

**Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et
l'influence de l'environnement socio-culturel**

Ahmed DAMMAK

Doctorant

CREPA / Université Paris Dauphine

Colloque CIDEGEF - CEMADIMO

« Le management face à l'environnement socio-culturel »

Université St Joseph ; Beyrouth

28 – 29 octobre 2004

La prise de décision est la partie cruciale du travail d'un dirigeant. Elle justifie l'étendue de son autorité et son accès à l'information. D'ailleurs le manager est substantiellement impliqué dans toutes les décisions importantes prises par son organisation.

Il a le pouvoir d'engager l'organisation dans des actions nouvelles, il garantit que les décisions tiennent compte de façon adéquate des informations les plus récentes et des valeurs de l'organisation et il intègre les décisions stratégiques entre elles.

La question qui se pose est : comment et sur quels critères les dirigeants prennent-ils leurs décisions ?

Nous essaierons de répondre à cette interrogation en montrant le rôle que peut jouer **l'intuition** dans cette prise de décision.

Nous essaierons aussi de mettre à jour les facteurs qui pourraient amplifier ou limiter ce recours à l'intuition et principalement l'influence que pourrait avoir **l'environnement socio-culturel**.

Différentes manières de prendre une décision

Le dirigeant lors de la prise de décision doit faire un choix plus ou moins rapide, avec comme armes l'ensemble des informations qu'il aura récolté ou emmagasiné précédemment.

Schématiquement il pourra prendre la décision de 3 manières différentes.

Soit par la séquence analytique « classique » de prise de décision : recherche → analyse → choix. Il doit, alors, effectuer, une recherche minutieuse des alternatives de choix, une analyse approfondie de leurs conséquences respectives, et le choix de l'alternative satisfaisant le mieux des critères préétablis. Il pourra s'aider de techniques quantitatives et analytiques ou de systèmes de simulation.

Soit après avoir saisi le problème dans sa globalité suivre la première intuition qui lui vient à l'esprit et qui s'impose à lui comme la meilleure sans recours à la moindre analyse

Soit enfin en combinant les deux méthodes précédentes en essayant de confronter ses intuitions à des analyses plus approfondies.

Recours à l'intuition quasi-obligatoire

Cette utilisation de l'intuition soit en tant que complément ou substitut à l'analyse formelle s'impose de plus en plus au vu des évolutions des contextes de décision.

D'une part, depuis maintenant quelques années, l'environnement des entreprises n'est plus stable, est devenu changeant et incertain, l'analyse formelle seule ne fait plus l'affaire. En effet les hommes n'arrivent pas à produire des outils sophistiqués de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement, les différents instruments et méthodes préétablies de prise de décision se trouvant de plus en plus vite dépassés et obsolètes.

C'est pour cela que les managers se penchent de plus en plus vers une adjonction de l'intuition aux analyses rigoureuses pour essayer d'anticiper les évolutions éventuelles, de compenser les données qu'ils ne peuvent appréhender et améliorer, ainsi, le confort de la décision.

D'autre part, les spécificités des décisions incombant aux managers « militent » elles même pour un recours à l'intuition. Ces décisions sont caractérisées par une grande incertitude, un manque de données fiables, des conséquences importantes et un engagement de l'entreprise pour le long terme.

Ces décisions sont, donc, non programmées, au sens de Mintzberg et al. (1976), c'est à dire complexes, dont on ne comprend que peu de choses et pour lesquelles il n'existe pas de méthode prédéterminée permettant de parvenir à une solution.

C'est pour cela que les alternatives de décision et leurs conséquences sont rarement connues avec clarté et les choix sont faits de façon à satisfaire les contraintes et non pas de façon à maximiser les objectifs. Le manager et même l'équipe managériale ne peut appréhender en totalité chaque aspect du problème de décision.

Etant donné cette complexité des décisions les cadres ont de tous temps travaillé et continuent à le faire en se basant sur de l'information verbale et en suivant des processus intuitifs, non explicites.

Tentatives de définition de l'intuition

L'intuition devrait donc avoir un rôle dans la prise de décision, mais qu'est ce donc ce concept d'intuition ?

Nous allons commencer par exposer les différentes définitions académiques disponibles à ce sujet :

Intuition vient du latin «intueri» qui, à peu près, signifie «regarder attentivement à l'intérieur de soi »

Pour l'encyclopédie Universalis l'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 de signes et de procédés expérimentaux».

Dans les différents dictionnaires, nous lui trouvons de nombreuses définitions et elle serait :

«Une perception rapide et spontanée d'une information sans l'attention consciente ou le raisonnement».

