

**L'INTUITION DANS LES DECISIONS
MANAGERIALES :
ASPECTS CONCEPTUELS ET EMPIRIQUES**

Jean-Fabrice LEBRATY
Docteur ès Sciences de Gestion
Laboratoire RODIGE - IAE Nice
Université de Nice - Sophia Antipolis

L'INTUITION DANS LES DECISIONS MANAGERIALES : ASPECTS CONCEPTUELS ET EMPIRIQUES.

Dans un article du "Financial Times"¹, C. LORENZ rappelle cette phrase d'A. EINSTEIN : *"La pensée rationnelle ne m'a jamais permis de découvrir quoi que ce soit"*. Le grand savant faisait ainsi allusion au rôle de l'imagination dans la découverte. Mais l'imagination semble elle-même appartenir à un domaine voisin, celui de l'intuition. Passées les désillusions apportées par la gestion hyperrationnelle, notamment dans le domaine de la planification stratégique², *"l'intuition revient en force"* écrit le journaliste du "Financial Times" en relatant la parution de plusieurs ouvrages récents consacrés à ce thème.

Avant d'exposer un certain nombre de raisons actuelles qui expliquent l'intérêt d'une analyse du rôle de l'intuition dans les Sciences et les pratiques de gestion, soulignons qu'il s'agit là d'un domaine qui, de longue date, a retenu la réflexion philosophique. Si les philosophes parviennent assez facilement à se mettre d'accord sur ce que le terme d'intuition désigne³, il n'en va pas de même pour dire ce qu'elle "est". L'intuition est-elle une opération intellectuelle, point de départ (choix des axiomes) et d'orientation de la démarche rationnelle comme c'est le cas chez Aristote? Est-elle plutôt cet acte du sujet visant à "produire" l'objet comme on en trouve la source chez KANT *"qui est à l'origine de la plupart des épistémologies modernes"*⁴? Le débat se poursuit encore de nos jours chez les philosophes mais aussi chez les psychologues⁵ et les mathématiciens⁶.

Notre propos n'est pas d'en faire ici l'histoire mais d'envisager cette question sous l'angle plus opératoire de la décision individuelle⁷ managériale. De ce dernier point de vue, trois types de considérations au moins, justifient l'intérêt porté actuellement à l'intuition.

Il y a d'abord le fait que l'on a beaucoup appris sur le fonctionnement du cerveau, ces dix dernières années, comme en témoignent, entre autres, les progrès des sciences de la cognition⁸. Mais peut-être a-t-on été trop focalisé sur des questions telles que la séparation des fonctions du cerveau droit et du cerveau gauche et pas assez (ou pas du tout) sur l'intuition⁹.

Une autre raison puissante peut expliquer l'intérêt porté à la notion d'intuition. Nous connaissons actuellement un monde de crise, de turbulences et d'accroissement de l'incertitude. Une réflexion rapide et souvent entendue est que : "même si la reprise se manifeste, le passé n'aidera plus beaucoup à la lecture du futur". En fait, on a le sentiment de vivre une crise des modèles et surtout de ceux fondés sur l'extrapolation (cas le plus fréquent). L'intuition ne pourrait-elle pas alors constituer une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité?

¹ Reproduit dans "Courrier International" sous le titre : *"Faites confiance à votre intuition"*, 1er au 7 septembre 1994, p. 33.

² MINTZB [94]

³ Le terme d'intuition désigne : *"la manière d'être d'une connaissance qui comprend directement son objet, par un contact sans médiateurs avec lui, et sans le secours des signes ou des procédés expérimentaux"*. Encyclopedia Universalis, Article "Intuition", p. 44.

⁴ Idem

⁵ La Gestaltpsychologie marque ce pouvoir de l'intuition de percevoir la totalité par rapport à l'empirisme qui considère la perception comme une somme d'associations.

⁶ LARGEA [92].

⁷ Nous excluons, donc, du champs de notre analyse les aspects spécifiques inhérents au processus de décision collective.

⁸ Voir à ce sujet : BONNET [90] pour une approche exhaustive. Par ailleurs, le dossier sur les sciences cognitives paru dans la revue Sciences Humaines N° 17 Mai 1992 constitue un excellent aperçu de l'étendue de ce domaine.

⁹ *"Nous avons plus appris dans cette dernière décennie sur les fonctions du cerveau que durant toute l'histoire de l'Humanité"*. Pourtant, il reste beaucoup à découvrir, notamment dans le domaine de l'intuition et : *"le cerveau représente notre dernière grande frontière"*. AGOR [89], p. 11.

Enfin, en cette époque de mondialisation de l'économie, on rencontre des modes de management variés et des cultures d'entreprises très spécifiques. La tentative d'harmonisation de ces différences, la recherche de la communication entre des cultures nationales parfois éloignées, nécessitent sûrement une attention au qualitatif, une écoute de l'autre, une mise en mémoire de comportements qui peuvent faire penser que le manager intuitif sera dans ce cas mieux armé pour réussir. L'intuition serait donc susceptible de constituer une réponse aux situations de multi-rationalité¹⁰ engendrées par ces différences.

Encore faut-il s'entendre sur ce qu'on appelle "intuition" et ce sera là notre première question. Nous sommes loin, sur ce point, de pouvoir apporter une réponse, même provisoire, mais nous pourrions indiquer quelques voies de définition et explorer certaines plus précisément¹¹.

Nous aborderons ainsi trois types d'interrogations :

- Quels éléments retenir pour une définition de l'intuition ?
- Quel rôle l'intuition peut-elle jouer dans la prise de décision managériale ?
- Peut-on envisager une mesure de l'aptitude intuitive du manager ?

¹⁰ Selon la définition de L. SFEZ, SFEZ [92], p. 206 / pp. 267-268 et Chapitre II.

¹¹ Répétons que nous laisserons de côté le débat philosophique sur la nature de l'intuition pour nous axer sur un point de vue plus opérationnel.

I. L'INTUITION DANS LE PROCESSUS DECISIONNEL : LA RATIONALITE EN QUESTION.

Cinq catégories de définition de l'intuition dérivant de théories ou de pratiques relativement indépendantes les unes des autres peuvent être évoquées ici.

I.1 L'induction inconsciente

Notre système nerveux permet d'enregistrer en permanence une quantité énorme d'informations. Cet enregistrement permanent se fait le plus souvent à notre insu. Qui se rappelle, s'il n'a pas eu trop chaud ou trop froid, de la température enregistrée par son corps, il y a seulement quelques minutes?

Comme c'est le cas pour les informations conscientes, on peut donc imaginer, lorsque se présente un problème à résoudre, un "puisage"¹² dans cette information et un processus habituel d'induction pour parvenir à la décision prise. Cette interprétation a l'avantage de cadrer avec des observations courantes (celui qui est plus ouvert sur l'extérieur est plus imaginatif dans le choix des alternatives; des choix réussis, en apparence inexplicables, en fait se comprennent; l'expérience accroît les facultés intuitives¹³, etc.). Les développements de certains psychologues trouveraient ici leur place. Ainsi ce que E. De BONO appelle la pensée latérale relèverait de ce type d'analyse¹⁴.

I.2 Le processus bayésien

La théorie des probabilités subjectives peut être interprétée comme une mise en forme de l'intuition, cette dernière devant pour devenir opérationnelle se conformer à l'axiomatique probabiliste. L'introduction de l'information supplémentaire pour corriger l'intuition initiale se ramène alors à un processus d'essais-corrrections visant à rendre plus objective l'estimation personnelle de départ. En réalité cette approche ne permet pas de comprendre ce qu'est l'intuition, dans sa nature mais légitime plutôt son existence en fournissant un mode opératoire d'utilisation. Il y a là en quelque sorte un moyen de réconcilier flair des hommes d'affaires (leur intuition?) et science des spécialistes des enquêtes de marché¹⁵.

I.3 L'aptitude au qualitatif

Nous montrerons plus bas que la notion d'intuition n'exclut pas obligatoirement l'idée de quantitatif, notamment au niveau de la mesure. Néanmoins, et au stade des définitions, on peut admettre, assez facilement, que les notions d'intuition et de qualitatif soient assez proches l'une de l'autre. L'intuition serait donc cette aptitude de l'esprit au qualitatif compris comme le non immédiatement mesurable, ou encore faisant partie de domaines tels que l'art, la foi ou la philosophie¹⁶. Le domaine de l'art est particulièrement

¹² Nous utilisons ce mot en pensant à ce que disait E. LAND, l'inventeur du Polaroid à propos de son intuition créatrice : il parlait de "*compétences qui ont le caractère d'atavismes paraissant comme remonter d'un puits*", cité par MINTZB [94], p. 319.

