



## L'intuition et la Prise de Décisions Managériales dans la PME Algérienne: Cas des PME dans la Wilaya de Bejaia

### *Intuition and Managerial Decision-making in the Algerian SME: Cases of SMEs in the Wilaya of Bejaia*

**Mr. Abderrezak SOUILAH**

Laboratoire recherches en management et techniques quantitatives, Université de Bejaia, Algérie

*souilah.abderrezak@gmail.com*

*Reçu le: 01/12/2021*

**Dr. Mustapha MEZIANI**

Laboratoire recherches en management et techniques quantitatives, Université de Bejaia, Algérie

*musmanger@hotmail.com*

*Accepté le: 09/03/2021*

#### **Résumé :**

L'objectif de cette étude est d'évaluer le degré et motivations d'utilisation de l'intuition, par rapport à l'analyse formelle, dans les décisions managériales des dirigeants de 23 PME au niveau de la wilaya de Bejaia. Cette problématique sera abordée en deux temps. D'abord, nous présenterons une brève revue de littérature sur l'intuition et la prise de décision managériale. Ensuite, nous ferons recours dans la partie pratique à un questionnaire comme outil de collecte de données. Au terme de cette étude, il s'est avéré que les dirigeants des PME enquêtées utilisent fréquemment leur intuition dans la prise de décision managériale.

**Mots clés :** Intuition, décision managériale, dirigeant, émotion, expérience, PME.

**Abstract:** The objective of this study is to evaluate the degree and motivations of using intuition, compared to formal analysis, in the managerial decisions of the managers of 23 SMEs in the wilaya of Bejaia. This issue will be addressed in two stages. First, we will present a brief review of the literature on intuition and managerial decision-making. Then, we will use a questionnaire as a data collection tool in the practical part. At the end of this study, it was found that the managers of the SMEs surveyed frequently use their intuition in managerial decision-making.

**Key words:** Intuition, managerial decision, manager, emotion, experience, SME.

**JEL Classification :** D81, M12.

\* Auteur correspondant : Souilah Abderrezak (souilah.abderrezak@gmail.com).

#### **Introduction :**

Pendant longtemps, les études menées sur les PME étaient le seul souci des économistes. Toutefois, l'importance grandissante de la PME lui a ouvert un champ de recherche dans les sciences de gestion. En fait, la gestion dans la PME s'annonce plutôt comme étant spécifique obéissant à un principe de proximité (Torrès, 2000) causé essentiellement par un manque de moyens qui oblige les dirigeants de ce types d'organisations à se préoccuper des acteurs les plus proches (Gueguen, 2009), comme le fait de cibler la clientèle d'une seule région.



En effet, le débat animé sur la PME n'est actuellement pas tranché, le fait que certains chercheurs continuent à soutenir la thèse de spécificité de gestion de la PME, tandis que d'autres réfutent cette thèse et considèrent plutôt le corpus théorique de la grande entreprise comme étant valablement mobilisable pour analyser la PME (Abedou & Boucherf, 2004). Nous présentons ainsi cette recherche en considérant la PME comme étant spécifique. Parmi les spécificités organisationnelles, nous trouvons le fait que les décisions stratégiques de la PME sont beaucoup plus intuitives et peu formalisées, fonctionnant ainsi le plus souvent selon le schéma «intuition-décision-action» (Torrès, 2000).

Par ailleurs, la discussion entourant l'intuition s'est développée dans plusieurs domaines au cours des dernières années. En fait, un certain nombre d'auteurs ont souligné le rôle que l'intuition pouvait jouer dans la prise de décision organisationnelle et managériale (Dane & Pratt, 2007). Et après avoir été longtemps mise à l'écart, la notion d'intuition a suscité un regain d'intérêt des chercheurs comme mécanisme de prise de décision à part entière (Sogbossi, 2012). C'est dans ce sens que nous essayerons de répondre à la problématique suivante : *Quel est le rôle de l'intuition dans la prise de décisions managériales, voire stratégiques, des dirigeants des PME enquêtées ?*

En fait, ce questionnement nous permettra d'évaluer le degré et motivations d'utilisation de l'intuition, par rapport à l'analyse formelle, dans les décisions managériales des dirigeants. A ce propos il a été souligné d'ailleurs, qu'à partir de la décennie 80, l'intuition a finalement été reconnue comme un outil puissant pour guider la prise de décisions managériales des dirigeants qui ont appris, au fil de leurs expériences douloureuses, que l'analyse en elle-même est souvent à la fois inappropriée et inadéquate. Un tel intérêt se justifie donc par l'échec des modèles analytiques et formels de prise de décisions à saisir la multitude des situations existantes.

**Hypothèse de recherche :** en s'appuyant sur ce qui a été avancé auparavant, nous formulons notre hypothèse de recherche comme suit : Les dirigeants des PME enquêtées utilisent le plus souvent leur intuition dans la prise de décision et ce au détriment de l'analyse formelle.

