

## L'INTUITION DES DIRIGEANTS : ESSAI DE DEFINITION ET CONCEPTIONS MANAGERIALES

Ahmed DAMMAK<sup>1</sup>

Groupe ESC Troyes, Troyes, France, [ahmed.dammak@get-mail.fr](mailto:ahmed.dammak@get-mail.fr)

***Résumé:** Différentes recherches en gestion ont attribué un rôle important à l'utilisation de l'intuition par les dirigeants dans leurs pratiques organisationnelles.*

*Les dirigeants, eux même, confessent de plus en plus, être enclin, face à un environnement turbulent, à se fier à leurs intuitions.*

*Cependant de quelle intuition parle-t-on ? Est-il possible de la définir ?*

*En fait l'intuition a toujours eu des acceptions différentes que ce soit dans l'imaginaire collectif ou pour les différents chercheurs (médecins, philosophes, psychologues ou « gestionnaires ») qui s'y sont intéressés.*

*Elle est tour à tour une illumination, du flair, une source de connaissance, une analyse raccourcie basée sur l'expérience etc.*

*Face à cette multitude de définitions, nous avons essayé d'approcher l'intuition par les représentations que s'en font ses principaux utilisateurs, les dirigeants. Nous avons pour ce faire interrogé une cinquantaine de haut dirigeant de petits et moyens tours opérateurs français.*

*La constatation principales que nous pouvons ressortir de nos résultats sont : Un rejet par les managers d'une conception de l'intuition comme un don inné, synonyme de sixième sens irrationnel. Elle serait plutôt la résurgence parfois inconsciente d'expériences et de connaissances emmagasinées face à une situation donnée. Cette acception « rationnelle » de l'intuition laisse les dirigeants avouer plus librement l'utiliser essentiellement dans des activités de création et de relations humaines.*

***Mot clés:** Intuition, pratiques managériales, dirigeants, expérience*

**JEL Classification Codes:** L20, L26

### INTRODUCTION

La presse, les médias, glorifient et mettent en avant des dirigeants ayant réussi parce qu'ils avaient eu une idée révolutionnaire, étaient sortis des sentiers battus... Cette innovation est souvent attribuée à un côté intuitif plus développé que chez la moyenne des managers.

Cette mise en avant de l'intuition a suscité notre attention. En effet cette « illumination » si peu logique nous semblait détonner dans le monde économique et « rationaliste » du management.

Mais en fait qu'est ce que cette intuition. En quoi consiste-t-elle ? Et parle-t-on tous de la même chose ?

### 1. DIVERGENCE DE DEFINITIONS ET D'INTERPRETATIONS DE L'INTUITION DANS LES RECHERCHES PRECEDENTES

Nous allons tenter tout au long de cet article de définir cette intuition et de ressortir toutes les significations qu'elle pourrait englober. En effet si « intuitivement » chacun a plus ou moins son idée (« quelque chose que l'on ressent au fond de soi sans savoir d'où ça vient ») sur

---

<sup>1</sup> Professeur de stratégie, Ph.D.

l'intuition, il se révèle, dès que l'on s'y intéresse de manière plus approfondie, qu'il n'existe pas de définition unitaire à ce concept.

L'appréciation de l'intuition a varié à travers les âges mais aussi à travers l'angle dont elle a été examinée (point de vue commun, philosophique, psychologique ou managérial). Nous retrouvons un foisonnement de définitions dont certaines sont parfois même contradictoires. L'intuition serait, pour certains, irrationnelle, synonyme de sixième sens ou de flair et pour d'autres, elle serait liée à l'expérience du dirigeant et serait synonyme de réapparition de connaissances emmagasinées et « réveillées » par un problème donné.

La seule définition fiable de l'intuition se trouvera, donc, dans la pensée de ceux qui l'utilisent. Ce sont ces perceptions que se font les managers de l'intuition que nous allons essayer d'explorer dans notre recherche.

Cette exploration n'est pas aisée car comme le note Mintzberg (1986), l'intuition ne peut être expliquée, écrite et ne peut être, non plus, décomposée, ordonnée, contrôlée. Il s'agit d'un processus mystérieux, caché au plus profond du subconscient et sujet à la plupart des émotions humaines.

Nous devons, donc, au préalable, nous faire une idée de l'ensemble des acceptions « théoriques » de l'intuition pour être capables de saisir et d'interpréter les acceptions propres aux décideurs.

### **1.1 Intuition dans le langage commun**

Intuition vient du latin «intueri» qui, à peu près, signifie «regarder attentivement à l'intérieur de soi ». Cette métaphore de l'intuition, en tant qu'œil permettant de voir, porte en elle-même deux acceptions de l'intuition. D'une part cet « œil » est exposé à « l'objet » qu'il voit, et il a donc un rôle passif, mais d'autre part pour pouvoir voir cet « objet », cet « œil » doit orienter son regard vers cet « objet » étudié et aura donc un rôle actif.

Cette vision a dérivé, pour aboutir aux définitions les plus courantes de l'intuition, comme connaissances immédiates qu'on retrouve dans les différents dictionnaires où elle serait une forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement ou à la déduction ; un sentiment plus ou moins précis de ce qu'on ne peut vérifier ou de ce qui n'existe pas encore ; une perception rapide et spontanée d'une information sans l'attention consciente ou le raisonnement ; une connaissance innée ou instinctive, le flair, le savoir ou le sixième sens qui permet de sentir et de deviner les choses ou plus généralement le fait d'atteindre une solution ou obtenir un résultat en utilisant moins d'informations qu'il n'est habituellement nécessaire.

De même pour l'Encyclopédie Universalis (1990), l'intuition désigne la manière d'être d'une connaissance qui comprend directement son objet, par un contact, sans médias, avec lui et sans le secours de signes ou de procédés expérimentaux ; une pensée anticipatrice qui devance les preuves ; elle donne le sens d'une situation avant que les éléments de celle-ci ne soient entièrement explorés ou scrutés. L'intuition est fondatrice et fournit des vérités qui ne peuvent venir ni de l'expérience ni de l'argumentation.

Neyraut(1997) la définit dans le même sens, comme une saisie immédiate de la vérité sans l'aide du raisonnement ou une faculté de prévoir ou de deviner.

Pour résumer ces précédentes acceptions nous pouvons dire que l'intuition se caractérise par la saisie immédiate de l'objet qui est « intuitionné ». L'intuition ne se ferait, donc, ni par la médiation de l'analyse ni par celle du symbole ou de l'image. C'est la raison pour laquelle on a traditionnellement opposé la pensée intuitive à la pensée analytique, rationnelle ou symbolique. Cette pensée analytique se base sur une décomposition et une recomposition de tous les éléments qui constituent un objet et dans ce cas, il s'agit d'un raisonnement par étapes, alors que l'intuition aurait un caractère d'immédiateté avec une simultanéité dans la saisie de tous les caractères de l'objet.

Toutes ces définitions se rejoignent sur la présentation de l'intuition comme une sorte de don inné quasi-irrationnel, difficile à expliquer. Cette vision sera contestée par plusieurs auteurs qui ont démontré des fondements « rationnels » à cette intuition.

Pour ces derniers, l'intuition est la faculté de puiser dans la mémoire des connaissances emmagasinées inconsciemment qui vont donner une indication sur la marche à suivre face à un problème. L'intuition est dès lors indissociable de l'expérience.

Nous pouvons remarquer que l'intuition est loin d'avoir une acception unitaire et Mintzberg (1994) l'atteste en présentant les différentes définitions de l'intuition répertoriées par Bunge (1975) : comme perception (identification rapide, compréhension claire, capacité d'interprétation) ; comme imagination (capacité de représentation, habileté dans l'élaboration des métaphores, imagination créative) ; comme raison (inférence catalytique, pouvoir de synthèse, bon sens) ; et comme évaluation (jugement correct, discernement, ou vision « de l'intérieur »). Nous voyons bien que toutes ces définitions n'ont pas le même caractère mystérieux que laisseraient entendre certaines acceptions précédentes.

Un autre point de divergence est la considération de l'intuition comme une illumination soudaine, qui surgit hors du contrôle conscient (Archimède dans son bain). Une intuition qui surviendrait sans rien montrer de ses mécanismes intimes de fonctionnement. Comme lorsqu'on se dit "ma première idée était la bonne" tout en sachant que cette première impression est dépourvue de bases logico-déductives ou explicitement perceptives.