«Une forme de connaissance immédiate, claire et directe, ou une capacité de connaître qui ne recourt ni à la déduction ni au raisonnement».

«Une connaissance innée ou instinctive, le flair, le savoir ou le sixième sens qui permet de sentir et de deviner les choses».

«Le fait d'atteindre une solution ou obtenir un résultat en utilisant moins d'informations qu'il n'est habituellement nécessaire».

Certaines sciences se sont intéressées de manière plus approfondie à l'intuition comme la psychologie ou la philosophie.

En psychologie, l'intuition est un jugement syncrétique qui n'est précédé d'aucune élaboration logique et on dit d'un homme qu'il a de l'intuition quand il porte fréquemment des jugements justes sans justification logique et sans possibilité d'analyse.

La pensée intuitive étant une pensée qui investit directement son objet, qui est à la fois contact et compréhension, connaissance immédiate sans interposition de signes ni de procédés expérimentaux ou déductifs.

Tandis qu'en philosophie, d'une manière générale, le terme d'intuition désigne une forme de savoir dans lequel l'objet connu est immédiatement et totalement présent à l'esprit. Le terme garde toujours un rapport proche ou lointain avec l'acte de voir, le regard, que désigne au sens propre l'intuitus latin.

En recoupant l'ensemble de ces définitions, nous pouvons déduire que l'intuition est en quelque sorte une connaissance directe de quelque chose sans utilisation consciente du raisonnement.

L'intuition est, aussi, comparée à des instincts, des pressentiments, une synthèse de recherche et d'expérience, une reconnaissance d'informations oubliées.

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, holistique de procéder dans laquelle le jugement est fait sans une conscience des règles ou des savoirs utilisés.

Vers une intuition « managériale » ?

Ceci est pour la définition de l'intuition dans le sens commun du terme mais vu son utilisation par les managers nous trouvons des définitions et des témoignages de son utilisation dans la littérature de recherche managériale.

En effet, l'intuition une fois maîtrisée, permettra au dirigeant d'avoir un jugement inconscient sans intégrer de structure logique ou expérimentale ce qui l'aide lors de la préparation et de la prise de ses décisions. L'intuition est, par ailleurs, souvent utilisée pour anticiper une situation difficile à extrapoler ou probabiliser.

Carl JUNG (1920) pense que les managers intuitifs ont une capacité décisionnelle que le reste des personnes n'ont pas et cela consiste en une sorte de vision de ce qui va se passer et comment faire réagir leurs organisations à cette vision. Ils sont particulièrement efficaces s'il faut générer de nouvelles idées et des solutions ingénieuses et dans des situations de crises ou de changements rapides.

Donaldson et Lorsh (1993) montrent que les décisions importantes sont rarement simplement prises sur la base d'études détaillées et d'analyses mais plutôt sur des jugements fondés sur les expériences passées et pressentiments partagés quant aux événements futurs. Les managers sont prudents à propos de l'analyse car ils savent que les événements futurs sont largement imprévisibles et incertains.

Cela rejoint finalement le point de vue précurseur de Chester Barnard qui, dès 1938, soulignait que les dirigeants au contraire des scientifiques, n'ont pas toujours le loisir de prendre les décisions sur la base d'analyses rationnelles mais doivent souvent se fier à leurs intuitions.

Khatri et Ng (2000) estiment, quant à eux, que les décisions stratégiques étant caractérisées par des connaissances incomplètes, surtout dans un contexte d'environnement dynamique et changeant, il est difficile d'identifier des variables précises et d'établir des équations quantitatives pour aider à la décision, c'est pour quoi la synthèse intuitive serait mieux appropriée.

Simon (1987) insiste, pour sa part, sur le fait qu'une théorie de la prise de décision stratégique doit prendre en compte à la fois les processus rationnels et intuitifs. En effet, pour lui, l'analyse et l'intuition sont complémentaires et les bons managers les utilisent simultanément.

Mintzberg (1984) quant à lui pense que l'intuition n'a jamais disparue dans la pratique quotidienne des cadres, elle s'est juste dissimulée dans un obscur hémisphère du cerveau humain.