¹³ Ne trouve-t-on pas là l'explication de la compétence de l'antiquaire expérimenté qui "sait" ou "sent" que tel meuble est "bon"?

¹⁴ La pensée latérale "*...balaye de son intuition les structures et les éléments, à la recherche d'un ajustement simultané, sans attacher d'importance à l'ordre dans lequel les éléments se présentent*". HAMPDE [90], Chapitre 20 : La pensée latérale d'Edward De BONO, p. 112.

¹⁵ L'analyse bayésienne moderne appliquée à l'entreprise trouve sa source dans les travaux de R. SCHLAIFER et notamment SCHLAI [59] et WINKLE [72].

¹⁶ En ce sens on comprend que l'intuition n'ait pas grand chose à voir avec le Quotient Intellectuel (Q.I.) Le psychologue F. BARTON de l'Université de Californie à Santa Cruz écrit : "*L'intuition dépend moins du raisonnement et de la*

intéressant à examiner de ce point de vue. Faut-il attribuer uniquement à la chance que tel ou tel amateur ait le premier découvert tel artiste célèbre? Faut-il admettre que tous les jugements se valent ou faut-il reconnaître que certains sont plus qualifiés que d'autres pour avancer que telle oeuvre abstraite est "bonne" ?

Une réponse possible à ces questions est le recours à la notion d'intuition qui permet de comprendre que certains aient des représentations que d'autres n'ont pas, ou des visions anticipatrices faisant de l'art un "Au delà présent" suivant la belle formule d'A. MALRAUX¹⁷.

Le développement très rapide actuel des méthodologies d'analyse qualitative dans les Sciences de Gestion est à signaler ici¹⁸.

I.4 Le facteur "Eureka"

L'intuition est ramenée, dans ce cas, à l'idée de rupture. La pensée, attachée à résoudre un problème travaillerait, même inconsciemment, en continu. Il y aurait alors, à un certain moment, une sorte de saut qualitatif permettant de voir les choses "autrement" ou d'entrevoir des évidences cachées. Le déclic serait brutal, à la manière d'un voile qui brusquement serait retiré. Certains auteurs ont pu ainsi saisir dans des domaines très variés "l'instant créatif"¹⁹.

R. ROWAN, partisan de cette conception de l'intuition nous rappelle l'histoire d'Archimède préoccupé par la question du Roi de Syracuse : sa couronne était-elle composée d'or pur ou d'un alliage contenant de l'argent. L'histoire raconte que c'est en observant les bouillonnements de l'eau de son bain que le célèbre physicien grec eut la révélation que dans la mesure où l'or est plus dense que l'argent un poids donné du métal jaune provoquerait un moindre déplacement d'eau²⁰. R. ROWAN pense que cet état de rupture ne se rencontre pas seulement dans le domaine des sciences mais peut survenir dans n'importe quelle activité, l'art, le management et même le sport !

L'aspect commun à toutes ces activités est l'impossibilité comme le soulignait A. EINSTEIN (cité par R. ROWAN) de trouver le chemin logique qui permettrait de relier les prémisses et la conclusion. Il faudrait donc admettre l'existence d'un processus relevant d'un autre ordre que celui de l'enchaînement de la pensée déductive et par exemple de l'ordre de l'analogie²¹ (on travaille sur un problème principal et d'un coup, on trouve la réponse à un problème secondaire présentant certaines caractéristiques communes avec le problème précédent) encore que ce processus puisse, parfois, paraître inexplicable. On ne se trouve pas loin alors du domaine de la magie et certains franchissent le pas tout en essayant de conserver une explication plausible²².

compréhension verbale (principales mesures du Q.I.) que des sensations et des métaphores". Cité par : N. Mc ALEER : Les racines de l'inspiration dans : HENRY [91].

¹⁷ MALRAU [77], p.7. André MALRAUX qui écrit par ailleurs : "L'art qui interroge l'inconnaissable y trouve le brouillard du paysage bouddhique, les bras de la Danse de la Mort, le sourire khmer, les orbites creuses de Chéops..." MALRAU [74], p. 286. Existe-t-il, alors, d'autres façons d'interroger l'inconnaissable que l'intuition ?

¹⁸Voir par exemple MORSE [94].

¹⁹ VIDAL [84]. Dans cet ouvrage, l'auteur rapporte toute une série d'histoires dans lesquelles des hommes ou des femmes se trouvent en situation de "questionnement créatif" p. 13. Comment l'esprit progresse-t-il dans de telles situations se demande F. VIDAL ? "Le chemin que parcourt l'homme en état d'interrogation totale...diffère absolument du chemin que suit celui qui s'efforce de retrouver un parcours déjà balisé", p. 15. Voir également KOESLER [69].

²⁰ R. ROWAN : What It Is ? dans : AGOR [89], p. 79. Voir également ROWAN [86].

²¹On peut définir un raisonnement analogique de la façon suivante : Soit A, B et C les trois premiers termes de l'analogie, il s'agit de trouver le terme D qui est à C comme B est à A. Voir à ce sujet le Dossier sur l'intelligence dans la revue : Science Humaines N° 36 Février 1994 p. 27. Cependant, il est fréquent que les liens entre les termes A,B et C,D ne puissent être appréhendés de façon rationnelle et H. GARDNER d'illustrer de tels cas de raisonnements. GARDNER [85], p. 411.

²²Les quatre premières façons de présenter l'intuition se retrouvent dans la présentation de ce concept donné par M. BUNGE dans son ouvrage de référence : BUNGE [75].

I.5 L'extrasensoriel en sommeil.

Dans un étrange roman d'anticipation, M.Z. BRADLEY émet une hypothèse somme toute assez convaincante. A l'époque préhistorique, l'homme n'a pu survivre sur la Terre que grâce à des facultés de perception extrasensorielles face aux animaux, sur ce plan beaucoup plus doués que lui²³. Les progrès de la civilisation technologique auraient rendu ces facultés de moins en moins utiles et, de la même façon que le non usage d'une fonction ou d'un organe tend à entraîner sa dégénérescence, le recours de plus en plus rare à ces facultés aurait provoqué leur progressif enfouissement. Pourtant ces facultés seraient présentes à l'état latent et leur activation (ou pour certain leur entretien) se concrétiserait sous la forme de ce qu'on appelle l'intuition. Le spécialiste reconnu de ces questions, le professeur W.H. AGOR accorde quelque crédit à cette thèse. En effet bien que se rattachant à une explication rationnelle de l'intuition comme on le verra plus bas, il écrit néanmoins à propos de cette notion : *"Je pense plutôt que nous entamons notre vie avec une prédisposition génétique qui a pu, ensuite, être développée ou dégradée en raison de l'expérience acquise durant notre vie"*²⁴.

I.6 Essai de définition

Voilà donc 5 conceptions de la notion d'intuition que l'on trouve dans la littérature. Il serait peut-être possible d'en recenser d'autres, nous pensons, toutefois, avoir présenté les principales d'entre elles.

Quand on analyse de façon plus approfondie ces cinq conceptions, on s'aperçoit que du point de vue qui est le nôtre, à savoir celui du processus décisionnel, il est possible d'opérer un regroupement autour de deux idées clés : ou bien l'intuition est rattachée à une certaine forme de rationalité et trouve une explication logique (c'est la thèse d'H.A. SIMON), ou bien l'intuition relève de l'explicite, de l'irrationnel ou mieux de l'a-rationnel et dans ce cas elle n'aurait d'intérêt d'étude que psychologique, sauf à démontrer que pour certains elle aboutirait à un taux de succès des décisions prises supérieur à 50%! Elle aurait alors, également, un intérêt managérial.

Dans la mesure où nous nous appuyons par la suite sur l'approche d'H.A. SIMON, il est bon de rappeler quelles en sont les principales caractéristiques²⁵. H.A. SIMON remarque d'abord que l'on a généralement sur ce point mal compris "Administrative Behavior"²⁶ en pensant qu'il excluait de son champ d'investigation la décision intuitive et s'en tenait à une conception étroite de la logique décisionnelle de type :

Prémises → Raisonnement → Décision.

Or, cette même logique peut, selon lui, s'appliquer autrement. Pour le faire comprendre, il prend l'exemple du jeu d'échec²⁷. Comment expliquer qu'alors que la préparation d'un coup nécessite parfois plus d'une demie heure, le grand maître puisse jouer contre plusieurs joueurs à la fois en ne réfléchissant que quelques secondes. Mieux encore, si on enlève environ 25 pièces d'un jeu d'échec, dans une partie

²³ BRADLE [77] : *"L'homme primitif, fragile, n'aurait pu survivre avec sa vue plus faible que celle des oiseaux et son ouïe inférieure au dixième de celle du moindre chien ou du moindre carnivore sans sa capacité de -savoir- où il pouvait trouver eau, nourriture et abri, et comment, également, éviter ses ennemis naturels...Mais tout au long des millénaires, les anciennes facultés de perception extrasensorielles étaient restées endormies dans les gènes et les chromosomes de l'homme, dans son cerveau..."* p. 153

²⁴ AGOR [89] : Introduction p. 15.