Ce avec quoi Petitmengin (2001) n'est pas d'accord. En effet, elle a démontré que l'instantanéité n'est pas le mode d'apparition le plus courant de l'intuition mais que celle-ci apparaît le plus souvent de manière progressive sous la forme d'un lent mûrissement prévisible et quasiment contrôlable.

Avant de passer à l'examen des différentes acceptions qu'a eu l'intuition en sciences de gestion, il est intéressant de donner un éclairage sur quelques représentations intéressantes de l'intuition en philosophie et en psychologie.

## 1.2 Intuition et philosophie

L'intuition, comme mode de connaissance, a intéressé les philosophes. Ces derniers l'ont appréhendée de manières différentes sans aboutir à un consensus sur une définition « philosophique » de cette intuition. D'ailleurs pour Goblot (Auriol 2000)\*, il ne faudrait pas utiliser le terme « intuition » car « personne ne sait ce qu'il veut dire ».

L'encyclopédie philosophique universelle, donne un éclairage général sur les représentations de l'intuition en philosophie. La plus commune reste la forme de savoir dans laquelle l'objet connu est immédiatement et totalement présent à l'esprit.

Nous restons proches d'un rapport plus ou moins lointain avec l'acte de « voir » (origine latine du terme). Cette « vision » est saisie dans sa dimension active, car pour Petitmengin (2001) la philosophie considère l'intuition comme une connaissance qui se produit à propos d'un objet qu'elle vise ; l'intuition étant une activité de la pensée cherchant à représenter le plus exactement possible son objet.

Nous avons trouvé cette définition (anonyme) qui résume assez bien cette conception « l'intuition c'est comme une petite lumière intérieure qui nous éclaire lorsqu'il fait nuit. Encore faut-il avoir envie de l'allumer ».

Pour Auriol (2000), l'intuition « philosophique » est une « connaissance soudaine, spontanée, indubitable, comme celle que la vue nous donne de la lumière et des formes sensibles,

---

\* Pour les deux sections suivantes, nous n'étions pas en mesure de lire les principaux philosophes et psychologues dans le texte. Nous avons pris le parti de nous inspirer des présentations qui en ont été faites essentiellement par Auriol (2000), Petitmengin (2001) et Osbeck (1999)

et, par conséquent, indépendante de toute démonstration ; ou un acte transcendant, indéfinissable, au moyen duquel l'intelligence saisit l'absolu dans son identité, c'est-à-dire tel qu'il est en lui-même, au-dessus de toute distinction et de toute différence ».

Nous voyons ici deux conceptions assez divergentes. D'une part, celle d'une intuition incontrôlable, insaisissable et d'autre part, celle d'une intuition qui fait intervenir l'intelligence.

L'intuition ne serait donc pas forcément opposée à l'intelligence comme le pensait Isaak (1978) mais elle serait une de ses composantes.

De même, et comme le note Osbeck (1999), à l'opposé de ce que nous serions tentés de penser (et ce qui représente une conception de l'intuition dans d'autres approches), cette intuition n'est pas considérée en philosophie comme contraire au raisonnement mais comme une base et une composante de ce raisonnement. L'intuition est le moyen de comprendre les principes premiers et les évidences propres (les caractéristique définissantes des choses) qui sont à la base de toute connaissance.

Petitmengin (2001) confirme cette approche en rappelant que, déjà, les philosophes de la Grèce antique considéraient l'intuition comme l'évidence première ou ultime, le point de départ ou le terme de la connaissance.

Descartes (Auriol 2000) va plus loin et considère l'intuition comme la raison même. Elle est la connaissance qui découvre les évidences, les idées claires et distinctes. « Il n'y a pas d'autres voies qui s'offrent aux hommes, pour arriver à une connaissance certaine de la vérité, que l'intuition évidente et la déduction nécessaire ».

De même pour Jean Paul Sartre (Auriol 2000), l'intuition est le mode de connaissance suprême : « Il n'est d'autre connaissance qu'intuitive. La déduction et le discours, improprement appelés connaissances, ne sont que des instruments qui conduisent à l'intuition. »

Tout ceci amène à considérer que l'intuition conduit à une certitude sans faille car elle atteint la vérité directement, en elle-même. Elle se distingue par là, clairement, du raisonnement analytique séquentiel. C'est pour cela que Le Roy (Auriol 2000) considère « toute vraie intuition est une intuition vraie. Le seul problème consiste à discerner dans quels cas on se trouve bien en face d'une intuition authentique, non d'un simulacre ».

Nous retrouvons cette conception de l'intuition comme connaissance « vraie » et comme accès privilégié voire unique à la « vérité » chez les philosophes contemporains et notamment Husserl et Bergson (Petitmengin 2001).

D'ailleurs, Bergson (Auriol 2000) est considéré par la plupart des chercheurs comme le contributeur principal à l'étude de l'intuition en philosophie. Il présente l'intuition comme un mode de connaissance à l'instar de l'intelligence ; laquelle intuition est façonnée par la vie et se rapporte directement à la réalité. Un de ses apports fondamentaux réside dans le fait de ne plus considérer l'intuition comme inconsciente et indépendante de la volonté de l'individu mais comme exigeant un effort de sa part pour apparaître.

C'est un effort spirituel intense puisqu'il s'agit de « sortir de soi-même », d'écarter toutes les habitudes de pensée, les notions familières et les connaissances acquises. L'intuition exige donc selon Bergson que « l'on se transporte à l'intérieur d'un objet pour coïncider avec ce qu'il a d'unique et d'inexprimable »

Cet effort devant être fait en amont pour être prédisposé à « accueillir l'intuition » fait que cette intuition selon Bergson nous prend nécessairement par surprise, comme une expérience extraordinairement simple.

En résumé pour Bergson (Auriol 2000), l'intuition est le véritable mode de connaissance de la réalité, elle n'est pas une faculté « supra intellectuelle » mais un effort consistant à se désintéresser de l'action.

Nous venons de voir que pour la majorité des philosophes, l'intuition est un moyen primordial pour atteindre la réalité des choses. Cependant, d'autres philosophes comme Kant

(Petitmengin 2001) la considèrent comme une connaissance incomplète. Bernard (1938) les rejoint sur ce point en considérant l'intuition comme « une conception a priori, un sentiment vague des choses, une interprétation anticipée des phénomènes ». L'intuition n'apparaît, donc, plus comme une pensée accomplie mais simplement comme une ébauche de pensée dont la valeur de vérité reste relative, ce qui explique les erreurs pouvant être commises.

En conclusion, nous pouvons noter que même si les philosophes ont quelque peu divergé sur la valeur relative de l'intuition, ils lui accordent, quasiment, tout un rôle essentiel dans la « quête » de connaissance.

Ce rôle a été souligné par Poincaré (Auriol 2001) qui considère « Deviner avant de démontrer ! Ai-je besoin de rappeler que c'est ainsi que sont faites toutes les découvertes importantes ? » ; « C'est par la logique qu'on démontre, c'est par l'intuition qu'on invente. »

### 1.3 Intuition et psychologie

En tant que mécanisme de l'esprit, l'intuition a évidemment intéressé les psychologues. Or comme le note Osbeck (1999), la notion d'intuition en psychologie a évolué et divergé au fil du temps. Par exemple, pour la psychologie clinique, elle représente la capacité des praticiens expérimentés à faire des inférences sans procédures standardisées. Pour la psychologie expérimentale, elle est la capacité de faire des conjectures se révélant correctes sans savoir pourquoi. Cette intuition serait donc une forme d'apprentissage implicite, apprentissage par expérience sans en avoir conscience.

Un des points de divergence essentiels, entre les psychologues, réside surtout dans la portée de cette intuition. Alors que Mc Dougall (Osbeck 1999) considère l'intuition comme une apperception implicite (le contraire des apperceptions explicites : langage formation d'idées...) et opérerait sur un plan d'intellectualité plus bas, l'intuition étant réservée à ceux qu'il considérait (à tort selon nous) avoir des pouvoirs de pensée abstractive limitées comme les femmes, les enfants, les chiens.

Jung (1926) la présente comme l'une des 4 fonctions mentales principales de chaque individu. En effet, d'après lui, l'individu dispose, pour s'adapter au monde extérieur et aux conditions de sa propre structure, de quatre fonctions principales qui sont : la Pensée, le Sentiment, la Sensation et l'Intuition.