Enfin Marlow (1994) relate que les managers admettent que le point de départ de la prise de décision, est un sentiment intuitif. Ce pressentiment ayant été par la suite examiné

logiquement, a abouti à une décision qui a permis d'exploiter des opportunités. Dans cette intuition est comprise la capacité à anticiper les changements technologiques mais aussi à anticiper les opportunités et les changements sociaux, politiques et économiques

Les facteurs influençant le recours à l'intuition lors de la prise de décision

Pour Schneider et De Meyer (1991), le contexte de prise de décision est influencé par les caractéristiques individuelles des managers, le contexte organisationnel interne et les facteurs environnementaux. D'ailleurs, Pettigrew pose la question de savoir si le processus de prise de décision est plus influencé par la nature du problème décisionnel que par le contexte organisationnel.

Au vu de ces deux analyse et étant donné que l'utilisation de l'intuition fait partie intégrante du processus de décision nous pouvons considérer que le recours à l'intuition et son intensité sont influencés par trois types de facteurs :

- Des facteurs inhérents au décideur
- Des facteurs relatifs à la décision elle-même
- Des facteurs ayant trait au contexte de la décision, qu'il s'agisse du contexte organisationnel ou de l'environnement plus large de l'organisation et du décideur.

Les facteurs inhérents au décideur :

Parmi ces facteurs nous pouvons citer les caractéristiques démographiques (âge, sexe...) du dirigeant, sa formation, son expérience, sa position hiérarchique dans l'organisation, son aversion au risque, ses réseaux de relations...

Cependant la plupart des recherches précédentes ont noté que le facteur le plus significatif était l'expérience du dirigeant.

L'expérience :

Pour Agor (1984), l'intuition est proportionnelle à l'expérience, au nombre d'années de travail et de formation académique et inversement proportionnelle au manque de confiance et

à la peur d'être remplacé. L'expérience des situations permet de percevoir un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps.

Simon (1987), quant à lui, pense que l'intuition est comprise dans l'organisation du savoir et dans l'identification rapide des situations et non dans une sorte d'inspiration irrationnelle. De plus Shimizu (cité par Simon) atteste que la perspicacité du dirigeant et donc sa sensibilité intuitive est la capacité de comprendre instantanément toute la structure d'une nouvelle information provenant de l'assemblage de fragments de mémoire regroupant diverses informations.

Pour, Prietula and Simon (1989), la synthèse intuitive est une forme d'expérience distillée fondée sur une connaissance profonde du problème étudié.

Prietula et Simon citent, aussi, le psychologue Carl Jung pour qui « l'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est pas un sixième sens magique et elle n'est pas l'opposée de la rationalité. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basés sur des années d'expérience ».

L'intuition, pour Khatri et Ng (2000) n'est pas irrationnelle, elle est fondée sur une compréhension profonde de la situation. C'est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes. Elle permet donc aux managers expérimentés de saisir la situation en intégrant et synthétisant de nombreuses données tout en ayant des informations incomplètes.

Pour Chester 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 imprimés dans nos cerveaux plus ou moins par effort conscient. Cette source grandit avec l'expérience, les recherches et l'éducation. »

Simon (1987), résume cela en affirmant que le manager expérimenté garde en mémoire un grand nombre de connaissances accumulées par entraînement et expérience et organisés en associations d'informations. C'est pour cela qu'il arrive à comprendre une situation et à donner la réponse adéquate beaucoup plus vite qu'un débutant.

De plus l'étude de Burke et Miller (1999) a confirmé ces affirmations, puisque 66% des interrogés attestent que l'intuition est basée sur l'expérience. Cette expérience est composée de l'ensemble des échecs et succès connus que ce soit dans la vie privée ou professionnelle. Aucun n'a estimé que l'intuition était un phénomène paranormal ou un trait inné de personnalité et la plupart estiment qu'on peut développer l'intuition par expérience et en l'utilisant fréquemment.

En résumé, L'intuition n'est pas appréhendée dans la littérature comme un sixième sens magique ou un trait inné de personnalité mais comme une accumulation d'expérience.

Autres facteurs relatifs au dirigeant :

Agor (1986), a décelé que l'utilisation de l'intuition augmente dès que l'on s'élève dans la hiérarchie et que les femmes semblent plus intuitives que les hommes.

Pour Van Cawenbergh (1996) et al. les managers ayant, dans l'organisation, des postes financiers semblent moins intuitifs que le reste des dirigeants.

Quant aux managers interrogés par Burke et Miller (1999), 40%, d'entre eux, estiment que l'intuition est influencée par les sentiments et émotions de l'individu quand il est en face d'informations pour la prise de décision. Ces mêmes managers relatent que leurs collègues intuitifs sont, les plus âgés et ceux ayant des positions hiérarchiques élevées. Ils les qualifient d'être, confiants, ouverts d'esprit, flexibles, expérimentés, capables de prendre des risques, justes, réfléchis et créatifs.