**Méthodologie de recherche et outil utilisé:** dans notre recherche, nous avons recouru à la méthode descriptive et analytique qui nous a permis en effet de collecter et interpréter les informations, issues d'un questionnaire comme outil de collecte de données, pour pouvoir enfin vérifier notre hypothèse de recherche. En outre, l'outil d'analyse de données utilisé est l'Excel Office.



## **I. L'intuition dans la revue de littérature managériale :**

L'intuition est un concept qui appartient à une revue de littérature abondante et trouve ses origines dans diverses disciplines telles que la philosophie, la psychologie, l'anthropologie, le management et les sciences cognitives (Lauriol, 1998). Elle est, de ce fait, une notion avec des définitions et conceptions qui sont à la fois nombreuses et controversées (Hodgkinson, Langan-Fox, & Sadler-Smith, 2008) tantôt présentée comme un outil indispensable à ceux qui prennent des décisions dans un environnement incertain (Kickul, Sadler-Smith, A, Claxton, & Sparrow, 2009), tantôt accusée d'être un processus peu fiable, incontrôlable et hasardeux. Malgré une telle controverse, l'intuition se révèle aussi opérationnelle que le raisonnement formel et permet d'appréhender la réalité dans toute sa complexité et ses ressorts intimes (LE SAGET, 2006).

### **1. Qu'est-ce que l'intuition ?**

Les racines étymologiques du terme « intuition » proviennent du mot latin in-tuire, qui peut être traduit par « regarder attentivement à l'intérieur de soi ». En fait, dans la littérature managériale, l'intuition n'est pas définie d'une manière exhaustive et unifiée, ce qui est notre cas par rapport à ce point. (Lebraty, 1996) a souligné que nous sommes même loin pour pouvoir apporter une réponse, même provisoire, quant à la question de s'entendre sur ce qu'on appelle "intuition". Toutefois, il est possible d'indiquer quelques voies de définitions, proposées par la littérature sous forme d'un regroupement de celles-ci: l'intuition possède comme composante principale l'émotion ou l'expérience ; l'intuition est rattachée à une certaine forme de rationalité, ou au contraire d'irrationalité ; l'intuition est définie par un ensemble de caractéristiques.

#### **1.1. L'intuition : émotion ou expérience ?**

La part de l'émotion dans l'intuition ne trouve pas consensus et partage ainsi les chercheurs. Certains auteurs (Sinclair & Ashkanasy, 2005) reconnaissent le fait que l'émotion est la principale composante dans le processus intuitif. Ainsi, pour d'autres auteurs (Dane & Pratt, 2007) « l'intuition résulte d'émotions chargées de jugements ». Sinclair et Ashkanasy (2005) définissent l'intuition comme un mode de traitement de l'information non séquentiel, qui comprend à la fois des éléments cognitifs et émotionnels et qui est le résultat d'une connaissance immédiate sans aucune utilisation consciente du raisonnement.

Plusieurs chercheurs avancent l'idée que l'intuition ne vient pas de l'émotion (Khatri & Alving, 2000) puisque l'impatience et la colère laissent l'individu non réceptif aux messages subtils qui peuvent venir de la conscience par l'intermédiaire de l'intuition (Kammoun & Gherib, 2008). Par ailleurs, des chercheurs comme (Burke & Miller, 1999) reconnaissent la part importante à la fois de l'expérience et de l'émotion dans le processus décisionnel intuitif en précisant que l'intuition est « une conclusion cognitive basée sur les expériences antérieures et les apports émotionnels du décideur ». Dans le même sens, Sogbossi (2012) souligne que les dirigeants, qui ont la charge de piloter les processus de prise de décision stratégique, ont souvent recours à leur propre intuition qui est influencée par leurs expériences et leurs émotions.



En fait, la dimension la plus étudiée dans la littérature managériale est celle qui considère que les processus intuitifs évoluent à partir de longues années d'expériences et de recherches qui tirent parti des connaissances tacites accumulées (Seebo, 1993). Ceci dit que les mêmes choix effectués pendant de longues années procurent au décideur un processus décisionnel sans recours à l'analyse formelle. Behling & Eckel (1991) considèrent d'ailleurs la décision intuitive comme étant un processus comportant uniquement deux étapes : premièrement, le décideur reconnaît des indices dans une situation indiquant ses similitudes avec celles rencontrées auparavant. Deuxièmement, il choisit ou modifie les actions qui se sont révélées efficaces dans cette situation par le passé.

### **1.2. L'intuition : rationalité ou irrationalité ?**

Certains auteurs (Khatri & Alving, 2000) expriment la même idée en précisant que « l'intuition est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes et ancrées dans les expériences antérieures ». Certains soulignent qu'en plus d'être une forme d'expérience distillée fondée sur une connaissance profonde du problème étudié, l'intuition n'est pas l'opposé de la rationalité. En revanche, Mintzberg (1994) considère que l'intuition relève plutôt de l'inexplicable et de l'irrationnel et estime que ce concept est plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation. Ainsi, pour Behling et Eckel (1991), « l'intuition est un sixième sens magique et un trait inné de personnalité ». Rowan (1986 ; cité par Kammoun et Gherib, 2008), quant à lui, considère « l'intuition comme un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels. Elle est une compétence obtenue sans la pensée rationnelle ».