Chaque être humain possède les quatre fonctions, mais à des degrés d'évolution différents. L'une d'elles est, en général, plus développée et plus consciente que les trois autres, c'est la fonction principale, celle qui réagit le plus spontanément.

L'intuition, en tant que fonction mentale « junguienne », vise les possibilités que cachent une chose, un être ou une situation. C'est la fonction de compréhension spontanée, non réfléchie, venue par la voie de l'inconscient. On dit de quelqu'un qu'il est intuitif s'il porte avec aisance des jugements justes sans justification logique ni possibilité d'analyse.

L'intuition perçoit la totalité d'une chose par la voie de l'inconscient et en prévoit les possibilités inhérentes. L'intuition consiste, donc, pour Jung, en un flair, une conception de possibilités inhérentes à un être, une situation ou une chose.

Pour l'intuition, une donnée quelconque se présente en tant que totalité, sans que nous soyons capables, de prime abord, de trouver, ou d'indiquer de quelle façon cette donnée s'est présentée à nous. L'intuition est un genre de conception instinctive...

Les « intuitifs », selon Jung, découvrent des schémas d'ensemble et des relations que les autres ne perçoivent pas. Ils ne se laissent pas impressionner par les idées reçues et regardent tout avec un œil neuf. Ils sont plus intéressés par ce qui pourrait être que par ce qui est.

Ces personnes intuitives sont portées à faire des synthèses créatives, conceptuelles, symboliques ou métaphoriques, elles se montrent souvent créatives, imaginatives et curieuses, et adoptent une vision à long terme.

Ribot (Auriol 2000) va dans le même sens et considère que l'intuition, entre plusieurs voies possibles, va tout droit dans la bonne. Elle n'est pas un acte de pure connaissance qui constate comme la perception : elle devine les dessous, les au-delà, elle infère, s'appuyant peut-être sur l'organisation inconsciente de l'esprit.

Passons maintenant au psychologue le plus célèbre, entre tous, Sigmund Freud (Auriol 2000). Ce dernier utilise le terme intuition dans son acception de connaissance immédiate et « non travaillée ». Cependant, il a une position assez spéciale sur l'intuition et contraire à beaucoup d'autres psychologues. En effet, si Freud croit en la télépathie, il nie toute pertinence à l'intuition et considère que l'intuition ne peut avoir de caractère scientifique. C'est pour cela qu'il ne considère pas l'intuition comme source de connaissance fiable pour la psychanalyse. Il explique qu'« on ne peut compter, de manière générale, sur un tel don car son efficacité est soustraite à toute critique et il ne peut donc se prétendre crédible » Il dénie donc à l'intuition toute pertinence scientifique et toute universalité.

Freud (Auriol 2000) dit aussi que « Les mystères de l'Univers ne se dévoilent que lentement à notre investigation ; il reste beaucoup de questions auxquelles la science ne peut encore aujourd'hui donner de réponse. Mais le travail scientifique est la seule voie qui puisse nous conduire à la connaissance de la réalité objective. C'est encore une fois pure illusion que d'attendre quoique ce soit de l'intuition et de l'introspection ; elles ne peuvent rien nous dire si ce n'est les particularités de notre propre vie mentale, lesquelles sont difficiles à interpréter »

C'est en cela que Freud (Auriol 2000) critique l'optique des philosophes voyant l'intuition comme un mode d'accès privilégié à la vérité : « La philosophie n'est pas en opposition avec la science, elle se comporte comme une science et travaille au moins partiellement avec les mêmes méthodes Elle s'égare en surestimant la valeur épistémologique de nos opérations logiques et en acceptant d'autres sources de connaissance comme l'intuition. »

Freud (Auriol 2000) conclut en assurant « qu'il n'y a d'autre source de connaissance de l'univers que le travail intellectuel sur des observations soigneusement scrutées, en d'autres mots, ce que nous appelons recherche – et à côté de cela, nulle connaissance qui soit dérivée de la révélation, de l'intuition ou de la divination. »

Nous pouvons, donc, résumer en considérant que les traitements psychologiques de l'intuition ont varié d'une intuition innée réservée à une minorité chanceuse, jusqu'à une capacité mentale accessible à tous avec des degrés différents de son exploitation.

Nous venons de voir que l'ensemble des scientifiques, que ce soit en philosophie ou en psychologie, n'arrivent pas à trouver un terrain d'entente sur une conception unitaire de l'intuition. Il faut cependant noter que leurs différentes conceptions ne doivent pas être considérées comme contradictoires mais plutôt complémentaires. L'intuition est donc un concept à multiples facettes.

Qu'en est-il des chercheurs en gestion ? Ont-ils réussi à atteindre une certaine convergence entre leurs différentes acceptions de l'intuition ? Pourrions-nous ressortir une définition ou un faisceau de définitions communes aux chercheurs en gestion et de stratégie d'entreprise ? En fait, existerait-il à l'instar d'intuitions « philosophiques » ou d'intuitions « psychologiques », des intuitions que nous pourrions qualifier de « stratégiques » ?

### **1.5 L'intuition chez les chercheurs en gestion**

Les différents auteurs ayant traité les liens entre intuition et décision stratégique ont proposé des définitions (souvent sommaires) de l'intuition. Ces définitions sont généralement assez distinctes, et ne nous semblaient pas émaner des perceptions que se font les dirigeants et les cadres de l'intuition.

Pour Isaack (1978), il existe plusieurs conceptions de l'intuition qu'il rapproche des termes comme pressentiment, sensation et qu'il oppose à l'intelligence (capacité de pensée rationnelle).

Pour Morris (1967), il est impossible pour les managers de traduire en mots les processus (aspects de la situation sélectionnés, contenu de mémoire utilisé, méthodes déductives ayant conduit à la décision) qu'ils utilisent pour atteindre une décision.

Ces processus de pensée sont implicites, subconscients ou intuitifs. La pensée intuitive peut être définie comme la pensée que le sujet ne peut traduire en mots. L'intuition suggère le saut immédiat à une décision plutôt qu'un processus impliquant des étapes conscientes bien définies et soignées.

Dans le même esprit, Barnard (1938) classe l'intuition parmi les processus non logiques de prise de décision. Un processus non logique étant celui que l'on ne peut exprimer en mots ou sous forme de raisonnement et qui ne se révèle que par le résultat de la décision et de l'action.

Lank & Lank (1995), définissent l'intuition en tant que capacité du cerveau opérant à partir de l'hémisphère droit, capable de traiter des informations physiques, émotionnelles et mentales. Cette capacité permet d'aboutir à des solutions sans pensée rationnelle, analyse ou calcul quantitatif. En effet, l'intuition permet d'anticiper les changements technologiques, sociaux, politiques et économiques et d'exploiter au plus vite les opportunités (Marlow 1994).

Les définitions précédentes gardent toutes une vue de l'intuition en tant que capacité paranormale, or comme le démontrent Behling et Eckel (1991), l'intuition peut avoir des acceptions différentes : intuition en tant que pouvoir paranormal ou sixième sens réservée à quelques personnes ; intuition en tant que trait de personnalité plus développé chez certaines personnes que d'autres ; intuition en tant que processus (d'analyse et de choix) inconscient ; intuition en tant qu'ensemble d'actions observables ; intuition en tant qu'expérience distillée.

C'est cette relation entre intuition et expérience qui a le plus été mise en avant par les théoriciens du management. En effet, parmi les définitions de l'intuition de Bunge (1975) citées précédemment, Simon (Mintzberg 1994) n'en retient qu'une seule : l'identification rapide considérant l'intuition comme un processus d'analyse figé par les habitudes et expériences. D'ailleurs, pour Simon, le synonyme le plus proche de l'intuition n'est pas l'inspiration mais plutôt le jugement.

De même, Khatri et Ng (2000) contestent l'acception de l'intuition en tant que synonyme d'irrationnel et paranormal. Au contraire, les processus intuitifs émergent de l'expérience et de l'apprentissage et consistent dans la masse des concepts, techniques, abstractions et croyances emmagasinés. L'intuition serait le fait d'être capable d'utiliser dans une situation tout ce qui aurait été vu, ressenti et expérimenté précédemment.