Enfin, même si d'autres recherches estiment que les femmes sont plus intuitives, 80% des interrogés n'ont pas mentionné le critère du sexe.

Facteurs relatifs à la décision elle-même :

Nous pouvons citer l'urgence de la décision, sa nature (décision d'investissement, d'innovation...), son impact et importance, le degré de structuration du problème à résoudre.

Urgence :

Un manager pressé par le temps sera tenté d'éliminer toutes les phases de traitement d'information et d'évaluation d'alternatives, or Eisenhardt (1990) a montré que pour prendre rapidement une décision les managers utilisent beaucoup d'informations mais en « temps réel » (real time information) c'est à dire uniquement les informations actuelles et pertinentes en éliminant toutes les informations n'étant pas directement liées au problème. De même, les dirigeants examinent beaucoup d'alternatives mais simultanément et non de manière séquentielle ce qui accélère le processus. Elle note aussi que l'intuition des dirigeants les aiderait en leur permettant de réagir rapidement. L'urgence serait donc un facteur qui favoriserait la combinaison de l'intuition et d'un processus analytique simplifié.

Nature de la décision :

Simon (1987), estime que c'est la nature du problème à résoudre qui est déterminante dans la pondération à accorder à l'intuition et l'analyse.

Glaser (1995) note que l'intuition est vitale dans les décisions de recherche et développement. De même, Agor (1984), préconise le recours à intuition pour des décisions concernant l'émergence de nouvelles tendances ou de crises. Enfin, Papadkis et al. (1998) ont suggéré que les décisions de lancer un nouveau produit ou de se lancer dans une nouvelle activité ou encore les décisions de marketing requièrent moins de rationalité que les des décisions d'investissement financier ou de réorganisation interne.

Degré de structuration du problème :

Shapiro et Spence (1997) insistent sur le fait que l'importance de l'intuition est inversement proportionnelle au degré de structuration du problème. D'ailleurs pour Van Cawenbergh et al.(1996) l'intuition est essentiellement utilisée si la décision est caractérisée par un haut degré de risque et peu de données analytiques ou peu de précédents sur lesquels se fonder.

Facteurs relatifs au contexte de la décision :

Nous nous intéresserons ici à la fois au contexte organisationnel de la décision ainsi qu'à l'environnement de l'organisation en tout.

Pour Khatri et Ng (2000), c'est l'environnement qui importe le plus. En effet, dans un environnement stable les données sont fiables, il n'y a pas de pressions pour une collecte rapide de données et cette collecte n'est, généralement, pas coûteuse, les décisions peuvent, dès lors, être bâties sur des faits et analyse.

En revanche, si un environnement n'est pas stable il pose trois problèmes : contrainte de temps pour la collecte de données et d'informations, besoin d'un grand nombre de données pour contourner cette instabilité et manque de fiabilité des données et informations. Dans ces situations les décideurs pourraient se tourner vers la synthèse intuitive qui permet de comprendre la situation en s'inspirant des expériences passées et d'informations précédentes.

L'environnement socio-culturel fait partie de ces facteurs relatifs au contexte de la décision et nous allons nous y intéresser individuellement de manière plus approfondie

Il semble, aussi, légitime de penser que le recours à l'intuition ne serait pas le même selon le type de l'organisation et selon sa structure et que le style de décision ne soit pas le même dans une grande firme multinationale que dans une start-up ou dans une entreprise familiale. D'ailleurs, Van Cawenbergh et al. (1996) ont montré que les dirigeants de petites entreprises privées sont plus intuitifs que les dirigeants de filiales de multinationales où les normes et standards sont préétablis et rigides.

Ce résultat est confirmé par Papadakis et al. (1998) qui montrent que les filiales de multinationales plus « rationnelles » que les entreprises privées plus petites.

Pour ce qui est de la taille de l'organisation, si pour Fredrickson et Iaquinto (1989) une grande taille est assimilée à une rationalité et une exhaustivité accrue, Dean et Sharfman (1993) trouvent que la taille n'est pas influente.

Pour ce qui est de la structure de l'organisation, les recherches ne sont pas nombreuses mis à part Agor (1984), qui préconise qu'une structure ouverte et flexible serait plus appropriée à l'intuition qu'une structure pyramidale classique.

En résumé les facteurs qui influencent le recours à l'intuition sont divers et peut être loin d'être exhaustifs. Il faut, cependant affiner la recherche et l'axer sur certains facteurs plus que sur d'autres. Le problème est de savoir s'il est possible d'établir un classement entre les divers facteurs.