### **1.3. L'intuition comme un ensemble de caractéristiques :**

Par ailleurs, les chercheurs approfondissent la définition de l'intuition en lui attribuant un ensemble de caractéristiques. Ainsi, Khatri et Ng (2000) ont identifié six caractéristiques de l'intuition : l'intuition est subconsciente, cela permet à une partie des expériences et connaissances stockées dans le subconscient d'être plus aisément disponible ; l'intuition est complexe dans le sens où elle peut traiter des systèmes plus complexes que ceux qui peuvent être figurés en dehors dans nos esprits conscients et permet de surmonter les limites de la rationalité dans un environnement instable ; l'intuition est rapide permettant à un individu de savoir presque immédiatement ce qu'est la meilleure ligne de conduite, en épargnant à la fois temps et efforts ; l'intuition ne vient pas de l'émotion mais plutôt enracinée dans les expériences antérieures ; l'intuition n'est pas biaisée et peut être précise et employée d'une manière équivalente à l'emploi des principes statistiques formels ; enfin, l'intuition est au cœur de toutes les décisions, même celles qui s'appuient sur les faits les plus concrets et les plus difficiles.

Pour Shapiro et Spence (1997), l'intuition se caractérise par trois dimensions centrales : l'intuition implique une interprétation holistique de l'information ; l'inconscience, par opposition aux décisions dont les structures sous-jacentes apparaissent logiques pour l'objet ; et enfin, la confiance dans la décision, issue



d'un sentiment de certitude très fort quant à l'occurrence de l'évènement qui la justifie. Dans le même sens, Dane et Pratt (2007) considèrent l'intuition comme étant chargées affectivement des jugements découlant d'associations rapides, inconscientes et holistiques. En bref, les principales caractéristiques attribuées à l'intuition dans la revue de littérature peuvent être résumées ainsi : (a) les processus décisionnel intuitifs ont une origine inconsciente, (b) l'intuition est caractérisée par une rapidité d'exécution, (c) l'information est traitée globalement donc constitue un processus holistique.

## **2. L'intuition : substitut ou complément à l'analyse rationnelle ?**

Malgré que la plupart des recherches soutiennent l'idée que l'intuition complète l'analyse rationnelle, il demeure un nombre de chercheurs, qui pour eux, l'intuition en constitue plutôt un substitut.

### **2.1. L'intuition complète l'analyse rationnelle :**

Ainsi, Simon (1987) affirme que les gestionnaires efficaces n'ont pas le luxe de choisir entre l'analyse et l'intuition, et qu'une véritable expertise implique l'utilisation des deux types de prise de décision. Dans le même ordre d'idées, Goldberg (1990) précise que les méthodes analytiques rationnelles peuvent être rarement utilisé exclusivement; de par sa nature même, la prédiction traite de l'inconnu et nous ne pouvons calculer ou mesurer que ce qui est connu. Un prévisionniste doit en effet faire appel à son intuition pour rassembler et interpréter des données et pour décider des événements futurs inhabituels qui pourraient en influencer le résultat. Par conséquent, dans pratiquement chaque décision, il y a toujours une composante intuitive. Dans le même sens, Burke et Miller (1999) ont fourni des preuves empiriques du fait que les décideurs ont tendance à utiliser l'intuition conjointement avec l'analyse rationnelle, et que la domination de l'une ou l'autre approche est déterminée par des facteurs contextuels. Sinclair et Ashkanasy (2005) ont proposé un modèle intégré de prise de décision analytique et intuitive dans lequel les deux approches sont utilisées de manière complémentaire et itérative.

Des auteurs (Shapiro & Spence, 1997) pensent que l'intuition est plus utile lorsqu'elle est combinée à un raisonnement analytique. Les décideurs doivent donc combiner des jugements intuitifs et analytiques avec une séquence temporelle qui consiste à fournir, d'abord, une réponse intuitive au problème formulé, suivie d'une évaluation analytique plus approfondie. En effet, de nombreuses utilisations ont connu l'inverse de cet ordre temporel, c'est-à-dire que les dirigeants utilisent l'intuition après avoir procédé à des raisonnements formels afin de synthétiser et d'intégrer les informations collectées et analysées (Agor, 1986). Inverser la séquence temporelle de cette manière peut entraîner des processus conscients contaminant le jugement intuitif inconscient. De ce fait, l'idéale pour Le Saget (2006), « *est de combiner les deux approches, dans une « intuition outillée » : partir de ses visions et simultanément les vérifier par un aller-retour constant entre l'intuition pure et les faits, les perceptions des autres, les méthodes et les chiffres* ».



## **2.2. L'intuition remplace l'analyse rationnelle :**

Par contre, Raiffa (1968, in Dane et Pratt, 2007) a précisé que « *le cerveau humain peut être un magnifique synthétiseur d'informations nébuleuses disparates, et souvent des techniques et procédures formelles contrecarrent et empêchent ce mécanisme mystérieux de fonctionner efficacement* ». Ceci dit que la capacité inconsciente des individus à relier des éléments d'informations diversifiés, pour la prise de décision, peut être compromise par leur tentative d'utiliser des moyens plus conscients ou rationnels. D'autres auteurs (Dane & Pratt, 2007) ont même ajouté qu'il n'est guère surprenant que l'intuition soit peut-être mieux adaptée que les méthodes rationnelles pour intégrer des stimuli de grande portée à des catégories d'informations plus utilisables dans le processus décisionnel.