En résumé, l'intuition ne serait pas irrationnelle, elle est basée sur une compréhension profonde de la situation à travers les expériences passées.

Pour Burke et Miller (1999), aussi, l'intuition ne doit pas être vue comme un sixième sens magique ou un trait inné de personnalité mais comme une accumulation d'expériences. L'intuition est une sorte de carte mentale générée par des années de pratique ; l'intuition est une conclusion cognitive basée sur l'expérience du décideur et ses émotions du moment.

Nous pouvons rapprocher cette conception de l'intuition de « l'intelligence pratique » de Gamot et Vidaillet (1998). Le dirigeant lors de la prise de décision est guidé par cette intelligence pratique qui représente sa capacité à sélectionner, comprendre et manipuler un environnement dans un objectif d'adaptation. Pour exercer cette intelligence, le dirigeant a des savoirs tacites, d'un savoir-faire pratique, informels, non exprimés et difficiles à verbaliser, souvent élaborés et transformés par l'action.

Clarke et Mackaness (2001) résument cette conception en définissant l'intuition en tant qu'expérience compressée permettant d'atteindre une solution sans comprendre toutes les étapes qui y ont mené.

Rowan (1986) regroupe ces différentes conceptions en considérant l'intuition comme une connaissance que l'on acquiert sans l'intervention de la pensée rationnelle mais qui ne surgit pas du néant car ces idées neuves proviennent d'une organisation de faits et d'expériences passées.

Si nous essayons de résumer les différentes conceptions précédentes, nous pouvons considérer que l'intuition est en quelque sorte une connaissance directe de quelque chose sans utilisation consciente du raisonnement.

L'intuition apparaît à un niveau inconscient, elle implique une interprétation holistique de l'information et une reconnaissance implicite de la structure des problèmes et des relations entre les variables avec une certitude implicite que le pressentiment est correct. En résumé, l'intuition est une manière inconsciente et holistique de procéder dans laquelle le jugement est fait sans une conscience des règles ou des savoirs utilisés.

L'intuition est, aussi, plus la capacité d'apprendre par l'expérience qu'une capacité innée, elle est, de ce fait accessible à tous. Quand un manager se fie à son intuition, il utilise implicitement, inconsciemment et automatiquement des capacités cognitives tirées de sa propre expérience, ce qui simplifie mais peut, aussi, biaiser la prise de décision.

### **1.5.1 Intuition et irrationalité**

L'intuition en sciences de gestion est souvent opposée à la rationalité.

La rationalité est, comme le souligne Simon (1986), le trait principal du comportement humain dans les théories économiques classiques. Ces dernières posent comme préalable à la prise de décision l'exercice de la rationalité qui prônerait, comme le souligne Hart (1992), une analyse exhaustive et approfondie de la situation de la décision en examinant toutes les alternatives envisageables, identifiant et évaluant l'ensemble des conséquences qui découleraient de l'adoption de chaque alternative et sélectionnant les alternatives qui seraient préférables en terme de concordance avec les fins recherchées.

Or, pour Rutgers (1999), les origines de la pensée managériale sont plus anciennes que le concept de rationalité et il date des origines de la pensée rationnelle au logos grec, moyen de compréhension de la réalité, qui englobait entre autres les concepts de raisonnement, plaidoirie, calcul etc. Cette pensée rationnelle a été, par la suite, considérée par les positivistes comme le moyen de résoudre tous les problèmes humains, alors que pour les modernistes, elle correspondait plutôt à l'objectivité (s'empêcher d'avoir des jugements de valeur) pour arriver à l'acception économique actuelle de la rationalité comme une icône de l'efficacité et de l'efficacité et ce, en tant qu'action orientée vers l'accomplissement (voir la maximisation) de l'utilité.

Le concept de la rationalité a donc évolué à travers les âges mais que représente-t-il réellement aujourd'hui ? Est-on en face d'un concept unique ou plutôt multi facettes ?

Larousse donne la définition suivante de ce qui est rationnel : ce qui est déduit par le raisonnement ou conforme à la raison (ce que le Larousse oppose à l'intuition), à la logique et au bon sens.

La psychologie, comme le notent Rutgers (1999) et Simon (1986), réduit quasiment la rationalité à un acte ayant une raison, une motivation ou un but. Alors que Pour Von Neuman et Morgenstern (Romelaer et Lambert 2001), la rationalité se place dans la résolution du problème et si, l'individu essaie d'obtenir le maximum d'utilité, on dit de lui qu'il agit rationnellement.

Pour Eilon (1969) la rationalité se limite au fait de se conformer à un critère de sélection, (si en appliquant un critère, l'action A est trouvée supérieure à B, l'individu est dit rationnel s'il sélectionne A). Et d'après lui, la rationalité serait processuelle, elle se définit plus en référence au processus qu'à l'individu, et chaque fois que la résolution dévie de ce qui est attendu en

suyant le processus, cette résolution ne peut être qualifiée de rationnelle. Restera le problème de la fixation des critères de choix et du processus qui peuvent être individuels ou bien organisationnels et on aura à ce moment-là deux types de rationalité (individuelle et organisationnelle) pouvant être même contradictoires. Si ces critères sont fixés par l'organisation que le décideur n'approuve pas mais qu'il s'y conforme, la résolution sera rationnelle du point de vue organisationnel mais elle sera irrationnelle du point de vue individuel. Si le décideur choisit de s'écarter de ces critères et d'en choisir d'autres lui convenant mieux, il se comportera de manière rationnelle du point de vue individuel et de manière irrationnelle du point de vue organisationnel.

Ces différentes définitions et acceptions de la rationalité font que tout acte (et de même toute décision) peut être considéré comme obéissant à une certaine rationalité.

Simon (1976) donne d'ailleurs l'exemple d'une personne qui retire son doigt du feu après s'être brûlée. Elle est considérée comme agissant rationnellement dans le sens où son acte sert un but et obéit au bon sens, alors que cet acte n'est ni conscient ni délibéré.

C'est pour cela que cet auteur (un des premiers à critiquer la rationalité économique stricte à travers le concept de rationalité limitée) considère que, parler d'une rationalité n'est pas judicieux car il y aurait plusieurs rationalités. Par exemple, nous devrions parler de décision objectivement rationnelle si elle poursuit une maximisation dans l'absolu, subjectivement rationnelle si la maximisation est dans les limites de la connaissance actuelle, consciemment rationnelle si le processus est conscient, délibérément rationnelle s'il est délibéré, « organisationnellement » rationnelle si elle est orienté vers des buts de l'organisation et personnellement rationnelle si elle est orientée vers des buts individuels...

En partant de cette constatation, Romelaer et Lambert (2001) listent un certain nombre de types de rationalités qui ne seront pas mises en œuvre uniquement lors de la comparaison des alternatives de choix mais aussi lors de la formation des préférences qui guident cette comparaison. Ces rationalités sont regroupées en deux pôles.

Les rationalités optimisatrices qui sont fondées sur des raisonnements intentionnellement optimisateurs (à des degrés variables) et les rationalités exploratoires où, au contraire des précédentes, la règle de la décision n'est pas fixe et les préférences sont mal connues au départ et susceptibles de changer.

Dans les rationalités optimisatrices, le décideur considère donc, qu'au moment du choix, il peut optimiser parce qu'il a fait de son mieux pour tenir compte de tous les aspects du monde, de ses propres limites et des valeurs qui sont les siennes. Dans les rationalités exploratoires, le décideur considère qu'il ne peut pas optimiser parce que le monde est changeant et rempli d'acteurs mal connus et autonomes et le décideur sait que son choix pourra être ultérieurement remis en question. Nous parlerons donc rationalité optimisatrice (ou anticipatoire, ex-ante, détachée) par opposition à une rationalité exploratoire (ou émergente ou suspendue ou dans le monde).

La conclusion que tirent Lambert et Romelaer (2001) de cette catégorisation est, qu'étant donné qu'il existe plusieurs types de rationalités, le contraire de « être rationnel » n'est pas forcément « être irrationnel ». Deux personnes peuvent avoir des rationalités différentes sans que l'une soit plus rationnelle que l'autre.

De ce fait, l'intuition ne peut être considérée comme irrationnelle mais comme obéissant à une rationalité propre.

Nous ne pouvons donc pas nous servir de la dichotomie rationalité – intuition pour essayer de définir l'intuition.