L'influence de l'environnement socio-culturel sur le recours à l'intuition lors de la prise de décision

Eisenhardt et Zbaracki (1992), entre autres, suggèrent que les processus de prise de décision pourraient être assez différents dans des environnements socio-culturels différents en raison essentiellement de la variation de notions telles que la hiérarchie ou la dynamique de groupe.

De même, Schneider et De Meyer (1991) trouvent que des dirigeants plongés dans des environnements socio-culturels différents, aboutissent à des réponses différentes à un même problème.

Dès lors que cet environnement socio-culturel est prouvé influent sur le processus de décision, nous pouvons supposer qu'il devrait influencer les différentes caractéristiques de ce processus et notamment, l'utilisation de l'intuition dans le processus.

Peu de recherches s'étant intéressé au rôle de l'intuition dans les processus décisionnel ont essayé d'explorer cette influence socio-culturelle. En effet, la plupart des recherches se sont concentrées dans un pays ou un environnement précis.

Agor (1989) a d'une certaine manière appréhendé ce facteur. En effet même si la recherche d'Agor sur l'utilisation de l'intuition dans le contexte décisionnel se limitait aux Etats-Unis, il a essayé d'examiner l'influence de l'origine ethnique et donc de la culture familiale des dirigeants sur leur approche de la décision.

La recherche d'Agor est bâtie autour d'un questionnaire qui mesure le style décisionnel du dirigeant sur une échelle (de 1 à 12) pour le considérer plutôt analytique ou intuitif (plus le score est grand plus l'individu est intuitif).

Les principaux résultats dégagés par Agor relatent une différence assez notable entre dirigeant ayant des origines socio-culturelles différentes.

En effet, si les dirigeants d'origine européenne ont un score (6,2) très proche de la moyenne (utilisation équivalente du raisonnement et de l'intuition), les managers d'origine asiatique semblent légèrement plus intuitif (6,5).

Les dirigeants d'origine hispanique (score 4,6) et africaine (score 5,2) semblent moins enclins que la moyenne à recourir à l'intuition.

Ces résultats d'Agor laisse donc penser que l'environnement socio-culturel peut avoir une influence assez notable sur la propension des managers à recourir à l'intuition lors de la prise de décision.

Nous allons essayer d'explorer un peu plus cette relation.

Tentative d'exploration empirique de la relation intuition environnement socio-culturel

Lors d'une autre étude du rôle de l'intuition lors de la prise de décision, nous avons mesuré le style décisionnel du dirigeant (plutôt analytique ou plutôt intuitif) en utilisant un outil de mesure élaboré par Allinson et Hayes, le « Cognitive Style Index » (CSI).

Nous avons appliqué ce CSI uniquement sur des dirigeants français ce qui ne pouvait pas nous permettre d'examiner l'influence du background socio-culturel sur ce style décisionnel. Cependant nous avons l'opportunité de posséder les résultats d'autres études ayant utilisé ce CSI dans d'autres environnements.¹

Nous allons donc essayer par la comparaison de ces différents résultats de voir s'il y a des différences significatives en terme d'approche à l'intuition décisionnelle.

Pour cela nous commencerons par présenter le CSI avant d'explorer ces différents résultats.

Présentation de l'outil de mesure

Allinson et Hayes (1996) ont établi cet outil de mesure du style cognitif, en terme de dualité analyse - intuition. Ils définissent le style cognitif comme représentant les différences individuelles consistantes en terme de moyens préférés d'organisation et de traitement des informations et des expériences. Ceci est confirmé par Sadler Smith (1999) pour qui le style cognitif concerne plus la forme du traitement de l'information que son contenu et représentera la dominance d'un mode de pensée sur l'autre (pensée intuitive et pensée analytique). Il met, en outre, en exergue que ce style est stable à travers le temps et qu'il peut être évalué par des techniques psychométriques. Pour sa part, il utilise le CSI pour l'évaluer.

Allinson et Hayes ont donc développé cet outil permettant de démontrer empiriquement la dimension intuition – analyse du style cognitif et en même temps de définir la position d'un individu sur cette dimension (plutôt analytique ou plutôt intuitif).

L'avantage du CSI est qu'il ne soit composé que de 38 items lui permettant ainsi de pouvoir être appliqué à des études organisationnelles à une grande échelle car il suffit de 5 ou 10 minutes pour y répondre.