²⁵ En réalité, il n'y a pas a priori d'arguments pour admettre ou rejeter l'intuition dans la mesure, écrit H. MINTZBERG, "où elle ne fonctionne pas selon les règles de la logique conventionnelle... Ainsi, écarter l'intuition en disant qu'il s'agit d'un processus irrationnel est une attitude elle-même irrationnelle, tout comme s'y engager en disant qu'il s'agit d'un processus supérieur de la logique formelle est une attitude illogique" MINTZB [94], p. 209.

²⁶ SIMON [83]

²⁷ SIMON [87], pp. 58-59

commencée, le grand maître pourra en replacer correctement 23 ou 24 et le débutant 6 ou 7. Par contre, si les pièces sont disposées au hasard le grand maître n'en replacera pas plus que le débutant : 6 ou 7 !

Dans tous ces cas, nous dit H.A. SIMON, le processus logique est présent mais, au lieu du recours à la déduction, est utilisée la reconnaissance de forme. Et, nous dit-il, c'est ce qui fait le succès des systèmes experts : la combinaison d'un processus de raisonnement analytique et d'un processus de reconnaissance des formes dans une base de connaissances. Il devient alors parfaitement explicable que cette reconnaissance, dans un esprit humain, se fasse d'autant plus vite que le sujet est expérimenté et aura donc emmagasiné dans sa mémoire à long terme un ensemble de formes particulières plus important. H.A. SIMON en conclut que reconnaissance des formes-intuition d'une part et raisonnement, d'autre part sont les deux aspects complémentaires du processus décisionnel²⁸. Il ajoute qu'une telle décision ne doit pas être confondue avec la décision prise sous l'empire du stress et qui peut être alors tout simplement irrationnelle²⁹.

Notre culture informatique nous pousse vers une telle interprétation que nous compléterons cependant, en précisant les trois propositions suivantes :

☞ L'intuition ferait partie d'un processus explicable, et sur ce point, nous rejoignons l'interprétation de H.A. SIMON.

☞ Il y aurait une certaine prédisposition aux aptitudes intuitives.

☞ L'intuition se rencontrerait à plusieurs niveaux de conscience.

Il ne s'agit pas, ici, d'entamer un examen approfondi de ces trois propositions. Par contre, nous nous proposons, plus modestement, comme nous l'avons annoncé au début, d'examiner le rôle que peut jouer l'intuition dans la prise de décision. Dans cette exploration, nous laisserons entre parenthèses le problème de la nature physiologique³⁰ de l'intuition, nous contentant de travailler sur ce qu'elle désigne : une connaissance directe, fonctionnant sans médiation apparente ni préalable expérimental autre que les signes que nous aurons appris à reconnaître comme témoignant de sa présence.

²⁸D'autres chercheurs arrivent à des résultats similaires, voir notamment : TAGGA [90].

²⁹SIMON [87], p. 62. Pour une critique de la définition de H.A. SIMON, voir : MINTZ [94], pp. 315 et suiv. Cet auteur reproche à H.A. SIMON de n'avoir retenu qu'un sens pour le concept d'intuition : la reconnaissance rapide. Or citant le travail de pionnier de M. BUNGE (BUNGE [72]), H. MINTZBZEG estime le concept plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation.

³⁰De ce point de vue, on peut être aidé par les lectures de deux ouvrages récents : CHANGE [94] et ISRAEL [95].

II RÔLE DE L'INTUITION DANS LA PRISE DE DECISION MANAGERIALE

Il est une raison bien simple pour que cette question soit posée : dans la réalité, on constate que la plupart des managers recourent à l'intuition dans leur processus de décision. Certes, ce recours est variable selon les décideurs, mais il est rare qu'un manager, quel que soit son niveau, ne décide toujours qu'à l'issue d'un processus dans lequel il puisse expliciter ses choix sous formes d'enchaînements reproductibles. Dans certains cas, le décideur ne pourra définir de règle (du type Si ... Alors) qu'il aurait suivi.

Si l'on admet qu'il en est ainsi, alors on comprend qu'il soit utile de chercher à savoir quel rôle peut jouer l'intuition dans le processus décisionnel.

Il nous semble possible de répondre sur un double registre : d'une part, l'intuition apporte au décideur une aide dans des situations décisionnelles classiques, d'autre part, l'intuition se révèle aujourd'hui particulièrement utile dans des hypothèses nouvelles, issues de changements profonds dans l'environnement de l'entreprise.

II.1 Les cas classiques d'appel à l'intuition

W.H. AGOR³¹ a recensé les cas dans lesquels le recours aux capacités intuitives semble le plus fréquent :

- Il existe un haut niveau d'incertitude³²;
- Il y a peu de précédents pouvant servir de base à l'action, face à de nouvelles tendances qui apparaissent;
- Les données sont limitées ou inutilisables;
- Il se présente plusieurs alternatives possibles au choix, alternatives qui toutes sont valables et cadrent avec les faits dont on dispose;
- Le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.

A bien y regarder, on constate que ces situations sont celles qui correspondent à des problèmes mal structurés et, donc, au domaine des décisions non programmables. On peut également souligner que ces situations concernent, en partie au moins, les Processus Décisionnels Semi-Structurés et notamment ceux dans lesquels un logiciel d'aide à la décision se charge de la partie programmable mais où demeure, également, un espace de liberté pour le décideur. Dans ce cas, en effet, la partie intuitive n'est pas éliminée au profit d'un processus entièrement formalisé et automatisé. Si nous cherchons à synthétiser ces situations non structurées nous insisterons sur trois cas.

a) La nécessité d'une vision holistique

Plus la complexité des problèmes augmente, notamment en raison du flou des données et de leur ambiguïté, plus l'analyse de la situation se révèle peu efficace.

Dans ces cas, le raisonnement déductif est peu sûr et c'est à la reconstitution d'une sorte de puzzle qu'il convient de s'attacher. En effet, une vue d'ensemble de la situation, même si elle est incomplète sera plus significative que la tentative de retrouver une série de causalités à laquelle les chaînons manquent

³¹ AGOR [89], p. 128. Cet auteur a testé ces cas sur son échantillon de 3 000 managers et montré que le recours à l'intuition est d'autant plus fréquent dans ces cinq situations que l'on se trouve près du sommet hiérarchique de l'entreprise (p. 149).

³² Les probabilités subjectives sont, rappelons le, une voie de formalisation de l'intuition dans les cas où l'incertitude est forte. La décision prise sur ces bases devient, alors, un mélange d'intuition et de rationalité déductive.

enlèveront tout sens³³. Or, cette aptitude à reconstruire la vue d'ensemble nous semble plus attachée à ce que H.A. SIMON qualifiait de reconnaissance des formes qu'à un processus analytique. On se trouve assez proche de la situation de la personne dont la vue s'est trouvée fortement altérée et qui malgré tout conserve une acuité visuelle supérieure à ce que lui permettrait normalement ses possibilités purement physiques. Il a été montré que dans ce cas "la lecture"³⁴ passe par un processus préalable de reconnaissance des formes. Cette aptitude à la reconstitution et à la reconnaissance de toute l'image est-elle liée au fonctionnement du cerveau droit? Il ne semble pas qu'à l'heure actuelle, selon H.A. Simon on puisse le démontrer³⁵.

b) La pénétration dans l'inconnu

Nous avons déjà fait allusion au rôle de l'intuition dans la découverte scientifique et le thème a souvent été évoqué. Nous n'y reviendrons pas. Par contre, soulignons qu'une situation analogue se retrouve dans le domaine du management. Déjà, J.A. SCHUMPETER³⁶ avait noté que l'innovation peut aussi bien concerner les biens matériels que les services ou les modes d'organisation et de production. Choisir la voie pour se lancer dans la production d'un bien nouveau, pénétrer sur un marché totalement inconnu, adopter un moyen de financement ou un processus de production inédits sont autant d'hypothèses où les techniques habituelles d'aide à la décision trouvent leurs limites³⁷. Faut-il dans de tels cas renoncer à toute rationalité et recourir au tirage au sort ou est-il préférable d'utiliser des facultés intuitives qui par le passé ont pu se révéler efficaces et dont on montrera plus bas qu'elles peuvent être développées?

c) Faire face à l'urgence et à l'imprévisible

Urgence et imprévisibilité représentent deux dimensions qui, lorsqu'elles se cumulent changent la nature même du problème décisionnel.