### 1.5.2 Intuition et biais cognitifs

Dans notre exploration de la nature de l'intuition, nous avons commencé par présenter les définitions qui lui ont été attribuées par des chercheurs de diverses disciplines. Nous avons aussi tenté un rapprochement et un concept un peu plus étudié, l'irrationalité. Il nous a semblé aussi utile d'examiner la relation entre intuition et biais cognitifs.

En effet, plusieurs auteurs ont justifié l'écart entre le processus de décision classique suggéré et le processus suivi dans la réalité, par l'existence de ces biais cognitifs, tout en présentant certains de leurs méfaits.

Du fait que les individus, d'après Simon (Barabel et Meier 2002), ont des capacités cognitives limitées de traitement et de mémorisation des informations et que les décideurs subissent des biais cognitifs, ces biais deviennent alors des mécanismes de pensées qui interfèrent lors de la prise de décision ; ils peuvent l'altérer comme ils peuvent représenter des mécanismes de simplification du processus.

La question que nous nous posons est : l'intuition est-elle un biais cognitif ou au contraire est-elle un des mécanismes permettant de compenser leurs effets ?

Commençons par présenter les principaux biais cognitifs évoqués par les chercheurs en gestion. Multitude d'heuristiques et de biais cognitifs peuvent s'exercer chez un décideur en matière de sélection et d'interprétation des informations. Ils peuvent être utiles mais peuvent se révéler erronés et conduire à des stratégies cognitives abusives, donnant lieu au développement d'actions déviantes chez le dirigeant.

Hogarth (Barabel et Meier 2002) par exemple présente ces biais en corrélation avec les différentes étapes du processus de décision où ils interviennent.

Lors de la phase d'acquisition de l'information et d'analyse de l'environnement, existe un biais de « disponibilité » : le cerveau n'est pas capable de récolter et de traiter l'ensemble des informations nécessaires.

Lors du traitement de l'information, il existe un biais « d'ancrage » : le dirigeant se base sur un point d'entrée pour construire son raisonnement. Il oriente de ce fait son raisonnement et rejette les informations n'allant pas dans le sens de son orientation définie.

De cela, découle le biais de « représentativité » du fait que les informations sur lesquelles se basera le décideur ne seront pas forcément représentatives de l'ensemble des informations pertinentes.

Lors de la fin du processus (résultat du processus informationnel), nous retrouvons le biais de « l'illusion de contrôle » où le dirigeant pense pouvoir contrôler les effets de la décision mise en œuvre. Lors du traitement du feed-back, il existe le biais de « rétrospective » où le dirigeant essaie coûte que coûte de trouver, avec le recul, une cohérence à ses décisions.

D'autres auteurs, notamment Das et Teng (1999) présentent d'autres biais qui sont : les « hypothèses prioritaires et l'attention sur des buts limités » ; « l'exposition à des alternatives limitées » ; « l'insensibilités aux probabilités d'outcome » ; « l'illusion de maniabilité ».

Pour ce qui est des « hypothèses prioritaires et l'attention sur des buts limités » : les décideurs amènent leurs croyances et hypothèses formées antérieurement et limitent la recherche d'autres alternatives de même qu'ils se concentrent sur des objectifs limités et peuvent oublier les informations relatives à d'autres buts. Nous pouvons rapprocher cela des biais « d'ancrage » et de « représentativité » cités par Hogarth (1980)

Quel rôle pourrait jouer l'intuition dans ce biais ? Nous pouvons dire que des managers intuitifs seront plus enclins à ce biais, puisqu'ils s'accrochent souvent à une idée première. Dans le même temps, l'intuition permettant de mutualiser un ensemble de données emmagasinées inconsciemment, pourrait réduire ce biais.

Pour ce qui est de « l'exposition à des alternatives limitées » : les managers se concentrent sur un nombre limité d'options. Les managers adoptent une attention séquentielle aux alternatives. Les managers, ici, n'adoptent donc pas une approche de décision exhaustive séquentielle mais, comme le souligne Fredrickson (1986), utilisent leur intuition pour suppléer l'analyse rationnelle.

Pour ce qui est de « l'insensibilité aux probabilités d'outcome » : les managers ne font pas confiance aux chiffres et n'utilisent pas d'estimations de probabilités de résultats. Ce biais est fortement présent chez les managers qui utilisent l'intuition pour suppléer le manque de probabilité. Cependant, dans la plupart des cas, les managers ne se désintéressent pas de leur plein gré de ces estimations, mais parce qu'elles ne sont pas disponibles ou qu'elles sont très coûteuses.

En ce qui est de « l'illusion de maniabilité » : les managers surestiment les probabilités de succès et ont une illusion de contrôle (à la Hogarth 1980). En effet, ils ne prennent pas en compte l'existence d'un degré de risque inhérent à toute situation de décision. Ils ont aussi l'illusion que les conséquences d'une décision sont « malléables » et que les résultats peuvent être corrigés et renversés avec des efforts supplémentaires. Ils croient, donc, à un contrôle post-décisionnel. Nous retrouvons le cas de managers intuitifs qui s'accrochent à leur idée première et qui essaient de tout faire pour prouver que c'était la bonne.

En conclusion, nous pouvons considérer que le fait que les dirigeants utilisent l'intuition est dû aux biais cognitifs. Il faut cependant préciser que ces biais cognitifs ne doivent pas être pris uniquement avec un a priori négatif mais ils peuvent être bénéfiques en terme de simplification du processus de décision.

### **1.5.3 Intuition et connaissances tacites**

Après avoir exploré, les corrélations entre intuition et irrationalité et intuition et biais cognitifs, nous avons pensé à comparer l'intuition à un autre mécanisme de l'esprit souvent étudié en sciences de gestion : les connaissances tacites.

La littérature de recherche considère, généralement, que les savoirs d'un individu sont composés de deux types de connaissances : les connaissances explicites et les connaissances tacites. Les connaissances explicites peuvent s'exprimer dans un langage formel et facilement partagées entre différentes personnes. Elles peuvent s'exprimer par des formules scientifiques et par des interventions codifiées ou sous diverses autres formes.

Par connaissances tacites, on entend les connaissances liées à l'expérience individuelle et difficiles à codifier (la perspective et la connaissance par déduction). Les connaissances tacites comprennent la perspicacité, les pressentiments, l'intuition et les compétences de nature hautement personnelle et difficiles à formaliser, ce qui les rend difficiles à transmettre à d'autres ou à partager.

Pour résumer nous pouvons dire que :

- 1) les connaissances qu'on sait avoir sont les savoirs explicites,
- 2) les connaissances qu'on sait ne pas avoir sont les lacunes de savoir,
- 3) les connaissances qu'on ne sait pas ne pas avoir sont les lacunes de savoir inconnues,
- 4) enfin, les connaissances qu'on ne sait pas avoir sont les savoirs ou connaissances tacites.

Pour notre part, au contraire de la définition précédente, nous ne considérons pas l'intuition comme une connaissance tacite mais plutôt comme nourrie par les connaissances tacites. Nous citerons pour étayer nos propos la définition de Barnard (1938) : « la source de ce processus (intuitif) consiste dans la masse de faits, concepts, techniques, abstractions et donc tout ce qu'on appelle connaissance et croyances imprimées dans nos cerveaux plus ou moins par effort conscient. »

Pour être complet, nous pouvons nous pencher sur « l'apprentissage organisationnel ».

Selon Koenig (1996), l'apprentissage organisationnel est un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins durablement, modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Pour schématiser, l'apprentissage organisationnel serait le fait que l'organisation, en tant que tout, apprend de l'analyse des situations et de ce qui l'entoure ce qui peut rejaillir sur les connaissances de chacun de ses membres.

Pour notre part, nous ne croyons pas à une sorte d'intuition organisationnelle partagée, l'intuition reste individuelle. Donc, la seule corrélation que l'on pourrait, à notre avis, trouver entre l'apprentissage organisationnel et l'intuition est le fait que cet apprentissage nourrit les connaissances d'un individu issu de cette organisation et qui, par la suite façonnent ses intuitions.