En outre, si pour le cas des PME on considère l'intuition comme suppléant du raisonnement formel, cela va être au moins la conséquence de deux raisons principales: d'un côté, les dirigeants de PME sont souvent résistants à l'analyse rationnelle (Meunier, 2007). Cela est dû au fait qu'ils sont souvent débordés par les problèmes d'exploitation à court terme qui exigent des décisions immédiates, et le peu du temps qu'ils leur reste pour les décisions stratégiques garantie à l'intuition sa place comme méthode de décision, et d'un autre côté, les consultants sont rarement accessibles en raison de coût élevés qu'ils appliquent, d'incompatibilité de langage et d'outils qu'ils utilisent qui sont conçus souvent pour les grandes entreprises. De plus, sur cette question, Mintzberg (2005) nous renseigne sur le fait qu'un dirigeant, vue la quantité considérable d'informations qu'il détient et du fait que la plupart des informations importantes (qui peuvent déboucher sur des décisions stratégiques) viennent sous une forme verbale et qu'elles se stockent donc dans sa tête, le dirigeant ne peut pas tout dire à ses collaborateurs afin de leur donner l'aide souhaitée. Alors que faire ? Dans ce contexte, souvent un dirigeant choisit de se fier à son intuition, d'improviser, avec des résultats parfois spectaculaires mais malheureusement parfois catastrophiques (Meunier, 2007).

## **3. Le recours à l'intuition dans la prise de décision : quels facteurs d'influence ?**

Les auteurs et chercheurs sur le sujet de l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel ont donné, chacun son point de vue, par rapport aux éléments ou facteurs encourageant l'individu à faire appel à son intuition pour résoudre un quelconque problème, en l'occurrence ceux qui sont peu structurés. À partir d'une vaste étude portant sur 3000 managers aux Etats-Unis, Agor (1986) recense cinq situations dans lesquelles le recours aux capacités intuitives semble être le plus fréquent chez les dirigeants : le niveau d'incertitude est élevé ; les précédents à l'action sont peu nombreux ; les données sont limitées, voire inutilisables ; il y a plusieurs alternatives possibles pour la prise de décision ; enfin, le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision. Burke et Miller (1999), de leur côté, ont souligné l'importance des influences situationnelles liées au type de décision et au problème, et suggèrent que « pour développer le potentiel intuitif des employés, les cadres supérieurs doivent être attentifs à la manière dont la culture d'entreprise peut décourager explicitement



ou implicitement l'utilisation de l'intuition », autrement dit, l'intuition s'épanouira au sein d'une organisation dans la mesure où elle est valorisée et cultivée par le biais du leadership, du climat politique et des processus de socialisation. Epstein et al. (1996) ont mis l'accent sur le rôle des facteurs personnels, y compris la participation émotionnelle.

Shapiro et Spence (1997), quant à eux, précisent que les problèmes mal structurés, tels que les décisions en matière de fusion et d'acquisition, la planification de nouveaux produits et la formulation de stratégies d'entreprise, sont le type qui devrait impliquer davantage l'intuition. Sur ce point, Khatri et Ng (2000) ont préconisé d'ailleurs l'utilisation de la « synthèse intuitive », qui selon eux, est plus appropriée dans la prise de décision stratégique et dans un environnement instable. De son côté, Lebraty (1996, 2007) ajoute les facteurs suivants : la complexité du problème qui augmente notamment en raison du flou des données et de leur ambiguïté chaque fois que l'analyse de la situation se révèle peu efficace ; la pénétration dans l'inconnu, c'est-à-dire le décideur fait face à une situation dans laquelle il ne possède pas les outils analytiques adéquats pour la résoudre ; les modèles mentaux du décideur à base desquels il élabore des représentations simplifiées de la situation perçue comme variable selon la tâche qu'ils ont à gérer. Dane et Pratt (2012) ont même souligné l'influence positive ou négative que peut avoir l'humeur sur la prise de décision intuitive.

D'une manière plus ou moins synthétique, Sinclair et Ashkanasy (2005) mettent en exergue quatre grandes catégories de facteurs qui influencent la prise de décision intuitive: (1) des facteurs liés au problème comme la simplicité et la complexité, (2) des facteurs relatifs à la décision elle-même comme l'urgence, la nature, et le degré de structuration de la décision, (3) facteurs inhérents au décideur comme l'expérience, l'humeur, le sexe, l'âge, la position hiérarchique, etc. ; (4) enfin des facteurs relevant du contexte de la décision, qu'il s'agisse du contexte organisationnel ou de l'environnement plus large de l'organisation.