Ceci s'explique par une double raison insuffisamment soulignée dans la littérature sur la décision. Le cumul urgence et imprévisibilité conduit, d'abord, à ce qu'on pourrait appeler une rationalité limitée de degré 2³⁸. En effet, l'imprévisibilité se traduit par une réduction de l'information disponible et donc rend impossible un choix exhaustif des alternatives. Mais en outre, l'urgence raccourcit le délai d'utilisation de ce qu'il reste d'information et on se trouve ainsi face à une double limite de la rationalité³⁹. Par ailleurs, et c'est la deuxième raison, urgence et imprévisibilité avancent souvent masquées.

En ce qui concerne l'imprévisible, il découle parfois de situations nouvelles qui sont apparues sous la forme de situations habituelles. C'est là une source particulière de complexité des problèmes. Les

³³Voir sur ce point : GILBER [89], ces auteurs remarquent : "Ainsi, plus une personne aura fréquenté l'école, plus elle sera formée au cartésianisme et plus haut s'élèveront les barrières qu'elle devra franchir sur la voie de la pensée globale", p. 15. Malheureusement, les méthodes proposées pour le franchissement des barrières relèvent, beaucoup trop, d'une rationalité classique et ignorent le recours à l'intuition.

³⁴C'est à dire la compréhension globale

³⁵ Une opinion similaire est exprimée par G. KAUFMAN qui, s'appuyant sur des travaux récents, qualifie de "naïve et hypersimplifiée" la distinction habituelle faite entre cerveau gauche, analytique et cerveau droit, synthétique et imaginaire. G. KAUFMAN : "Problem solving and creativity" dans : HENRY [91], p.126. Par contre, le processus de reconnaissance des formes suppose que l'apprentissage qui, en fait est continu, puisse être découpé en "lots" (chunks) discrets, ce qui, selon H. MINTZBERG ne représente qu'une vérité partielle, MINTZB [94], p. 317-318. Nous partageons cette opinion ce qui nous a conduit aux trois précisions que nous avons apportées dans la définition de l'intuition.

³⁶SCHUMP [35]

³⁷La mise au point de la machine à coudre fut longue et difficile jusqu'au jour où quelqu'un eut l'intuition de faire le contraire de ce que montrait la pratique, c'est à dire, disposer le chas de l'aiguille vers le bas !

³⁸ Nous soulignons, ici, le mot "cumul". Il résulte, en, effet, de notre enquête, qu'à elle seule, l'urgence ne constitue pas un élément accélérateur du recours à l'intuition (voir plus bas).

³⁹Comme le note L. VERAN quand il indique : "dans l'approche strictement économique de la décision... acheter du temps c'est, soit acheter de l'information, soit acheter un délai de mise en place des forces". VERAN [91], p. 28.

conséquences de l'imprévisibilité sont alors d'autant plus douloureuses que l'on n'avait rien tenté pour y parer puisqu'on croyait se trouver devant un cas connu⁴⁰.

Quant à l'urgence, il arrive qu'elle ne se révèle qu'*ex post*. Certes, souvent les faits imposent avec clarté la situation d'urgence ("je dois remettre demain mon rapport"), mais il est des cas où l'échec d'une décision ne se révèle qu'après coup, l'analyse montrant qu'elle a été prise trop tard. Ne peut-on considérer que, dans une telle hypothèse, il y avait bien urgence mais non révélée au décideur et donc, là encore, comme pour l'imprévisibilité, forme particulièrement pernicieuse d'urgence. Faut-il dans ces cas renoncer à décider (mais on sait que la non décision est une décision), faut-il malgré tout tenter de recourir à une analyse rationnelle (mais alors rappelons le mot de T.J. PETERS et R.H. WATERMAN⁴¹ : "*Paralysis by Analysis*") ou est-il préférable, là encore, d'user de ses facultés intuitives?

Telles sont les situations classiques où, dans la décision managériale l'intuition peut apparaître comme une voie de recours non obligatoirement irrationnelle.

II.2 Les situations nouvelles de valorisation de l'intuition

Ces situations sont de trois types.

a) Le rapprochement des cultures

Dans son introduction à l'ouvrage collectif sur l'intuition, W.H. AGOR écrit : *"Nous connaissons tous, les megatrends⁴² mondiaux identifiés par d'autres auteurs. Il est clair que nous constatons un mélange de l'Est et de l'Ouest dans le monde du management d'aujourd'hui. J'ai le sentiment que l'intuition est une aptitude mentale qui nous facilitera la réalisation de cette tendance d'une manière productive et non conflictuelle. Je vois l'intuition comme une qualité dont l'importance ira en croissant dans l'environnement que nous devons affronter. C'est à l'évidence une aptitude que nous aurons besoin de cultiver pour en faire usage dans le monde présent et dans le futur si nous voulons survivre et nous développer"⁴³.*

Effectivement, nous ne disposons pas de modèle de management interculturel nous permettant une formalisation même floue du processus décisionnel lorsqu'on se trouve en présence d'une dizaine de nationalités, comme cela devient fréquent dans les entreprises internationales. Dans ce cas, on peut admettre que l'intuition constituera pour le moins un palliatif à l'absence de langage commun.

b) La fin des modèles ?

Il devient de plus en plus fréquent de considérer aujourd'hui qu'un certain nombre d'outils très utiles jusqu'ici ne fonctionnent plus très bien et que les instruments élaborés pour les remplacer ne sont pas encore parfaitement opérationnels.

Au niveau de l'information, par exemple, on sait les difficultés de comptabilités dites "analytiques" et qui ne permettent plus actuellement pour des raisons parfaitement répertoriées de servir de base aux décisions stratégiques de l'entreprise⁴⁴. Dans un autre domaine, celui du marketing, on constate une difficulté croissante pour segmenter les cibles dans un monde de dérégulation et d'instabilité dans le temps et dans l'espace du comportement du consommateur⁴⁵. A partir de cette défaillance, bien des aspects du

⁴⁰G. KAUFMAN dans HENRY [91]

⁴¹PETERS [83]

⁴²les grandes tendances

⁴³ AGOR [89], p.10.

⁴⁴Voir par exemple LORINO [91], notamment le chapitre 1 : Les bases du contrôle de gestion traditionnel.

⁴⁵Voir l'Observateur Economique CETELEM Edition 1994, notamment le chapitre : "Le consommateur fait de la résistance" pp. 11-17.

modèle traditionnel de marketing deviennent contestables⁴⁶. Enfin, dernier exemple, on voit apparaître des formes d'entreprises dites "en réseau" sans que l'on sache bien maîtriser le management de telles structures.

Certes, de nouveaux outils sont en cours d'élaboration avec l'aide irremplaçable des Nouvelles Technologies de l'Information. On peut considérer, néanmoins, que dans la période actuelle de tâtonnements, le manager privé du soutien rassurant d'outils qu'il avait jusqu'ici l'habitude d'utiliser trouvera dans le recours à l'intuition une aide appréciable.

c) Les difficultés de l'expérimentation

L'affaiblissement des modèles traditionnels oblige le manager à "expérimenter" les outils nouveaux ou les idées nouvelles qui progressivement apparaissent. Or si l'expérimentation constitue un processus connu du scientifique, il s'agit pour le manager, à bien des égards, d'un domaine inconnu. Par où commencer, sur quel site, à quel rythme, avec quelle tolérance à l'erreur autant de questions nouvelles dans le domaine du management. On peut penser, là encore, que les réponses à ces questions et les décisions qui les matérialiseront devront faire appel à l'intuition⁴⁷.

Ayant défini l'intuition, nous étant efforcé d'en montrer l'intérêt dans le domaine de la décision managériale, encore faut-il nous poser la question de son repérage et de sa mesure dans les pratiques décisionnelles individuelles.

⁴⁶Lors d'une conférence dans le cadre du Rodige, le Professeur D. MERUNKA a montré la complexité croissante, voir parfois l'impossibilité, d'élaborer des modèles dans le domaine du Marketing. Date et lieu de la conférence : 14 Juin 1994 à l'IAE de Nice.

⁴⁷ Il faut cependant admettre que l'intuition est elle-même un processus expérimental : "*Curieusement, on sait qu'on a eu une intuition juste lorsqu'on a refusé de la suivre et qu'on en mesure les conséquences...Pour la développer, il faut donc accepter de se tromper, apprendre à reconnaître les signes qu'elle nous envoie et recommencer l'exercice inlassablement, car avec un peu d'expérience, on finit par savoir très exactement quand une véritable intuition nous habite*" SAGET [92], p. 219. Précisons que si l'intuition peut être considérée comme spontanée dans sa manifestation et, donc, n'impliquant pas le recours à des procédés expérimentaux, ces derniers peuvent se révéler utiles pour le développement des facultés intuitives.