Nous nous permettons de penser que cet outil est un outil fiable et digne de confiance. En effet il a été élaboré sur un échantillon de 1000 personnes et sa validité a été attestée par des études qui y ont été consacré : Par exemple Sadler Smith, Spicer, Tsang (2000) ont appliqué le CSI sur plus de 1000 managers à différents degrés hiérarchiques et dans des types d'entreprises différentes. Ils obtiennent des résultats similaires à ceux d'Allinson et Hayes (1996), ils trouvent, en même temps, que la fiabilité interne du CSI est satisfaisante.

¹ Nous remercions les professeur Allinson et Hayes nous ayant non seulement permis d'utiliser leur outil de mesure mais nous ayant en plus fournis les résultats de différents études ayant utilisé le CSI.

D'autre part Sadler Smith (1999) note que le CSI a précédemment démontré la validité de son construits à travers les analyses factorielles confirmatoires et les études corrélationnelles d'Allinson et Hayes (96). Son degré d'uniformité était élevé (entre 0,84 et 0,92) et sa fiabilité test – re-test est de 0,90. De même le CSI a prouvé une fiabilité temporelle importante.

Quelques exemples de questions du CSI ²

« Les plans formels sont plus un obstacle qu'une aide dans mon travail »

« Ma philosophie est qu'il vaut mieux être sûr que de risquer d'être désolé »

« Je suis enclin à scanner les rapports que de les lire en détail »

« Je préfère l'action chaotique à l'inaction ordonnée »

« Je fais toujours attention aux détails avant d'atteindre une conclusion »

« Je suis plus performant quand mon travail inclut une séquence claire des tâches à accomplir »

Le CSI étant un outil de mesure, toute l'analyse de ses réponses réside dans la manière d'attribuer des scores à chaque réponse. Pour cela nous avons eu la chance d'être en contact par courrier électronique avec le professeur Allinson co-auteur du CSI et qui nous a fournit des indications très précieuses sur cette notation.

Le CSI comporte 38 questions à trois réponses possibles : vrai (V), incertain (?), faux (?).

Pour 21 questions, la réponse « vrai » indique une tendance analytique et doit être notée 2 points (1 pour « incertain » et 0 pour « faux »)

Pour les 17 autres, la réponse "vrai" indique au contraire une tendance intuitive, et la notation est inversée (0 pour « vrai », 1 pour « incertain » et 2 pour « faux »)

Il est à noter pour éviter les biais, les questions ont été placées dans le questionnaire dans un ordre aléatoire sans séparation stricte des deux catégories.

² Pour avoir l'intégralité du questionnaire ou demander l'autorisation de l'utiliser, les intéressés peuvent s'adresser directement au professeur Allinson par courrier électronique : cwa.staff.lubs@lubs.leeds.ac.uk

La notation du questionnaire peut, donc, aboutir à un score (théorique) maximum de 76 et un minimum (théorique) de 0. Plus le score est élevé et plus le mode de pensée de l'individu serait à tendance analytique et moins il le sera plus il sera intuitif. Le score moyen de 38 peut indiquer une utilisation équivalente de l'intuition et de l'analyse.

Cependant cette notation nous laissait un peu sur notre faim. En effet nous ne pouvions décentement pas analyser de la même manière un questionnaire ayant par exemple obtenu le score de 45 et un autre de 70 en concluant que tous les deux étant au dessus de la moyenne 38 seraient considérés comme analytique.

Nous avons pensé que comme le CSI permet de placer le style cognitif de l'individu sur un axe intuitif – rationnel, il est légitime d'échelonner cet axe.

C'est pour cela et pour pouvoir regrouper et comparer nos interviewés de manière plus efficace, nous avons pensé à élaborer cette échelle à 7 catégories³ :

- Intuitif (utilisation quasi exclusive de l'intuition) : score 0 → 10
- Plutôt intuitif (l'utilisation de l'intuition est privilégiée) : 11 → 21
- Légèrement intuitif (léger penchant à l'utilisation de l'intuition) : 22 → 32
- Neutre (utilisation équivalente de l'intuition et l'analyse) : 33 → 43 (avec dans cet intervalle la valeur moyenne 38 indiquant une équivalence parfaite dans l'utilisation de l'intuition et de l'analyse)
- Légèrement analytique (léger penchant à l'utilisation de l'analyse) 44 → 54
- Plutôt analytique (l'utilisation de l'analyse est privilégiée) : 55 → 65
- Analytique (utilisation quasi exclusive de l'analyse) : 66 → 76

Résultats

Nous avons appliqué le CSI sur 50 dirigeants de tour opérateurs français. Nous leur avons administré ce questionnaire en face à face⁴

Tous nos interlocuteurs étaient de très hauts dirigeants de leurs entreprises respectives (PDG, DG, fondateur) et les entreprises étaient toutes des PME.