Après cette revue de littérature, il est clair que les facteurs qui influencent le recours à l'intuition sont divers et loin d'être exhaustifs. Cependant, il faut affiner la recherche et l'axer sur certains facteurs plus que sur d'autres. Le problème est de savoir s'il est possible d'établir un ordre entre ces divers facteurs. Concernant les facteurs liés au profil du dirigeant, c'est fort possible de trouver par exemple un qui est expérimenté, mais qui s'avère toujours hésitant en raison d'un manque de confiance en soi, là, son expérience ne va pas lui servir de bon stimulant pour faire appel à son intuition, mais au contraire, il peut préférer l'analyse qui semblera à ses yeux la moins risquée. Manifestement, la confiance en soi dans ce contexte doit précéder l'expérience, mais ce classement que nous venons de faire est loin d'être vérifié facilement sur le terrain.

#### **4. Les démarches méthodologiques utilisées pour la mesure de l'intuition :**

En répondant à l'interrogation quelles démarches méthodologiques pour mesurer l'intuition, nous voulons surtout justifier le choix du questionnaire établi par Agor (1989) comme outil de collecte de données. En fait, la psychologie



distingue particulièrement deux grandes approches de l'étude de la personnalité (Hansenne. M, 2003 in Kammoun & Gherib, 2008) : l'approche nomothétique et l'approche idiographique. La première, plus utilisée par les auteurs (Kammoun & Gherib, 2008) consiste à utiliser des tests psychologiques préétablis (sous forme de questionnaire) en vue de mesurer une aptitude ou une tendance intuitive des individus, lors de la prise de décision. Cette approche cherche en fait des règles qui peuvent s'appliquer à plusieurs individus et consiste à étudier leurs caractéristiques en les comparant les uns aux autres à l'aide de scores obtenus par des tests dans une approche psychométrique. La deuxième approche, moins utilisée, se base sur l'utilisation d'une méthode d'introspection pour identifier dans les décisions prises par les sujets des indicateurs d'utilisation de l'intuition (Khatri & Alving, 2000).

## II. Méthode de recherche

Notre recherche adopte l'approche quantitative, en sélectionnant un échantillon non probabiliste, puisque nous avons ciblé uniquement les cadres dirigeants, au nombre de 25 et en majorité non propriétaires, des 23 PME enquêtées. La collecte de données est faite principalement par deux méthodes : administration directe du questionnaire et utilisation de l'internet via l'adresse email des dirigeants concernés par l'enquête.

Concernant la littérature traitant le sujet de l'intuition, elle se positionne plutôt par rapport à l'approche nomothétique. Parmi les nombreux tests de mesure de l'intuition, nous avons fait appel à celui établi par Agor (1989). Ce choix est encore justifié par le fait que le test est considéré comme l'un des plus complet et approprié à la mesure et l'explication de l'aptitude intuitive, et également par le fait que l'auteur est considéré comme précurseur de toute une série d'études sur plusieurs milliers de dirigeants issus d'un large éventail d'organisations et de contextes différents aux Etats-Unis, concernant leur capacité à utiliser l'intuition dans la prise de décisions managériales.

Le questionnaire (test) d'Agor comporte donc deux parties (voir annexe) : la première vise la mesure du *niveau intuitif* dans le déroulement du processus décisionnel ; Il rend possible ensuite, dans sa deuxième partie, l'explicitation des modes et *motivations d'utilisation des capacités intuitives*. Il est à noter que l'auteur a défini un mode d'utilisation et d'interprétation particulier pour la première partie qui est le suivant : il faut, tout d'abord compter le nombre de réponses (a) pour les questions 1, 3, 5, 6 et 11. Ensuite, on fait la somme des réponses (b) pour les questions 2, 4, 7, 8, 9, 10 et 12. L'addition de ces deux scores représente le niveau d'intuition (compris entre 0 et 12). L'auteur considère que l'opposé de l'intuition est le raisonnement, le complément à 12, du chiffre précédemment trouvé, constitue le niveau de raisonnement. Il suffit, alors, de prendre le plus grand des deux chiffres et de le placer sur un axe gradué variant de l'intuitif à raisonné.



### III. Résultats de la recherche

Nous allons à présent présenter les résultats des deux parties du questionnaire établi par Agor (1989).

#### 1. Scores et interprétation de la première partie du questionnaire: niveau de l'intuition :

Rappelons que la première partie du questionnaire d'Agor vise à une mesure du degré d'utilisation d'intuition dans la prise de décisions managériales des dirigeants des PME enquêtées. Les résultats sont repris dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Niveau d'utilisation de l'intuition dans la prise de décisions managériales**

Niveau d'intuition	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Nombre de réponses	0	0	0	0	2	2	4	8	6	2	1	0	0

Moyenne générale : **7,1** Ecart type : **1,6** Valeur modale : **7**

Source : issu de l'Excel à partir des données du questionnaire.