III LE REPERAGE DE L'INTUITION : METHODE ET RESULTATS.

Le repérage de l'intuition peut se faire au double niveau de sa détection et de son utilisation en recourant à une méthode d'introspection ou en recherchant une voie plus statistique. Dans le premier cas on tente de recenser dans les décisions que l'on a eu à prendre, combien l'ont été sous une influence intuitive et, dans cette hypothèse, si le résultat en a été heureux ou malheureux. Dans le second cas, plus intéressant pour le chercheur, on utilise une technique d'enquête.

Aidé par une équipe de psychologues, W.H. AGOR a mis au point un questionnaire⁴⁸ qui présente un triple mérite :

➤ Il permet, d'abord, d'évaluer sur une échelle de 12 points le niveau d'intuition dans la prise de décision.

➤ Il rend possible ensuite, dans sa deuxième partie, l'explicitation des modes et motivations d'utilisation des capacités intuitives

➤ Il autorise, enfin, une comparaison avec une vaste enquête effectuée aux Etats-Unis sur plus de 3000 managers. Cette comparaison est possible car W.H. AGOR segmente son échantillon à l'aide de certains critères comme le niveau hiérarchique des cadres ou le secteur (public ou privé). Or comme nous le verrons, notre échantillon correspond à un de ces segments (cadres de haut niveau appartenant au secteur privé).

W. AGOR trouve, à ce dernier propos, un certain nombre de résultats que l'on pourra consulter avec intérêt. Certains d'entre eux confirment des caractéristiques connues. Par exemple, le fait que le recours à l'intuition s'élève à mesure que l'on monte dans l'échelle hiérarchique⁴⁹. D'autres sont plus spécifiques, notamment, le recours plus large à l'intuition pour les femmes que pour les hommes et cela à tous les niveaux hiérarchiques ; de même, l'utilisation plus fréquente des aptitudes intuitives plutôt dans les disciplines générales que spécifiques telle que la finance et le droit.

En ce qui nous concerne, nous avons procédé à un test du questionnaire de W. AGOR et les résultats obtenus paraissent intéressants.

Notons que toutes les réponses proviennent du secteur privé et concernent des dirigeants de haut niveau, notre échantillon représentant, donc, une sous partie de l'échantillon de W.H. AGOR. En revanche, deux différences sont à prendre en compte lors des comparaisons de résultats. La première est liée à la nationalité des personnes interrogées, en totalité française, la seconde provient du fait que notre échantillon ne comprend pas de dirigeant du secteur primaire⁵⁰.

Ces précisions données, présentons les résultats les plus significatifs obtenus.

⁴⁸ Le dernier item de ce questionnaire a été adapté au cas français.

⁴⁹ AGOR [89], pp. 147-148.

⁵⁰ Notre questionnaire a été adressé aux membres des clubs APM (Association pour le Progrès du Management) de l'arc méditerranéen (Aix-Marseille, Aude-Pyrénées Orientales, Montpellier, Nice, Nîmes, Var et Vaucluse). Ces clubs de réflexion ont pour membre les N° 1 ou 2 des entreprises (généralement de grosses PME). Sur 100 questionnaires, nous avons recueilli 65 réponses exploitables se répartissant de la façon suivante : 57% PDG, 43% DG. Secteur industriel : 40%, Services : 60%.

III.1 Niveau d'intuition : Scores et interprétation (Questionnaire Q1)

Le premier questionnaire vise à une mesure du niveau intuitif dans le déroulement du processus décisionnel.

Répartition des réponses en fonction du score obtenu.

Niveau d'intuition	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pourcentage	0	0	0	3,1	1,5	7,7	20	16,9	18,5	18,5	6,1	7,7	0

Moyenne générale : **7,5** - Ecart type : **1,9** - Valeur modale : **6**.

Rappelons que le score de 6 indique un recours équilibré à l'intuition et au raisonnement formalisé. Plus on s'élève au dessus de 6 et plus grande est l'utilisation des aptitudes intuitives.

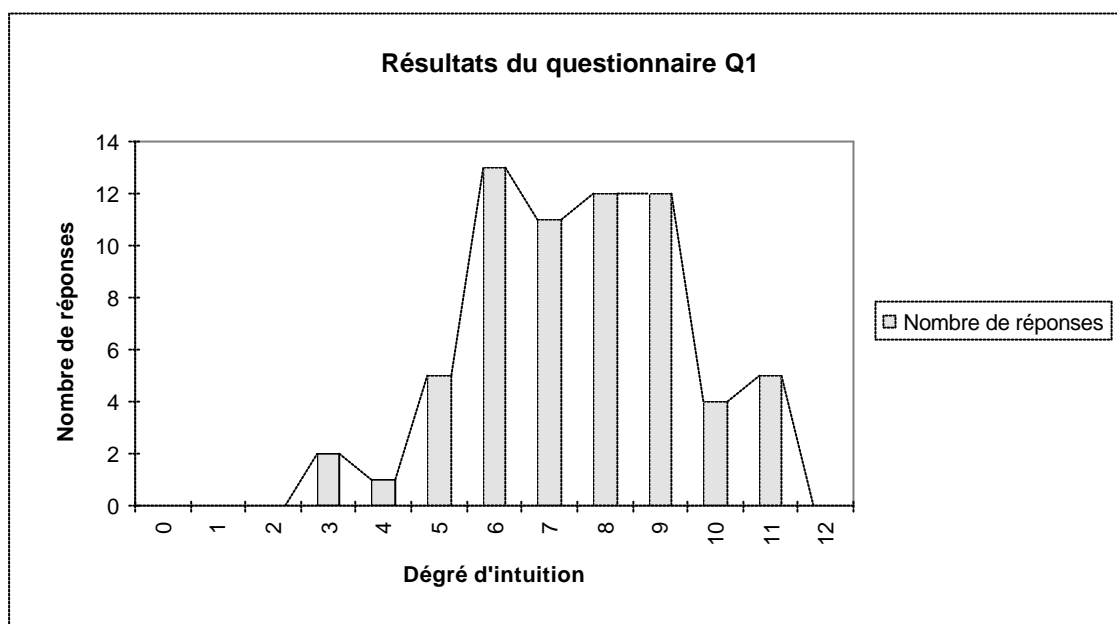


Figure 1 : Histogramme des scores obtenus

Niveau d'intuition selon la fonction

Fonction	Moyenne	Mode	Ecart Type
PDG	7,6	7 et 8	2,1
DG	7,4	6 et 9	1,8

Niveau d'intuition selon le secteur

Secteur	Moyenne	Mode	Ecart Type
Industrie	7,4	7 et 9	1,8
Services	8	6	1,8

Ces chiffres appellent quelques brefs commentaires.

Remarquons, d'abord, qu'il s'agit d'une population homogène de décideurs (sommet hiérarchique), 83% d'entre eux déclarent s'occuper à titre principal de politique générale et n'envisagent pas de changer d'activité dans l'immédiat (87%).

Notons, ensuite que l'on observe une moyenne plaçant les dirigeants interrogés dans la partie intuition : 7,5.

La répartition des réponses fait apparaître un profil bimodal :

- ➔ un grand nombre de réponses moyennes se situent, en effet, à la valeur 6 (zone de séparation entre intuition et raisonnement élaboré), première valeur modale (20% des réponses).
- ➔ un second sommet composé des niveaux 7, 8 et 9, représentant chacun environ 18% des réponses.

La valeur peu élevée de l'écart type (1,9) confirme qu'il n'y a que peu de valeurs extrêmes : 0% dans les scores indiquant une tendance forte à un raisonnement élaboré (entre 0 et 2 inclus) et 11% pour les scores compris entre 10 et 12 inclus.

Sur la moyenne des scores, nous sommes en accord avec les résultats mis en évidence par W. AGOR puisque ce dernier indique que la catégorie des cadres dirigeants possède un niveau d'intuition élevé et même supérieur à la moyenne des autres catégories de personnel⁵¹. Cependant, W. AGOR trouve une moyenne globale de 6,5 seulement. Cet écart avec nos résultats peut s'expliquer par le fait que le Professeur W. AGOR traite de l'ensemble des dirigeants, appartenant à tous les secteurs de l'économie (du primaire au tertiaire), alors que notre population est beaucoup plus homogène⁵².

Ajoutons que même si les chiffres moyens sont proches, on note, tout de même que les PDG apparaissent plus intuitifs que les DG et qu'il en est de même pour les décideurs du secteur tertiaire par rapport au secteur industriel.