*Après cette présentation des différentes approches qu'ont eue les chercheurs en gestion et après avoir abandonné l'idée d'approcher l'intuition par opposition à la rationalité, le problème de la définition de l'intuition reste entier. C'est pour cela que nous avons pris le pari de ne pas trancher, a priori, en faveur d'une définition précise. Un de nos objectifs étant de faire émerger des conceptions d'intuition du terrain lui-même, et d'en dégager un faisceau de définitions. Cependant, dans un souci de compréhension, nous adoptons une définition assez large de l'intuition que nous essaierons d'affiner au cours de notre conceptualisation.*

*Nous considérerons que l'intuition est une connaissance directe sans utilisation de raisonnement approfondi ou d'analyse rigoureuse, issue de la cristallisation des expériences passées à la rencontre d'une situation donnée.*

## **2. EXPLORATION EMPIRIQUE DES CONCEPTIONS MANAGERIALES DE L'INTUITION**

Pour explorer la conception que se fait le dirigeant de l'intuition, nous ne sommes pas partis sur le terrain avec une définition préconçue et bien articulée de l'intuition.

Nous avons décidé d'inverser la situation et d'être à la place de celui « à qui l'on explique ». Nous avons dès lors articulé l'entretien de telle manière à ce que nous partions de l'acceptation qu'a le dirigeant de l'intuition.

### **2.1 Terrain de recherche**

Nous nous sommes adressés à de hauts dirigeants (PDG, DG, Gérant). Ces derniers sont supposés avoir plus de recul et une vue plus globale de la pratique managériales et seraient donc plus à même de nous donner une image plus réaliste de la réalité managériale de l'intuition.

Nous nous sommes de plus imités à de petites structures (PME) en raison de l'implication importante qu'y ont les managers dans tous les aspects de la profession.

Enfin et comme notre but est de faire émerger des représentations managériales et si possible les comparer, nous avons souhaité exclure l'influence du contexte sectoriel en nous limitant à un seul secteur d'activité.

Nous avons choisi, pour des raisons que nous allons exposer, de nous adresser uniquement aux dirigeants de petites et moyennes entreprises du secteur touristique et plus précisément des tour-opérateurs.

Le choix s'est porté sur le secteur touristique par ce que l'environnement de ce secteur peut être qualifié de vélocité au sens d'Eisenhardt (1989) (changements de la demande, compétition, technologie si fréquents que les informations sont souvent non pertinentes, indisponibles ou

obsolète, tsunami). En effet ce secteur est tributaire de plusieurs facteurs : le revenu des ménages (le tourisme n'étant pas un bien de première nécessité), les conditions climatiques, les situations géopolitiques des destinations et les diverses crises internationales (guerre du Golfe, 11 septembre, SRAS, Tsunami), les demandes des voyageurs sont de plus en plus changeantes et diversifiées et il est nécessaire aux tours-opérateurs d'innover sans cesse en terme de circuits et de destinations, enfin la généralisation d'Internet, l'arrivée de grands tour opérateurs étrangers et l'arrivée de la grande distribution dans le secteur, ont totalement changé la donne sur le secteur. Cet environnement changeant oblige les entreprises à s'adapter et donc de prendre des décisions stratégiques assez fréquentes.

Or Eisenhardt (1989) trouve que dans ces environnements véloces, les décideurs examinent beaucoup d'informations « en temps réel », analysent plusieurs alternatives simultanément et surtout s'aident de l'intuition pour réagir rapidement et de manière pertinente aux stimuli changeants issus de l'entreprise et de son environnement.

Au sein du secteur touristique nous avons décidé de nous limiter aux tour opérateurs (TO) et ne pas inclure les agences de voyages, les hôteliers ou les transporteurs etc.

Nous avons pensé que ces TO étant des producteurs de voyages c'est-à-dire chargé de faire aux moins un assemblage hôtel et transport (plus des excursions, des activités...) seront impliqués dans toutes les facettes du secteur touristique et touchés par l'ensemble des événements le touchant.

Au sein de ces tour-opérateurs nous trouvons des disparités entre entreprises au niveau de la taille mais aussi au niveau des spécialités.

D'un côté nous trouvons de très grandes entreprises qualifiées sur le secteur « d'industriels du voyages » faisant des catalogues d'une centaine de voyages et brassant des milliers de voyageurs. On peut citer les plus connues comme Nouvelles Frontières, Fram, Club Med Voyages...

D'un autre côté de TO beaucoup plus petit appelés « artisans du voyages » composés généralement de moins de 10 salariés et faisant moins de 10 millions d'€ de chiffre d'affaire.

Dans la suite de cette recherche pour éliminer la variable de taille nous éliminons la première catégorie pour nous concentrer uniquement sur les petits et moyens TO.

Tous nos interlocuteurs (en tout 51 dirigeants) sont au moins directeur général de leur TO, mis à part un qui est à la fois directeur commercial et de production. Un élément notable est qu'à l'exception du 1/5ème de nos interlocuteurs, ils sont tous fondateurs de leur entreprise.

Pour ce qui est de nos entreprises d'accueil (51 TO de la région parisienne), elles allaient de l'entreprise individuelle à une entreprise de 30 salariés et elles couvraient toutes les facettes des TO : des généralistes, des spécialistes d'une destination (Tunisie, Islande...), d'une activité (plongée sous marine, expédition polaire...) d'un type de clientèle (scolaire, troisième age...)....

## 2.2 Méthodologie

Dans notre recherche, de type inductif, nous allons essayer de faire émerger les représentations des dirigeants quant à l'intuition et à son rôle dans les prises de décision stratégique. C'est pour cela que l'entretien semi directif centré nous semble le moyen le plus approprié pour mettre à jour ces représentations.

Ce type d'entretien présente aussi selon Miller (1991) l'avantage de nous permettre d'explicitement les questions si les réponses sont vagues ou pas claires, de reformuler les questions gênantes selon la réaction de l'interlocuteur et d'adapter le langage et éviter, ainsi, les mauvaises interprétations.

Dans notre « mini entretien » nous nous attachions à sonder les perceptions du dirigeant concernant l'intuition en lui posant la question directement. Nous commençons par demander au

répondant de définir (selon lui) l'intuition, le dirigeant ne s'étant pas préparé à l'avance à cette demande, il devait y réfléchir sur le moment et livrer ainsi ses sentiments sur la question et non un discours préparé à l'avance.

Nous élargissons, ensuite, la question en demandant quel rôle estime-t-il que cette intuition pourrait jouer dans la pratique managériale et plus précisément le processus de prise de décision stratégique.

### 2.3 Principes d'analyse

Une fois les entretiens traités (retranscrits, codés en dictionnaire des thèmes puis en dictionnaires des thèmes résumés)<sup>2</sup> nous passons à leur analyse.

Nous décidons de regrouper l'ensemble des items relevés dans les différents dictionnaires des thèmes résumés dans un même tableau.

Nous avons donc regroupés les items semblables ou très proches (dans ce cas nous reformulons un item général représentatif), en pratique ceci est matérialisé par l'utilisation d'un seul item avec en face l'ensemble des initiales des interlocuteurs l'ayant cité.

Nous aurons donc un ensemble d'items avec les initiales des interlocuteurs en face. Dès lors nous comptons le nombre d'interlocuteurs ayant exprimé cet item et nous le notons en face (ex. 7/50) en lui adjoignant le nombre d'entretien total examiné.

C'est à partir de ses proportions que nous ressortirons des idées d'ensemble.

La question qui se pose est à partir de combien de citations l'item peut être considéré comme représentatif au sein de notre population ?

Nous avons choisi pour cela trois taux : 50%, 33% et 25%

Le premier taux a été utilisé par Ederlé (2001) le considérant comme seul taux représentatif. Un item présent chez 50% des interlocuteurs étant considéré pertinent pour l'ensemble de l'échantillon. Pour notre part nous gardons ce taux de 50% qui pour nous représentera une généralisation absolue mais nous ne pouvons nous limiter à ce taux. En effet Ederlé utilisait ce taux pour comparer des entretiens d'interlocuteurs appartenant à une même entreprise sur un phénomène organisationnel, la vision, ce qui peut faciliter la création de représentations communes. Or, dans nos recherches nous cherchons à ressortir des représentations communes de dirigeants appartenant à des entreprises différentes avec des environnements différents sur un phénomène individuel propre à chacun, l'intuition.

C'est pour cela que nous avons décidé à l'instar de Reger et Huff (1993) de retenir le taux de 33% comme synonyme de représentation commune satisfaisante et le taux de 25% comme pouvant indiquer une possibilité de représentation commune.