Comme le montre le tableau précédent, les résultats obtenus nous renseignent sur l'absence de valeurs extrêmes, ceci dit que la valeur « 0 » indiquant l'utilisation exclusive du raisonnement formel, ou encore la valeur « 12 » indiquant un recours absolu à l'intuition n'existent pas. Cela fait donc apparaître un profil bimodal, là où intuition et analyse formelle coexistent, avec des niveaux qui diffèrent d'un cas à un autre. La valeur peu élevée de l'écart type (**1,6**) indique une faible dispersion des niveaux d'intuition par rapport à la valeur moyenne de **7,1** sur une échelle de 12 points. Ceci est complété par un score de **7** comme valeur modale indiquant un recours plus important à l'intuition qu'au raisonnement formalisé par la majorité des répondants (8). Au total, les scores enregistrés indiquent donc un nombre très important de dirigeants intuitifs (17), avec particulièrement trois cas qui sont même très intuitifs (niveau 9 et 10), et un nombre plutôt équilibré dont le niveau d'intuition est en dessous ou égal à la moyenne (4). Ainsi, il est clair que, pour le cas de tous ces dirigeants, l'intuition complète le raisonnement formel.

#### 2. Motivations d'utilisation des capacités intuitives dans le processus décisionnel (deuxième partie du questionnaire) :

Cette deuxième partie du questionnaire d'Agor nous renseigne sur la confirmation directe de la quasi-totalité des dirigeants (92%) concernant l'utilisation de leur intuition dans la prise de décisions managériales importantes, avec bien sûr des degrés différents, puisque les scores dégagés lors de la première partie du questionnaire nous ont permis d'obtenir trois groupes distincts. En revanche, les deux seules réponses négatives à cette question sont dues probablement à une mauvaise compréhension de ce qui est vraiment l'intuition, puisque les scores des deux dirigeants dégagés précédemment indiquaient clairement qu'ils utilisent leur intuition dans le processus décisionnel. Une telle utilisation est en effet d'autant plus importante lorsqu'il y a un degré d'incertitude élevé (64%), quand le temps est limité et que les dirigeants sont sous pression pour éviter les retards (56%), et quand il y a plusieurs choix possibles possédant chacun des arguments solides (40%).



Il ressort également que les principales impressions ressenties par ces décideurs par rapport à la bonne décision intuitive sont à la fois la sérénité (72%), l'excitation (56%), et le fait d'avoir chaud au cœur (48%), et enfin une forte énergie (40%). Les signaux indiquant, au contraire, que la décision intuitive est plutôt mauvaise sont respectivement l'anxiété (68%) et le fait d'avoir des impressions mélangées (44%). La colère (72%), le stress (60%), et le fait d'être débordé (52%) sont les principales raisons qui empêchent l'utilisation de l'intuition dans la prise de décisions managériales en vue de diminuer le risque de décisions plutôt erronées. Les capacités intuitives sont ainsi utilisées pour prendre des décisions importantes diverses comme l'adoption d'une politique commerciale adéquate, le choix d'un fournisseur, d'un chef de projet, de recruter un agent de production parmi plusieurs autres, de choisir le type de clients à fidéliser, ou au contraire, ceux considérés plutôt comme escrocs à éviter, etc.

Il s'est révélé encore que (64%) des dirigeants interrogés se sentent vraiment à l'aise en parlant aux autres de l'utilisation de leur intuition dans les décisions importantes plutôt que de garder cette pratique secrète. Il apparaît aussi très nettement que les décideurs (80%) utilisent une technique ou une méthode particulière pour rendre plus efficace l'usage de leur intuition et (68%) pour développer dans l'avenir leurs capacités intuitives.

### **Conclusion :**

La revue de littérature ainsi que l'étude empirique présentées dans cet article sont loins de nous avoir conduit à une analyse en profondeur du phénomène de l'intuition dans le processus décisionnel. Nous espérons quand même avoir présenté des éléments de réponse pour le questionnement de départ concernant le degré et motivations d'utilisation de l'intuition, par rapport à l'analyse formelle, dans les décisions managériales des dirigeants des PME enquêtées.

Ainsi, les principaux résultats de cette étude empirique peuvent être présentés de la manière synthétique suivante : les dirigeants des PME enquêtées sont majoritairement très intuitifs. En fait, ils utilisent en leur totalité l'intuition dans les décisions managériales avec des degrés souvent supérieurs à la moyenne et selon le problème à résoudre. La raison la plus importante qui les pousse à se fier à leur intuition est le fait de faire face à un degré d'incertitude élevé. Le sentiment de sérénité constitue l'indicateur essentiel d'une bonne décision intuitive, alors que l'anxiété indique tout à fait le contraire. La colère figure en outre comme principal frein à l'utilisation des capacités intuitives. Enfin, la plupart des répondants ont confirmé qu'ils parlent souvent aux autres de l'usage de leur intuition, cela peut constituer en effet une sorte de valorisation de leur sixième sens en les encourageant à se fier le plus souvent à leur intuition, au point même de déclarer avoir pratiqué au moins une méthode ou technique particulière pour la rendre plus efficace et développée. Cela renforce l'idée selon laquelle l'utilisation de l'intuition n'est pas due au pur hasard, mais plutôt à une véritable conscience des dirigeants sur le fait de considérer leurs facultés intuitives comme un réel instrument d'aide à la décision.