⁵¹ AGOR [89], pp. 147-149

⁵² Une autre hypothèse que nous n'avançons qu'avec une extrême prudence tiendrait à l'origine géographique de nos décideurs : le Sud de la France et à une propension plus élevée au qualitatif et à l'intuitif. Sur la situation particulière de cette région, voir BERGER [88]. Nous nous proposons de poursuivre cette enquête en prenant cette fois un échantillon dans le Nord de la France.

III.2 Utilisation de la capacité intuitive et prise de décision (questionnaire Q2).

L'exploitation du second questionnaire, plus qualitatif, apporte un certain nombre de résultats⁵³ intéressants appelant certains commentaires.

Auparavant, il nous apparaît important de préciser que les informations recueillies sont issues des déclarations de managers en réponse à un questionnaire et expriment, donc, leurs perceptions de l'intuition⁵⁴. Le sérieux des réponses nous paraît assuré par la nature de l'échantillon. Les adhérents aux clubs APM sont des dirigeants particulièrement attentifs aux progrès du management, habitués à une pédagogie d'échange d'expériences et, donc, désireux d'aider à la compréhension des processus managériaux. D'ailleurs, le taux important de réponse (65%) témoigne de cette volonté de contribuer de manière positive aux recherches en cours, surtout quand elles concernent leurs pratiques décisionnelles.

1. L'intuition est utilisée principalement dans les décisions importantes.

Il existe une certaine contradiction entre le fait que les personnes interrogées soient, en moyenne, modérément intuitives (7,5 sur une échelle de 0 à 12), mais qu'en revanche, elles considèrent utiliser souvent l'intuition pour orienter leurs décisions importantes (92%). Il est possible d'apporter deux types d'explication à cette apparente contradiction.

On peut, tout d'abord, mettre en avant un problème de perception lié, semble-t-il au fait que les décideurs n'ont qu'une idée floue de ce qu'est l'intuition. En effet, la multiplicité des définitions possibles de cette dernière, alliée au peu d'information et de réflexion des décideurs en ces domaines⁵⁵ peut expliquer cette apparente contradiction. Mais, on peut aussi avancer le fait que la capacité intuitive du décideur étant principalement utilisée pour les décisions importantes, ces dernières correspondent généralement à des problèmes peu structurés, ceux où, comme nous l'avons noté, le recours à l'intuition est le plus fréquent.

Ces deux explications ne sont pas exclusives l'une de l'autre et conduisent à penser qu'un effort de clarification de la notion d'intuition auprès des décideurs serait souhaitable.

2. L'incertitude n'est pas à elle seule un élément déterminant du recours à l'intuition.

Certes, en cas d'incertitude élevée, 39% des décideurs utiliseront l'intuition, mais ce résultat est à rapprocher des 64% qui l'utilisent quand plusieurs solutions existent, possédant chacune de solides arguments. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que comme nous allons le voir, le risque est créateur de stress et de doutes, facteurs inhibiteurs de l'intuition.

3. Le sentiment de confiance entraîne une perception positive de la décision prise avec l'aide de l'intuition.

Il ressort de la question Q3 que les signaux permettant de ressentir qu'une décision est bonne sont à la fois la sérénité (39%) et l'énergie (46%). Ces deux aspects ne sont pas contradictoires, car il s'agit, ici, d'une énergie positive comme celle que l'on possède quand l'on a confiance en soi (proche, aussi, de celle développée par la motivation). Cette remarque est liée à la constatation précédente. En effet, bonne décision et utilisation de l'intuition sont toutes deux corrélées à un environnement positif (confiance en soi, le décideur est sûr de lui, le risque est faible). A l'inverse, les impressions indiquant que la décision est mauvaise s'apparentent au doute, les conséquences étant de l'anxiété (40%) et des impressions

⁵³Les questions et réponses sont reproduites en annexe.

⁵⁴Cet aspect perceptif concerne également la définition même du concept qui peut donc comporter certaines différences d'un décideur à l'autre, notamment quant à sa nature. Le but du questionnaire ne porte pas sur ce point, mais, sur celui d'explorer l'utilisation faite dans la pratique décisionnelle de l'intuition au sens courant du terme.

⁵⁵Mise en évidence par le très faible pourcentage de personnes employant des méthodes pour utiliser ou développer leur intuition, nous reviendrons sur ce point.

contradictoires (69%). Ainsi, le manque de confiance (28%) qui s'oppose bien à l'énergie précédemment évoquée et une implication personnelle trop forte (40%) empêchent les décideurs de prendre le recul nécessaire pour parvenir à une grande sérénité. L'énergie qui est, alors développée n'est plus positive, elle apparaît comme gaspillée. L'intuition est incontestablement perçue de façon positive par les décideurs.

4. La contrainte constitue un élément inhibiteur du recours à l'intuition.

L'idée que l'intuition est utilisée quand les contraintes poussent à prendre une décision précipitée n'est pas exacte comme on aurait pu le penser *a priori*. En effet, tout d'abord, il ressort de la question Q2 que l'intuition n'est pas utilisée sous l'emprise de contraintes de temps (seulement 14% des personnes⁵⁶ citent l'urgence). Ceci est corroboré par le fait que la deuxième principale cause empêchant l'utilisation de l'intuition réside, justement, dans l'idée que le décideur est "débordé". Il apparaît, ainsi, que l'intuition est utilisée quand le décideur a une vision globale des problèmes, qu'il a le temps d'élaborer et de choisir les solutions alternatives.

Ainsi, une séparation très nette entre une décision intuitive et une décision hasardeuse, de type pile ou face, apparaît ici, renforçant, donc, notre conviction dans l'existence de l'intuition comme instrument réel d'aide à la décision.

5. L'intuition apparaît comme un mode de gestion du qualitatif.

L'intuition est très souvent utilisée dans la conduite des rapports humains (principalement des décisions d'embauche) et dans les cas de décisions stratégiques (achat de biens conditionnant le futur ou lancement de produits), c'est à dire lors de problèmes de nature qualitative. En revanche les décisions portant sur les procédures organisationnelles et faisant l'objet de nombreuses données quantitatives indicatrices des choix à prendre apparaissent peu dans les exemples cités par les personnes interrogées (moins de 8%).

On se rapproche, ici, des résultats de W. AGOR, en effet, ce dernier trouve que la fonction dans laquelle les personnes ont le score d'intuition le plus élevé est la gestion du personnel (score de 7,9 en moyenne⁵⁷).

6. Faire connaître son recours à l'intuition supplée l'absence de méthodologie.

Il apparaît très nettement que les décideurs préfèrent faire connaître leur recours à l'intuition plutôt que de garder cette pratique secrète. Les raisons qu'ils indiquent sont qu'il tiennent à faire partager à leurs collaborateurs leurs choix (collégialité) et qu'ils espèrent une adhésion.

Il faut peut être invoquer là une autre raison. En effet, les questions 9 et 10 nous indiquent que les décideurs n'emploient aucune méthode pour utiliser ou développer leur intuition⁵⁸, et qu'ils ont besoin de se sentir en confiance. Aussi, le fait de faire partager leur avis peut être considéré comme une façon de se rassurer et constitue, de fait, un palliatif au manque de méthode.

Pour en terminer avec les remarques sur le second questionnaire, on peut évoquer les cas de décideurs les plus intuitifs (score de 10 à 12) et qui constituent un ensemble de 9 dirigeants plus homogène que l'échantillon total puisque les PDG représentent 80%.

⁵⁶De plus, comme il s'agit d'une question où les réponses pouvaient être multiples, il faut relativiser ce chiffre, en effet, 1,5% seulement des interrogés ont choisi cette unique réponse.

⁵⁷Précisons que le score d'intuition moyen que nous avons trouvé et relatif à des personnes ayant cité une décision concernant le management du personnel est également de 7,9.

⁵⁸70% n'ont pas de méthode pour utiliser l'intuition et 90% n'en ont pas pour la développer. De plus, parmi les méthodes citées, seules 5% se réfèrent à des méthodes précises et identifiées. Voir AGOR [89], p. 166.

Tous ces décideurs déclarent avoir recours à l'intuition pour prendre les décisions importantes et tous se souviennent d'un exemple d'une telle décision prise dans ces conditions. Les réponses concernent les relations humaines (67%) et les décisions d'achat (44%)⁵⁹. Ensuite, il est intéressant de constater que tous parlent avec leur entourage de leur recours à l'intuition et qu'aucun n'utilise de technique particulière pour la développer.

L'étude des personnes les plus intuitives nous renforce dans l'idée qu'il existe une lacune dans la formation des managers. Les décideurs utilisent leur potentiel intuitif, mais ignorent les méthodes pour le développer. Une étude approfondie des mécanismes décisionnels de ces managers apparaîtrait comme l'un des moyens de comprendre le rôle de l'intuition.