³ Cette échelle a été acceptée et validée par le professeur Allinson lors d'un échange de courriers électroniques.

⁴ Nous avons rencontré ces dirigeants pour des entretiens plus approfondis dans le cadre d'une autre étude.

En mesurant leur style décisionnel par le biais du CSI nous obtenons un score moyen de 45,79. Ce score est à ranger dans la catégorie « légèrement analytique », cette catégorie étant d'ailleurs la plus représentée dans notre échantillon en regroupant 45% de nos interlocuteurs.

Ce score moyen de 45,79 laisse penser qu'en moyenne les managers utilisent conjointement l'intuition et l'analyse lors de la prise de décision mais avec une légère préférence pour une approche analytique.

Qu'en est-il des autres résultats du CSI ? En effet le CSI a été utilisé dans différents autres pays et différents contextes. Nous allons exposer dans le tableau suivant le pays d'origine des interlocuteurs et le score moyen obtenu et la catégorie dans laquelle nous pourrions le classer

Pays d'origine	Score Moyen	Catégorie
France	45,79	Légèrement analytique
Népal	48,07	Légèrement analytique
Jordanie	48,05	Légèrement analytique
Russie	44,06	Légèrement analytique
Inde	43,83	Neutre
Singapour	41,61	Neutre
Grande Bretagne*	33,26	Neutre
Canada	42,50	Neutre
Hong Kong	41,52	Neutre
Australie	38,59	Neutre
Allemagne	35,64	Neutre

* Il est à signaler qu'en Grande Bretagne et dans les pays suivants, l'étude a été réalisé auprès d'étudiants en management et donc futur dirigeants et non auprès de dirigeants confirmés comme cela été le cas dans les pays précédents.

Quelles conclusions pouvons nous tirer de ce tableau ?

Déjà nous voyons que nous obtenons des scores assez disparates allant de 33 à 48, mais nous remarquons surtout que l'ensemble de nos interlocuteurs se regroupe en uniquement deux catégories. 3 « légèrement analytique » et 5 « neutre ».

Nous voyons donc que d'un pays à un autre le CSI ne révèle pas de grandes différences, nous ne faisons par exemple pas un grand écart entre un pays à dominance analytique et un autre à dominance intuitive.

Si l'environnement semble avoir une répercussion sur les préférences en terme de style décisionnel, elle semble assez limitée. Nous retrouvons quelque soit le pays une tendance à une utilisation simultanée de l'intuition et de l'analyse.

Nous pouvons conclure que l'influence directe du background est limitée.

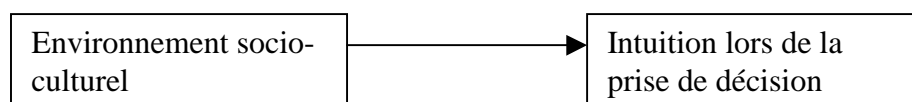
Cependant ceci ne doit pas remettre en cause toute influence de l'environnement socio-culturel sur le mode de prise de décision. D'une part nous avons relevé une certaines disparités par pays mais d'autre part cet environnement aura un répercussion indirecte beaucoup plus importante.

En effet nous avons mentionné précédemment le rôle très important de l'expérience dans le choix d'une décision intuitive, de même lors d'entretiens avec les dirigeants nous avons noté que plus de la moitié estimaient que l'intuition et son utilisation dans la prise de décision est issue de l'expérience.

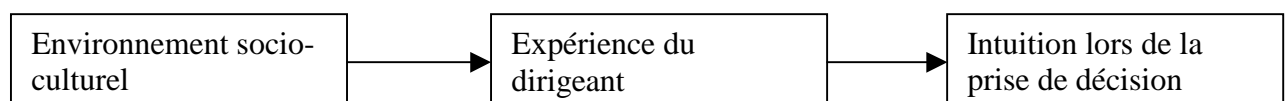
Cette expérience est elle-même issue du vécu des dirigeant mais elle est essentiellement façonnée pour plus de 35% d'entre eux par la connaissance de l'environnement de l'entreprise.

Donc l'environnement socio-culturel façonnera l'expérience du dirigeant et influencera donc de manière indirecte le rôle que peut avoir l'intuition dans la prise de décision

Nous n'aurons plus un lien



Mais un lien indirect



Conclusion

L'intuition du manager joue un rôle cruciale lors de la prise de décision.