Comme perspectives de recherche, de nouvelles recherches empiriques pourront résoudre la même problématique en utilisant notamment d'autres tests de mesure de l'intuition, ou encore soulever d'autres interrogations en se focalisant par exemple sur d'autres éléments qui pourront définir l'intuition, ou bien sur les conditions influant sur l'efficacité de la prise de décision intuitive. A cet égard, Dane et Pratt (2007) par exemple ont identifié deux grands ensembles de facteurs influant cette efficacité: (1) les facteurs de connaissance du domaine et (2) les caractéristiques de la tâche. Alors que le premier type de facteurs s'interroge sur les divers degrés de connaissance de base, allant de simples heuristiques à des schémas sophistiqués d'experts, qui peuvent influencer sur l'efficacité de l'intuition en tant qu'approche décisionnelle dans un domaine donné, le deuxième type suggère que l'intuition est bonne dans certaines situations mais pas dans d'autres, et cela en lien direct avec la nature de la tâche (par exemple structurée ou non structurée).

### Références bibliographiques :

- Abedou, A., & Boucherf, K. (2004). *PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles*. Paris: Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, l'Harmattan.
- Agor, W. H. (1986). How Top Executives Use Their Intuition to Make Important Decisions ? *Business Horizons* , 49-53.
- Agor, W. H. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Newbury Park: CA.Sage.
- Behling, O., & Eckel, H. (1991). Making sense out of intuition. *Academy of Management Executive* , 5 (1), 46-54.
- Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999). Taking the mystery out of intuitive decision. *Making Academy of Management Executive* , 13 (4), 91-99.
- Dammak, A. (2004, octobre). Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socioculturel. *Colloque CIDEGEF – CEMADIMO: le management face à l'environnement socioculturel* . Beyrouth: Université St Joseph.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review* , 32 (1), 33-54.
- Epstein, S., & al. (1996). Individual Differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology* , 71 (2), 390-405.
- Goldberg, P. (1990). The many faces of intuition . Dans W. H. Agor, *Intuition in organizations* (pp. 62-77). Newbury Park: CA. Sage Publications .
- Gueguen, G. (2009). Stratégie et PME : quelles spécificités. *Economie et Management* (131), 16-22.



- Harper, S. C. (1988). Intuition: what separates executives from managers? *Business Horizons* , 31 (1), 13-19.
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J., & Sadler-Smith, E. (2008). Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences. *British Journal of Psychology* , 99 (1), 1-27.
- Isenberg, D. (1984). How senior managers think? *Harvard Business Review* .
- Kammoun, M., & Gherib, J. B. (2008). L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME. *XVIIème conférence de AIMS*, (pp. 01-26).
- Khatri, N., & Alving, N. H. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human Relations* , 1 (53), 60-62.
- Kickul, J., Sadler-Smith, E., A, B. L., Claxton, G., & Sparrow, P. (2009). Intuition versus analysis ? Testing differential models of cognitive style on entrepreneurial self-efficacy and the new venture creation process. *Entrepreneurship Theory and Practice* , 33 (2), 439-453.
- Lauriol, J. (1998). *La décision stratégique en action. Une perspective socio-cognitive*. Paris : Edition l'Harmattan.
- LE SAGET, M. (2006). *Le manager intuitif* (éd. 2e édition). Paris: Dunod.
- Lebraty, J. F. (1996). L'intuition dans les décisions managériales . *Revue Française de Gestion* (109).
- Meunier, A. (2007). *PME : Stratégies du succès*. Paris: Dunod.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: Friend or foe in the fast-paced 21st century? *Academy of Management Executive* , 19 (1), 19-30.
- Mintzberg, H. (1994). *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris: Dunod.
- Mintzberg, H. (2005). *Structure et dynamique des organisations* (éd. 2e édition). Paris: Editions d'Organisation.
- Prietula, M. J., & Simon, H. (1989). The experts in your midst. *Harvard Business Review* , 67 (1), 120-126.
- Schwenk, C. R. (1985). Management illusions and biases: their impact on strategic decisions. *Long Range Planning* , 18 (5), 74-80.
- Seebo, T. C. (1993). The value of experience and intuition. *Financial Management* , 22 (1).
- Shapiro, S., & Spence, M. T. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business Horizons* , 40 (1), 63-68.



- Sinclair, M., & Ashkanasy, M. (2005). Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? *Management Learning*, 36 (3), 353–370.
- Sogbossi, B. B. (2012). Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique ? . *11ème CIFEPME*, pp. 01-27.
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME. *5e CIFPME*, pp. 1-18.
- Zeribi-Benslimane, O., & Kammoun, M. (2011). L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle. *20ème conférence de l'AIMS*, pp. 01-25.

### **Annexe: Questionnaire**

(Conçu par Agor, 1989)

#### **Partie 01:**

##### **Q1: Lorsque vous travaillez sur un projet, préférez-vous :**

- a. Que l'on vous explique quel est le problème mais en vous laissant toute liberté de choisir la manière de le résoudre ?
- b. Obtenir un minimum de directives claires sur la façon de résoudre le problème avant de vous y atteler ?

##### **Q2: Lorsque vous vous attaquez à un projet, préférez-vous travailler avec des collègues qui sont :**

- a. Plutôt réalistes ?
- b. Plutôt imaginatifs ?