En conclusion de notre enquête, le recours à l'intuition se distingue nettement d'un acte qui serait fondé sur le pur hasard ou sur un mouvement d'humeur, sorte de réaction épidermique à chaud.

L'observation tend à montrer tout le contraire. Il s'agit d'un acte impliquant la sérénité, le temps, l'effacement des facteurs inhibiteurs tels que l'urgence, le stress, l'implication personnelle, facteurs mettant en jeu des émotions superficielles masquant, comme l'indiquait dans un de ses séminaire M. Le SAGET l'émotion profonde. En d'autre termes, le recours à l'intuition n'apparaît nullement comme une sorte de pis aller justificatif de l'irrationalité mais bien comme une quête d'un niveau supérieur et élargie de sensibilité.

⁵⁹Rappelons qu'il y avait plusieurs réponses possibles à cette question.

CONCLUSION

Nous ne prétendons pas avoir conduit, dans cette étude exploratoire, une analyse en profondeur du phénomène de l'intuition dans le processus décisionnel, mais nous espérons avoir sensibilisé le lecteur à ce qui reste une double hypothèse :

☉ L'intuition fait partie du processus décisionnel, constituant une vision élargie de la rationalité de ce dernier⁶⁰.

☉ Si l'on admet que l'amélioration du processus décisionnel est un facteur d'accroissement de la productivité de l'entreprise, alors on doit en déduire que l'attention portée à l'usage et au développement de l'intuition peut constituer un avantage compétitif considérable pour des entreprises confrontées au défi de la mondialisation des échanges et des modes de production.

Se posent alors les questions de l'apprentissage et du développement des aptitudes intuitives. On peut mettre en avant trois types d'action de formation et de développement :

1. Des programmes visant à créer les conditions pour que puissent s'exprimer les capacités intuitives. En effet, de nombreuses études convergent sur l'idée déjà évoquée plus haut, qu'il existe des facteurs inhibiteurs de l'expression intuitive. Nous avons fait allusion à des conditions culturelles et d'éducation⁶¹ mais il peut s'agir aussi de conditions conjoncturelles. Ainsi, il apparaît, par exemple, que l'état de stress est peu compatible avec le recours à l'intuition dans le processus décisionnel.

Les techniques existantes en ce domaine visent alors une double finalité. D'une part, permettre au décideur de bien se connaître, de discerner la part qu'il accorde à l'intuition et de détecter les éléments subjectifs qui bloquent ce recours, et donc cette aide à la décision. D'autre part, favoriser la manifestation de l'intuition par des techniques de mise en état psychique, par exemple des techniques d'imagerie mentale, de relaxation ou d'analyse des rêves.

Les techniques reposant sur la tendance de l'esprit humain à associer des concepts et des images peuvent se révéler très efficaces de même que les techniques faisant appel à l'expression de souhaits, abstraction faite de toute contrainte, ou encore les techniques métaphoriques⁶²

2. Des programmes visant à accroître le degré de confiance dans le recours à l'intuition.

Nous avons montré et expliqué le besoin des décideurs de faire partager à leur entourage leur recours à l'intuition. Donner confiance dans le recours à l'intuition relève, donc, en partie au moins, d'une sorte de nécessité de déculpabilisation.

Là encore des techniques existent. Mentionnons, à titre d'exemple, le travail simulé en équipes parallèles homogènes. Les unes comportant des décideurs ayant obtenu un score élevé dans le diagnostic de leurs aptitudes intuitives et les autres ayant un score nettement plus faible⁶³.

⁶⁰ Voir sur ce point le concept "*d'intuition outillée*" : SAGET [92], p. 221.

⁶¹ Des études récentes et quantitatives ont montré l'influence des systèmes de croyance sur le processus décisionnel. En comparant des groupes à fort degré de système de croyances avec des groupes à faible degré on observe que pour les premiers, le processus décisionnel est certes plus simple et plus rapide mais fait appel à l'examen de moins d'alternatives et se révèle moins imaginaire et moins créatif que pour les seconds. Voir : REDIKE [93].

⁶² Pour un guide récent d'utilisation de ces techniques, voir : COUGER [93], p.375. 14 techniques différentes sont présentées et ont toutes été expérimentées. Il est difficile d'établir une hiérarchie entre elles. Le choix de la technique appropriée est essentiellement contingent.

⁶³ Face à l'essai de résolution d'une série complexe de problèmes, les performances des premiers se révèlent le plus souvent très nettement supérieures. Il semble, en outre qu'un effet de synergie positif se manifeste plus facilement dans le premier cas, ce qui peut paraître normal si l'on admet, chez les intuitifs, un plus faible conditionnement que chez les

3. Des programmes visant à cultiver et pratiquer l'exercice de l'intuition.

Pour les personnes motivées et réceptives à la prise en compte de l'intuition aux côtés d'autres méthodes plus traditionnelles, plusieurs techniques sont disponibles. Par exemple, en cas de problèmes difficiles à résoudre, rechercher des solutions faisant appel à des méthodes rationnelles, habituellement utilisées. Puis, le lendemain ou quelques jours plus tard, si la nature du problème le permet, se mettre en état de relaxation et tout en faisant table rase des solutions envisagées, tenter de "voir les choses autrement". Autre exemple, la tenue d'un journal personnel des idées intuitives surgies et la mise à jour en fonction des événements réalisés. On peut enfin songer à utiliser des techniques très modernes de perfectionnement à la prise de décision comme par exemple le recours aux alternatives fantômes. Le rôle de l'intuition dans l'aptitude à "débusquer" et à utiliser de telles alternatives peut se révéler très utile⁶⁴

Un important travail de spécification et de mesure de l'efficacité des techniques évoquées, ici, reste à faire. Nous ne doutons pas, cependant, que comme l'écrit M. Le SAGET: "*les séminaires enseigneront bientôt, l'art de développer l'intuition, cette ressource rare et précieuse que nous avons perdue sous la pression de la logique triomphante intronisée par la civilisation industrielle*"⁶⁵

rationnels purs, attachés aux formalismes acquis. Voir sur ce point le "Brain Skill Management Program", AGOR [89], p. 205.

⁶⁴ Une alternative fantôme est une possibilité de choix factice car irréalisable pour une ou plusieurs raisons quelconque (par exemple, il manque un des moyens de réaliser le choix). De telles alternatives vont aider à déterminer les limites du problème à résoudre et susciter indirectement à partir de la mise en évidence de ces limites une créativité conduisant à l'apparition de nouvelles solutions réalisables. Les fantômes peuvent être utilisés *a contrario* en stratégie en les faisant passer pour des alternatives réelles. Ainsi, on rapporte que le général chinois SUN TZU utilisait un tel stratagème : "*Quand vous encercler une armée, laissez une voie de sortie libre. Ceci ne signifie pas que l'ennemi est autorisé à s'évader. Le but est de le lui faire croire et ainsi de l'empêcher de combattre avec l'énergie du désespoir*". Cité par : FACQUA [93], p. 1216.

⁶⁵SAGET [92], p. 220.

Annexe : Questionnaire et mode d'emploi

On trouvera ci dessous les deux parties du questionnaire mis au point par W.H. AGOR⁶⁶ et testé sur notre échantillon de 100 managers.

TEST DE PARTAGE INTUITION-RAISONNEMENT

1° *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?

2° *Lorsque vous vous attaquez à un projet, préférez-vous travailler avec des collègues qui sont :*

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

3° *Votre admiration va-t-elle spontanément vers des gens très :*

- a - Créatifs?
- b - Prudents?

4° *Est-ce que les amis que vous choisissez sont plutôt :*

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

5° *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?

6° *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?

7° *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?

8° *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.

9° *Quand vous travaillez sur un problème :*

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

10° *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?

11° *Avez-vous le sentiment que la personne qui vous énerve le plus est celle qui vous apparaît :*

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

12° *Quand une crise inattendue survient et que vous devez y faire front :*

- a- Ressentez-vous une anxiété face à la situation?

⁶⁶AGOR [89] pp. 133-140. W.H. AGOR est professeur à l'Université du Texas (El Paso). Auteur de nombreux travaux sur l'intuition, il préside un groupe de consultants spécialisés dans ce domaine. Il a également créé un réseau international de chercheurs et de praticiens sur l'intuition et son utilisation dans l'entreprise.

b- Vous sentez vous stimulé par le défi que vous devez affronter?

Le mode d'utilisation du questionnaire 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). W.H. AGOR considérant 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 intuitif à raisonné.