Cette constatation nous permettra de ressortir les représentations communes que se font les dirigeants de l'intuition.

## 3. RESULTATS : CONCEPTIONS MANAGERIALES DE L'INTUITION

Nous avons, comme mentionné précédemment, demandé aux dirigeants de nous définir l'intuition. C'est sans surprise que nous avons retrouvé la difficulté de définition et les disparités d'acceptions notées dans notre revue de littérature.

La plupart de nos interlocuteurs ont été surpris par la question. Ils ont, généralement, observé un temps de réflexion plus ou moins long avant de répondre. Près d'un quart nous a même spécifié qu'il était difficile d'en parler ou que l'intuition était un sentiment inexprimable.

Nous obtenions des réponses du type « *Je ne sais pas, honnêtement... je ne sais pas la définir très correctement* » (M. Ey) ou « *Je n'ai pas beaucoup réfléchi à l'intuition, ça dépend par rapport à quelle situation. La question est large* » (M. Le).

L'intuition reste un phénomène mal compris ou plutôt compréhensible de manière différente, chacun de nos individus présentait le phénomène selon ses propres conceptions. Nous avons pu recueillir auprès de nos interlocuteurs quasiment 20 acceptions (ou rôles se confondant parfois avec des définitions) attribuées à l'intuition. Le même interlocuteur pouvait parfois avoir plus de deux conceptions de l'intuition qui pourraient, a priori, sembler contradictoires. Prenons l'exemple de M. Ca : il considère à la fois que l'intuition est issue de l'expérience, qu'elle est une étincelle génératrice d'idées, qu'elle sert aussi à deviner les attentes des clients, qu'elle est façonnée par les préférences personnelles, enfin qu'elle est indispensable tout en pouvant être mauvaise conseillère et pouvant induire en erreur.

### **3.1. Constatations générales quant aux perceptions de l'intuition :**

Pour essayer de dégager les perceptions de l'intuition les plus communes à l'ensemble de nos interlocuteurs, nous allons diviser les acceptions relevées en catégories. En effet, nos interlocuteurs définissaient parfois l'intuition par sa nature propre, parfois par ce qui la nourrissait et enfin par le rôle qu'elle devrait jouer.

#### **3.1.1 L'intuition définie par ce qui la nourrit**

Certains de nos interlocuteurs ont défini l'intuition par ce qui la façonnait. Nous retrouvons essentiellement les facteurs suivants : l'expérience, la connaissance de l'environnement et les caractéristiques personnelles, ainsi que la nécessaire confrontation des fruits de l'intuition à la réflexion a posteriori.

Ce qui s'impose nettement c'est le lien intuition – expérience. En effet pour la moitié de nos interlocuteurs, l'intuition est issue de l'expérience.

*« Je pense qu'avant tout, c'est l'expérience, pour avoir de l'intuition, il faut des années d'expérience, un débutant ne peut pas avoir l'intuition, et encore les expériences mais mûrement vécues et réfléchies » (M.Sa)*

Nous retrouvons, ici, une relation attestée par la littérature et qui nous éloigne d'une conception de l'intuition en tant que sixième sens inné inexplicable. En effet, cette intuition (comme le notent un certain nombre de nos interlocuteurs) réside dans l'exploitation de connaissances emmagasinées inconsciemment. Ces connaissances et cette expérience des situations permettent à nos décideurs d'entrevoir la meilleure solution à un problème sans avoir recours à des études approfondies.

*« Mon intuition c'est l'expérience... Par l'expérience, par le jugement, par la connaissance du pays, des gens, des cultures... c'est un ensemble de connaissances qui m'ont donné cette intuition, et ce n'est pas comme ça une lumière divine, pas du tout » (Mme Ng).*

Cette expérience est elle-même nourrie par la connaissance pointue de l'environnement et du secteur. Ce que nos interlocuteurs lient à l'intuition (une proportion de 35%) : *« Je n'aime pas trop le mot intuition, c'est la perception du marché ou de l'avenir, et ça joue quand même pour beaucoup pour une entreprise un peu dynamique et ça doit être à peu près entre 60 et 70% d'une décision » (M. Er).*

#### **3.1.2 L'intuition définie par son rôle**

La majorité de nos interlocuteurs, en définissant l'intuition, nous ont parlé du rôle qu'ils attribuaient en général à l'intuition : soit du rôle général en voyant l'intuition comme indispensable ou d'un rôle plus précis.

Il est déjà à noter que le quart de nos interlocuteurs ont spontanément déclaré que l'intuition est indispensable. *« On ne peut pas marcher sans intuition. » (M. Er)* ou *« Je pense qu'il y a toujours une part d'intuition dans les décisions » (M. Le).*

L'intuition est surtout utile pour l'innovation. Nos interlocuteurs lui donnent une caractéristique « divinatoire » permettant de sentir l'évolution des choses ou de deviner les attentes des clients ou des collaborateurs (25% en tout), ou anticipatrice permettant d'estimer les conséquences des décisions et permettant d'être l'étincelle génératrice d'idées.

*« A priori, lorsque l'on lance un produit, on a beau faire toutes les études, poser la question au client, qu'est-ce que vous en pensez, ah oui c'est bien... il faut quand même une certaine dose d'intuition parce que les clients ne répondent pas toujours aux questions qu'on leur pose ... sur le lancement d'un nouveau produit, il y a une grosse part d'intuition » (M. Ca) ou « je pense qu'il y a tout le temps une intuition qui est une étincelle qui allume une idée mais après, il faut entretenir la flamme » (M. Bi).*

D'ailleurs, l'intuition est souvent, pour nos interlocuteurs, présente en début de processus et n'a pas de rôle décisionnaire, les décisions sont prises en la confortant à des analyses plus poussées. Enfin, l'intuition est essentiellement nécessaire pour toutes les décisions concernant ce qui se rapporte à l'humain (relation avec le personnel ou les différents partenaires) : *« j'ai une intuition mais elle n'est pas sur les produits, elle est sur les gens, j'arrive assez vite à cerner les gens » (Mme Bo) ou « l'intuition c'est ressentir ce que pensent les autres » (M. Op).*

### **3.1.3 Une intuition innée et irrationnelle vs une intuition construite et « réfléchie »**

Le dernier axe qu'empruntent nos interlocuteurs pour approcher l'intuition est la dimension de « rationalité ».

Comme le laissait supposer la corrélation forte entre intuition et expérience, c'est clairement l'optique d'une intuition non « pure » et « rationnelle » qui est entendue.

En effet, plus du quart de nos interlocuteurs ont spécifié littéralement l'inexistence d'une intuition « pure » ou innée synonyme d'une illumination, d'un flair ou d'un sixième sens.

A l'instar de M. To : *« je réfute complètement la définition de l'intuition du hasard, hasardeuse. Quelqu'un qui dit : oh non mais, j'ai pris cette décision par intuition, moi je ne crois pas au sixième sens, moi je suis quelqu'un de très pragmatique, il n'y a pas de sixième sens »,* ou M. Ez : *« l'intuition totale, la lumière de Dieu qui vous rentre dans le crâne pour vous dire faites ceci ou faites cela, ça n'existe pas »*

De plus, si nous y ajoutons l'ensemble des items que nous pouvons rapprocher de cette acception tels que les assertions que l'intuition est réfléchie ou l'intuition vient après une mutualisation des données, l'intuition vue comme respectable, comme synonyme de bon sens, nous aboutirons à l'expression de la moitié de nos interlocuteurs.

Nous avons regroupé des assertions comme : *« Donc, l'intuition quelque part c'est quelque chose de tout à fait rationnel » M. Ki* ou *« l'intuition c'est l'appellation plus valorisante du bon sens » (M. Co).*

La part de nos interlocuteurs, ayant exprimé des items pouvant laisser penser à une vue de l'intuition comme innée ou non rationnelle, ne dépasse pas 23% ; allant de l'intuition vue comme grain de folie, comme synonyme de flair, comme non logique, ou mystérieuse.

## **CONCLUSION**

Si l'utilité de l'intuition dans le travail des dirigeants, a été mise à jour par plusieurs recherches et par le discours des dirigeants, la définition même de cette intuition n'est pas unanime.