##### **Q3: Votre admiration va-t-elle spontanément vers des gens très :**

- a. Créatifs ?
- b. Prudents ?

##### **Q4: Est-ce que les amis que vous choisissez sont plutôt :**

- a. Du type sérieux et gros bûcheurs ?
- b. Fascinants et sensibles ?

##### **Q5: Quand vous demandez un conseil à l'un de vos collègues sur un problème que vous rencontrez, êtes-vous :**

- a. Rarement ou jamais contrarié si, il (ou elle) met en doute vos hypothèses de base ?
- b. Souvent contrarié quand, il (ou elle) met en doute vos hypothèses de base ?

##### **Q6: Quand vous commencez votre journée, habituelle :**

- a. Ne faites-vous que rarement un plan à suivre strictement ?
- b. Faites-vous un plan que vous vous efforcez prioritairement de suivre ?

##### **Q7: Quand vous travaillez sur des nombres, estimez-vous que :**

- a. Jamais (ou rarement) vous ne commettez d'erreurs ?
- b. Assez souvent vous commettez des erreurs ?

**Q8: Trouvez-vous que :**

- a. Rarement vous vous laissez aller à une rêverie en pleine journée et vous êtes mécontent si cela vous arrive.
- b. Assez souvent vous vous laissez aller à une rêverie dans la journée et vous aimez plutôt cela.

**Q9: Quand vous travaillez sur un problème :**

- a. Préférez-vous suivre les instructions ou les règles quand elles vous sont données ?
- b. Eprenez-vous fréquemment un plaisir à enfreindre les instructions ou les règles quand elle vous sont données?

**Q10: Quand vous devez procéder à un assemblage, vous reportez vous en premier :**

- a. aux instructions vous indiquant étape par étape le montage des éléments ?
- b. au schéma général montrant à quoi est censé ressembler le résultat final du montage?

**Q11: Avez-vous le sentiment que la personne qui vous énerve le plus est celle qui vous apparaît**

- a. Plutôt désorganisée ?
- b. Plutôt organisée ?

**Q12: Quand une crise inattendue survient et que vous devez y faire front :**

- a. Ressentez-vous une anxiété face à la situation ?
- b. Vous sentez vous stimulé par le défi que vous devez affronter ?

**Partie 02:****Q1 : Pensez-vous que vous utilisez souvent votre intuition pour orienter vos décisions importantes**

- Oui
- Non

**Q2 : Si oui, dans quelles circonstances ou situations utilisez-vous votre intuition pour prendre vos plus importantes décisions ? (plusieurs réponses possibles) :**

- Lorsqu'il y a un degré d'incertitude élevé
- Lorsqu'il y a très peu de précédents
- Lorsque les variables sont scientifiquement peu prévisibles ou que les faits sont peu nombreux
- Lorsqu'il est possible de choisir plusieurs solutions alternatives plausibles ayant chacune de bons arguments pour elles
- Quand le temps est limité et que vous êtes sous pression pour éviter le retard
- Autres

**Q3 : Quelles sortes d'impressions ou de signaux pensez-vous obtenir quand vous sentez qu'une décision particulière est la bonne ? A quelles indications vous fiez-vous ?**

- Excitation
- Chaud au cœur



- Sérénité
- Forte énergie
- Brusque éclair de perspicacité
- Autres

**Q4 : Donnez un exemple ou deux d'une décision importante pour laquelle vous avez suivi votre intuition et qui s'est révélée la bonne décision.**

.....

**Q5 : Quelles sortes d'impressions ou de signaux pensez-vous obtenir quand vous sentez que vous vous dirigez vers la mauvaise voie ou que vous faites traîner la décision ?**

- Anxiété
- Douleurs d'estomac
- Impressions mélangées ou contradictoires
- Autres

**Q6 : Quelles sortes de conditions ont empêché l'utilisation de votre intuition dans des situations de prise de décision importante ?**

- Colère
- Stress
- Implication personnelle trop forte
- Débordé
- Manque de confiance
- Autres

**Q7 : Avez-vous tendance à garder secret le fait que vous utilisiez votre intuition pour prendre vos décisions ou vous sentez vous à l'aise pour en parler avec les autres ?**

- Garder secret
- en parler avec d'autres

**Q8 : Lorsque vous utilisez votre intuition pour prendre une décision, quand avez-vous trouvé que ça marchait le mieux ?**

- Au tout début lorsqu'on s'efforce d'évaluer le futur ou les alternatives dont on dispose
- Tout à fait à la fin quand on essaie de discerner et de comprendre toutes les indications et les informations disponibles
- En fait, cela varie en fonction du problème concerné et de son aboutissement

**Q9 : Quand vous êtes en train de prendre une décision majeure, utilisez-vous une technique ou une méthode particulière pour rendre plus efficace l'usage de votre intuition**

- Oui
- Non

**Q10 : Utilisez-vous ou pratiquez vous régulièrement une technique particulière ou une méthode vous aidant à développer, dans l'avenir, votre capacité d'intuition ?**

- Oui
- Non