UTILISATION DE LA CAPACITE INTUITIVE ET PRISE DE DECISION.

Nous présentons, ici, la seconde partie du questionnaire ainsi que les réponses obtenues dans notre échantillon.

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

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Oui	92,3
Non	7,7

Q2 : Si oui, dans quelles circonstances ou situations utilisez-vous votre intuition pour prendre vos plus importantes décisions ?⁶⁷

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Lorsqu'il y a un degré d'incertitude élevé	38,5
Lorsqu'il y a très peu de précédents	24,6
Lorsque les variables sont scientifiquement peu prévisibles ou que les faits sont peu nombreux	21,5
Lorsqu'il est possible de choisir plusieurs solutions alternatives plausibles ayant chacune de bons arguments pour elles	64,6
Quand le temps est limité et que vous êtes sous pression pour éviter le retard	13,8
Autres	1,5

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 ?

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Excitation	13,8
Chaud au coeur	13,8
Sérénité	38,5
Forte énergie	46,2
brusque éclair de perspicacité	32,3
autre	4,6

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

Pour cette question, nous avons regroupé les réponses fournies autour de quatre catégories de décisions :

➤ C1 : relations humaines, principalement des cas d'embauche de collaborateurs (Ex : "*Tous mes recrutements, soit une cinquantaine et qui se sont avérés bon sur la longueur.*")

➤ C2 : achat d'entreprises ou investissement matériel (Ex : "*Rachat d'entreprises.*")

➤ C3 : technique et procédure organisationnelle (Ex : "*Modification du principe d'exploitation d'une usine mal construit.*")

➤ C4 : autre décision stratégique (Ex : "*Lancement d'un nouveau produit.*")

⁶⁷Plusieurs réponses possibles.

Type de décision	Pourcentage de réponses
C1	32,3
C2	20
C3	7,7
C4	24,6
Pas de réponses	15,4

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 ?

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Anxiété	40
Douleurs d'estomac	7,7
Impressions mélangées ou contradictoires	69,2
Autres	9,2

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

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Colère	12,3
Stress	20
Implication personnelle trop forte	40
débordé	27,7
manque de confiance	27,7
autres ⁶⁸	7,7

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 ?

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Garder secret	15,4
en parler avec d'autres	81,5

Q9 : Lorsque vous utilisez votre intuition pour prendre une décision, quand avez-vous trouvé que ça marchait le mieux ?

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Au tout début lorsqu'on s'efforce d'évaluer le futur ou les alternatives dont on dispose	40
Tout à fait à la fin quand on essaie de discerner et de comprendre toutes les indications et les informations disponibles	29,2
En fait, cela varie en fonction du problème concerné et de son aboutissement	38,5

Q10 : 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

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Oui	29,2
Non	70,8

Q11 : Utilisez-vous ou pratiquez vous régulièrement une technique particulière ou une méthode vous aidant à développer, dans l'avenir, votre capacité d'intuition ?

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Oui	9,2
Non	90,8

Q12 : Envisagez-vous de changer d'activité pour en choisir une qui vous paraît mieux vous convenir ?

⁶⁸Les réponses "autres" indiquaient toutes un raisonnement à trop court terme.

Choix proposé	Pourcentage de réponses
Oui	13,3
Non	86,7

Bibliographie

Ouvrages

- AGOR [89] W.H. AGOR : *Intuition in Organizations*. London, Sage Publication, 1989.
- BERGER [88] A. BERGER, J.D. FORNAIRON, J. COTANZANO, J. ROUZIN : *La revanche du Sud*. Paris, Logiques sociales, L'Harmattan, 1988.
- BONNET [90] C. BONNET, R. GHIGLIONE, J.F. RICHARD : *Traité de psychologie cognitive*. (3 volumes). Paris, Dunod, 1990
- BRADLE [77] M.Z. BRADLEY : *La planète aux vents de folie*. (Trad.) Paris, Press Pocket, 1977.
- BUNGE [75] M. BUNGE : *Intuition and Science*. Westport, CT, Grennwoods Press, 1975.
- CHANGE [94] J.B. CHANGEUX : *Raison et plaisir*. Paris, Editions O. Jacob, 1994
- GARDNE [85] H. GARDNER : *Histoire de la révolution cognitive - La nouvelle science de l'esprit*. Paris, Editions Payot, 1985.
- GILBER [89] J.B. GILBERT, H. ULRICH : *Pensée globale et management*. Paris, les Editions d'Organisation, 1989.
- HAMPDE [90] C. HAMPDEN TURNER : *Atlas de notre cerveau - Les grandes voies du psychisme et de la cognition* Paris, les Editions d'Organisation, 1990.
- HENRY [91] J. HENRY (ed.) : *Creative Management*. London, Sage Publication, 1991.
- ISRAEL [95] L. ISRAEL : *Cerveau droit et cerveau gauche : Culture et civilisation*. Paris, Plomb, 1995.
- KOESTL [69] A. KOESTLER : *Le cri d'Archimède*. Paris, Calmann Levy, 1969.
- LARGEA [92] J. LARGEAU : *Intuitionisme et théorie de la démonstration*, Paris, Vrin, 1992, et du même auteur : *L'intuitionisme*. Paris, PUF ,Que sais-je?, 1992.
- LORINO [91] Philippe LORINO : *Le contrôle de gestion stratégique*. Paris, Dunod, 1991.
- MALRAU [74] A. MALRAUX : *L'Irréel*. Paris, Edition Gallimard, 1974.
- MALRAU [77] A. MALRAUX : *Le surnaturel*. Paris, Edition Gallimard, 1977.
- MINTZB [94] H. MINTZBERG : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Paris, Dunod, 1994.
- MORSE [94] J.M. MORSE : *Critical Issues in Qualitative Research Methods*. (Ed.) Pennsylvania State University, Sage Publication, 1994.
- PETERS [83] T.J. PETERS, R.H. WATERMAN : *Le prix de l'excellence*. (Trad.) Paris, Inter Editions, 1983.
- ROWAN [87] R. ROWAN : *The Intuitive Manager*. Boston, Little, Brown and Co, 1986 - Trad. for Intuition et Management, Rivage, Les Echos, Paris, 1987.
- SAGET [92] M. Le SAGET : *Le manager intuitif*. Paris, Dunod, 1992.
- SCHLAI [59] R. SCHLAIFER : *Probability and Statistics for Business Decisions : An Introduction to Managerial Economics under Uncertainty*. New York, Mc Graw Hill Book, 1959.
- SCHUMP [35] J.A. SCHUMPETER : *Théorie de l'évolution économique. Préface de F.PERROUX*. (Trad.) Paris, Dalloz, 1935.
- SFEZ [92] L. SFEZ : *Critique de la décision*, 4^{ème} édition. Paris, Presse de la Fondation Nationale des Sciences Politiques, 1992
- SHON [83] D.A. SHON : *The Reflective Practionner - How Professionals Think in Action*. New York, Basic Books, 1983.
- SIMON [83] H.A. SIMON : *Administration et processus de décision*. (Trad.) Paris, Economica, 1983.
- VIDAL [84] F. VIDAL : *L'instant créatif*. Paris, Flammarion, 1984.
- WINKLE [72] R.L. WINKLER : *Introduction to Bayesian Inference and Decision*.New York,

Holt, Rinchart and Winston Inc, 1972.

Articles

- COUGER [93] J.D. COUGER, L.H. HIGGINS, S.C. Mc INTYRE : "(Un)Structured Creativity in Information systems Organizations". *MIS Quarterly*. december 1993, pp. 113-132.
- FACQUA [93] P.H. FACQUAR, A.R. PRATKAMIS : "Decision Structuring with Phantom Alternatives". *Management Science* Vol 39 N° 10 october 1993, pp.1214-1225.
- LASDEN [85] M. LASDEN : "Intuition : The Voice of Success" *Computer decision* 26 February 1985.
- REDIKE [93] K.J. REDIKER, T.R. MITCHELL, L.R. BEACH, D.W. BEARD : "The effet of Strong belief Structures on Information-Processing Evaluations and Choices". *Journal of Behavioral decision Making*. Vol 6 1993, pp. 113-132.
- SIMON [87] H.A. SIMON : "Making Management Decisions : The Role of Intuition and Emotion". *The Academy of Management Executive*. February 1987, pp. 57-64.
- TAGGAR [90] W. TAGGART, E. VALENZI : "Assessing Rational and Intuitive Styles : A Human Information Processing Metaphor". *Journal of Management Studies* Vol 27 N° 2 March 1990, pp. 149-172.
- VERAN [91] L. VERAN : "Temps réel et prise de décision et performance de l'organisation". *Revue Française de Gestion* Novembre-décembre 1991, pp. 27-38.