En effet l'intuition a eu plusieurs acceptions parfois même antinomiques. Les dirigeants eux même n'arrivent à verbaliser et à expliquer clairement cet outil mystérieux (intuition) qu'ils avouent utiliser notamment lors de la prise de décisions.

Il est donc quasiment impossible d'établir une définition homogène et unique de cette intuition managériale, tout au plus peut on approcher ses différentes facettes en nous fiant aux représentations que s'en font les managers.

Nous pouvons donc constater que pour les dirigeants, l'intuition n'est pas vue, comme dans l'imaginaire collective, en tant qu'illumination ou sixième sens impossible à comprendre. L'intuition est vue comme beaucoup plus rationnelle et considérée comme l'exploitation quasi inconsciente des expériences emmagasinées par les dirigeants et de leur connaissance de leur environnement.

C'est grâce à cette démythification de l'intuition que les managers lui attribuent volontiers une place prépondérante dans leurs activités professionnelles et notamment celles relatives à l'innovation et aux relations humaines au sens large du terme.

## BIBLIOGRAPHIE

1. Giffard M. (1992), *Développez votre intuition et celle de votre équipe*, ESF éd., Paris
2. Neyraut M. (1997), *Les raisons de l'irrationnel*, PUF, Paris
3. Bunge M. (1975), *Intuition and Science*, Westport CT, Greenwood Press
4. Mintzberg H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Ed. Dunod
5. Mintzberg H. (1990), *Le Management : Voyage au centre des organisations*, Ed. d'Organisation
6. Encyclopédie philosophique universelle (1990), *Les notions philosophiques*, PUF
7. Petitmengin C. (2001), *L'expérience intuitive*, L'Harmattan, Paris
8. Osbeck L. M. (1999), « conceptual problems in the development of a psychological notion of « intuition » », *Journal for the theory of social behaviour*, 29 :3, pp 229 - 248
9. Isaack T.S. (1978), « Intuition : An ignored dimension of management », *Academy of Management Review*, vol 3, iss 4 (oct), pp 917 – 922
10. Barnard C.I. (1938), *The function of the executive*, Harvard University Press
11. Jung C. G. (1920), *Types psychoogiques*, Ed. Géorg
12. Morris W.T (1967), « Intuition and relevance », *Management Science*, vol 14, Iss 4, application series (dec), p157-165
13. Lank A. G. & Lank E. A. (1995), « Legitimizing the gut feel : the role of intuition in business », *Journal of Managerial psychology*, vol 10, iss 5, pp 18 - 26
14. Marlow H. (1994), « Intuition and forecasting – A holistic approach », *Long Range Planning*, Déc.
15. Behling O. & Eckel N. L. (1991), « Making sense out of intuition », *Academy of Management Executive*, vol 5, n°1, p 46- 54
16. Khatri N. & Ng A. H. (2000), « The role of intuition in strategic decision making », *Human Relations*, New York, Jan
17. Burke L.A.& Miller M. K., (1999), « Taking the mystery of intuitive decision making», *The Academy of Management Executive*, Nov.
18. Gamot & Vidaillet (1998) « Paroles et pensées dans l'action du dirigeant» in Laroche H. et Nioche J.P. (1998), *Repenser la stratégie*, Vuibert, Paris
19. Clarke I. & Mackaness W. (2001), « Management Intuition: an interpretative account of structure and content of decision using cognitive maps », *Journal of Management Studies*, 28, 2
20. Rowan R. (1986), *Intuition et management*, Rivages / Les Echos
21. Miller D.C.(1991), *Handbook of research design and social measurement*, Sage Publications, California
22. Ederlé N. (2001), *Vision et pilotage d'entreprise: conceptualisation, représentation et pratiques*, Thèse de Doctorat, université Paris 9 Dauphine

Tableau récapitulatif du profil des interlocuteurs

Int.	S.	Age	Fonction	Statut	Formation	Sec.	Ent.
Ah	M	35	Gérant	Créateur prop. (+ famille)	H.T. (Sc. Eco)	8	8
Al	M	53	Gérant	Créateur et propriétaire	Autodidacte	15	15
An	M	61	PDG	Créateur prop. (+ famille)	T (Et. Supérieures)	40	10
Ar	F	41	Gérante	Salarié	H.T. (bac + 5)	11	3
Be	M	61	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (langues)	34	15
Bi	M	36	Gérant	Créateur et propriétaire	T. (BTS)	14	3
Bl	M	43	Dir. Com + prod	Salarié	H.T. (Autodidacte)	21	5
Bo	F	47	Gérante	Créatrice et propriétaire	H.T. (Sc. Eco)	20	6
Ca	M	43	PDG	créateur et actionnaire	H.T. (Dauphine)	12	8
Cl	F	44	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (bac + 5)	20	20
Co	M	52	Directeur général	Salarié	T. (Et. Supérieures)	26	7
Cq	M	53	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (Hist. Gé)	30	23
Da	M	48	Directeur	Créateur et propriétaire	T. (Et. Supérieures)	22	15
Di	M	57	Gérant	Salarié	H.T. (Autodidacte)	36	30
El	M	43	Gérant	Créateur prop. (+ famille)	T. (BTS)	16	12
Er	M	43	Directeur	Cr. + salarié + act. min.	H.T. (Doctorat Sc éco)	14	14
Ey	M	41	Gérant	Créateur propriétaire	H.T. Hist. Gé	16	13
Ez	M	45	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. Gestion	8	8
Fo	F	39	Gérante	Créateur et propriétaire	H.T. (Sc. Eco)	9	9
Fu	M	45	Gérant	Salarié	T. (BTS)	23	9
Ga	M	50	Gérant	Créateur prop. (+ famille)	H.T. (Art & métiers)	30	12
Je	M	43	PDG	Créateur et propriétaire	H.T. (bac + 5)	12	12
Int.	S.	Age	Fonction	Statut	Formation	Sec.	Ent.
Jo	F	40	Directeur du TO	Salarié + Act. Minoritaire	T. (BTS)	20	5
Ju	M	55	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (Autodidacte)	33	26
Kh	M	50	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (Autodidacte)	31	15
Ki	M	54	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (Autodidacte)	37	22
La	M	36	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (gestion)	15	15
Le	M	36	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (gestion + géo)	8	5
Lv	M	36	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (bac + 5)	13	2
Ly	M	48	Gérant	Créateur prop. (+ famille)	H.T. (Hist. Gé)	29	29
Me	F	51	Directrice	Créateur prop. (+ famille)	H.T. (Sc. Eco)	30	15
My	M	50	Directrice	Anc. Salarié + associé	T (formation)	30	30
Ng	F	50	Gérante	Créatrice et propriétaire	H.T. (marketing)	10	10
Ni	M	46	PDG	Créateur et propriétaire	H.T. (langues)	14	7
Op	M	66	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (Autodidacte)	25	17
Or	F	47	Gérante	Créateur prop. (+ famille)	T. (BTS)	15	9
Pe	M	49	Gérant	Salarié	H.T. (marketing)	25	6
Po	F	49	PDG	Créatrice + Act maj (46%)	H.T. (prépa HEC)	29	8
Qu	M	43	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (gestion)	19	19
Ri	F	45	Gérante	Créatrice et propriétaire	T (BTS)	25	1
Ro	M	30	PDG	Créateur et propriétaire	H.T. (marketing)	12	8
Ry	M	54	PDG	Créateur et propriétaire	H.T. (Autodidacte)	31	31
Sa	M	49	Directeur	Salarié	H.T. (Deug lettres)	34	22
So	M	38	Directeur	Créatrice + Act maj (50%)	H.T. (gestion)	12	10
St	M	37	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (Sc. Eco)	13	13
To	M	45	Directeur	Créateur et propriétaire	H.T. (3e Cycle éco)	21	5
Ur	F	52	PDG	Créateur et propriétaire	H.T. (marketing)	19	10
Va	F	44	Gérante	Créateur et propriétaire	H.T. (prépa HEC)	21	15
Vi	M	48	PDG	Créateur et propriétaire	H.T. (langues)	12	12
Xu	M	47	Gérant	Créateur et propriétaire	H.T. (Sc. Eco)	24	19

LEGENDE :

Int. : Interlocuteurs      S. : Sexe      T. : Tourisme      H.T. : Hors Tourisme  
 Sec. : Nombre d'année dans le secteur      Ent. : Nombre d'année dans l'entreprise