. *Human Factors, 38*(2), 206-219.

■ Kahneman, D. (2003).
A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist, 58*(9), 697-720.

■ Kahneman, D., Slovic, P., & Tversky, A. (1987).
Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. Cambridge; NY: Cambridge University Press.

■ Kahneman, D., & Tversky, A. (1979).
Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica, 2*(March), 263-292.

■ Kets de Vries, M. F. (1989).
Leaders who self-destruct: The causes and cures. *Organizational Dynamics, 17*(4), 5-17.

■ Khatri, N., & Ng, H. A. (2000).
The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations, 53*(1), 57-86.

■ Kisfalvi, V., & Pitcher, P. (2003).
Doing what feels right: The influence of CEO character and emotions on top management team dynamics. *Journal of Management Inquiry, 12*(1), 42-66.

■ Klein, G. (1993).
A recognition-primed decisions (RPD) model of rapid decision making. In G. Klein, J. Orasanu, R. Calderwood, & C. Zsambok (Eds.), *Decision making in action: Models and methods* (pp. 138-147). Norwood, CT: Ablex.

■ Klein, G. (1998).
Sources of power: How people make decisions. Cambridge, MA: MIT Press.

■ Klein, G., Wolf, S., Militello, L., & Zsambok, C. (1995).
Characteristics of skilled option generation in chess. *Organization Behavior and Human Decision Processes, 62*(1), 63-69.

■ Laroche, H. (1995).
From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *Organization Science, 6*(1), 62-75.

■ Lazarus, R. (1999).
Stress and Emotion: A New Synthesis. New York: Springer Publishing Company.

■ Lazarus, R., & Folkman, S. (1984).
Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

■ LeDoux, J. E. (1996).
The emotional brain: The mysterious underpinnings of emotional life. Malden, MA: Blackwell.

■ Lerner, J. S., & Keltner, D. (2000).
Beyond valence: Toward a model of emotion-specific influences on judgment and choice. *Cognition & Emotion, 14*(4), 473-493.

■ Lieberman, M. D. (2000).
Intuition: A social cognitive neuroscience approach. *Psychological Bulletin, 126*(1), 109-37.

■ Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001).
Focus article: Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making, 14*(5), 331-352.

■ Mintzberg, H. (1975).
The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review, 53*(4), 49-61.

■ Mitroff, I. (2004).
Crisis leadership: Planning for the unthinkable. New York: John Wiley & Sons.

■ Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (2008).
A qualitative analysis of charismatic leadership in creative teams: The case of television directors. *The Leadership Quarterly, 19*(3), 335-352.

■ Nonaka, I. T. (1995).
The knowledge creating company. New York: Oxford University Press.

■ Noordink, P. J., & Ashkanasy, N. M. (2004).
Intuition, emotion, and expertise in financial trading: A study of the subjective experience of decision-making. Conference Proceeding: The 64th Annual Meetings of the Academy of Management. New Orleans, Louisiana, USA.

■ Parrott, G. W., & Spackman, M. P. (2000).
Emotion and memory. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *Handbook of Emotions* (Vol. 2, pp. 476-490). New York: The Guilford Press.

■ Plutchik, R. (1980).
Emotion: A psychoevolutionary synthesis. New York: Harper & Row.

■ Rimé, B., Corsini, S., & Herbette, G. (2002).
Emotion, verbal expression, and the social sharing of emotion. In S. R. Fussell (Ed.), *The verbal communication of emotions: Interdisciplinary perspectives* (pp. 185-208). Mawhaw, NJ: Erlbaum.

■ Russell, J. A. (1999).
Core affect, prototypical emotional episodes, and other things called emotion: Dissecting the elephant. *Journal of Personality and Social Psychology, 76*(5), 805-819.

■ Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004).
The intuitive executive: Understanding and applying 'gut feel' in decision-making. *Academy of Management Executive, 18*(4), 76-91.

■ Salovey, P. , & Mayer, J. D. (1990).
Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185-211.

■ Sayegh, L., Anthony, W. P., & Perrewé, P. (2004).
Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review, 14*(2), 179-199.

■ Schein, E. H. (1987).
The clinical perspective in fieldwork. London: Sage.

■ Schein, E. H. (1990).
A general philosophy of helping: Process consultation. *Sloan Management Review, 31*(3), 57-64.

■ Schein, E. H. (2001).
Clinical inquiry/research. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research: Participative Inquiry and Practice* (pp. 228-237). London: Sage.

■ Scherer, K. R. (1984).
On the nature and function of emotion: A component process approach. In K. R. Scherer & P. Ekman (Eds.), *Approaches to emotion* (pp. 293-317). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

■ Scherer, K. R., Schorr, A., & Johnstone, T. (2001).
Appraisal processes in emotion: Theory, methods, research. Oxford, New York: Oxford University Press.

■ Schön, D. A. (1983).
The reflective practitioner: How professionals think in action. London: Temple Smith.

■ Schwarz, N. (2000).
Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion, 14*(4), 433-440.

■ Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983).
Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of Personality and Social Psychology, 45*(3), 513-523.

■ Shapiro, S., & Spence, M.T. (1997).
Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business horizons, 40*(1), 63-68.

■ Shirley, D., & Langan-Fox, J. (1996).
Intuition: A review of the literature. *Psychological Reports, 79(*2), 563-584.

■ Simon, H. A. (1968).
Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organization. New York: Macmillan.

■ Simon, H. A. (1987).
Making management decisions: The role of intuition and emotion. *Academy of Management Executive, 1*(1), 57-64.

■ Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005).
Intuition: Myth or a decision-making tool. *Management Learning, 36*(3), 353-370.

■ Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., Chattopadhyay, P., & Boyle, M. V. (2002).
Determinants of intuitive decision making in management: The moderating role of affect. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, & C. E. J. Härtel (Eds.), *Managing emotions in the workplace* (pp. 143-163). Armonk, NY: M.E. Sharpe.

■ Smith, C. A., & Ellsworth, P. C. (1985).
Patterns of cognitive appraisal in emotion. *Journal of Personality and Social Psychology, 48*(4), 813-838.

■ Staw, B. M., & Barsade, S. G. (1993).
Affect and managerial performance: A test of the sadder-but-wiser vs. happier-and-smarter hypotheses. *Administrative Science Quarterly, 38*(2), 304-331.

■ Von Neuman, J., & Morgenstern, O. (1944).
Theory of games and economic behavior. New York: Wiley.

■ Weick, K. E. (1979).
The social psychology of organizing. New York: Random House.

■ Yin, R. K. (2008).
Case study research: Design and methods (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.