Le dirigeant y a recours pour appréhender des problèmes complexes et pour compenser un manque de données nécessaires à une approche analytique rigoureuse.

Cette intuition sert généralement d'élément déclencheur faisant germer une idée que le dirigeant confrontera ensuite aux faits et informations disponibles pour prendre a décision.

Ce recours à l'intuition lors de la prise de décision est influencé par divers facteurs dont l'environnement socio-culturel.

Cependant le rôle de ce background socio-culturel reste secondaire et devancé par l'importance de l'influence de la nature de la décision et de l'expérience du dirigeant.

Enfin cet environnement socio-culturel se révèle influent de manière indirecte en façonnant cette expérience du dirigeant qui amplifie le rôle de l'intuition et représente une des composantes de cette intuition.

Bibliographie

- ❖ Agor W. H. (1986), *The logic of intuitive decision making: a research based approach for top management*, Quorum Books, Westport, Connecticut
- ❖ Agor W.H. (1984), « Using intuition to manage organisations in the future », *Business Horizons*, Juil-Aout
- ❖ Agor W.H. (1989), *Intuition in organizations*, Sage Publications
- ❖ Allinson C.W. & Hayes J. (1996), « The cognitive Style Index : A Measure of Intuition – Analysis For organizational research », *Journal of Management Studies* , january, p 119 135
- ❖ Barnard C.I. (1938), *The function of the executive*, Harvard University Press
- ❖ Burke L.A.& Miller M. K., (1999), « Taking the mystery of intuitive decision making», *The Academy of Management Executive*, Nov.
- ❖ Dean J.W. & Sharfman M.P. (1993), «The Relationship between procedural rationality and political behaviour in strategic decision making », *Decision Science*, 24 (6), p 1069-1083
- ❖ Donaldson G. & Lorsch J. (1983), *Decision making at the top : The shaping of strategic direction*, New York, Basic Books
- ❖ Eisenhard K. M. (1990), « Speed and strategic choice : how managers accelerate decision making », *California Management Review*, Spring
- ❖ Eisenhardt K.M., Zbaracki M.J. (1992), « Strategic decision making », *Strategic Management Journal*, vol 13, sp issue, pp 17 – 37
- ❖ Fredrickson J.W. & Iaquinto A.L. (1989), « Inertia and creeping rationality in strategic decision processes », *Academy of Management Journal*, 32, 3, P 543-576
- ❖ Glaser M. (1995), « Measuring intuition », *Research Technology Management*, Mar-Avr
- ❖ Jung C. G. (1920), *Types psychoogiques*, Ed. Géorg
- ❖ Khatri N. & Ng A. H. (2000), « The role of intuition in strategic decision making », *Human Relations*, New York, Jan
- ❖ Marlow H. (1994), « Intuition and forecasting – A holistic approach », *Long Range Planning*, Déc.
- ❖ Mintzberg H. (1984), *Le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris
- ❖ Mintzberg H., Raisinghani D. & Theoret A., (1976) « The Structure of « unstructured » decision processes », *Administrative Science Quarterly*, vol 21, juin, p 246-274

- ❖ Papadakis V., Lioukas S. & Chambers D. (1998) « Strategic Decision Making processes : the role of management and context », *Strategic Management Journal*, vol 19, iss 2, p 115-147
- ❖ Prietula M.J. & Simon H.A. (1989), « The experts in your midst », *Harvard Business Review*, 67 (1), p 120 - 124
- ❖ Sadler Smith E. (1999) « Intuition – analysis cognitive style and learning preferences of business and management students, A UK exploratory study”, *Journal of Managerial Psychology* vol 14, Iss 1, pp 26 - 38
- ❖ Sadler Smith E., D. P. Spicer & F. Tsang (2000) « Validity of the cognitive style index: replication and extension », *British Journal of Management*, vol 11, pp 175 - 181
- ❖ Schneider S.C. & De Meyer A. (1991), « Interpreting and responding to strategic issues : the impact of national culture », *Strategic Management Journal*, 12 (4), p 307-320
- ❖ Shapiro S. & Spence M.T. (1997), « Managerial intuition : a conceptual and operational framework », *Business horizons*, Jan-Fev
- ❖ Simon H.A. (1987), « Making Management decisions : the role of intuition and emotion », *Academy of Management Executive*, Fev , p 57 – 64
- ❖ Van Cauwenbergh A., Durinck E., Martens R., Laveren R. & Bogaert I. (1996),« On the role and function of formal analysis in strategic investment decision processes: Results from an empirical study in Belgium », *Management Accounting Research*, 7