

L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME

Mohja KAMMOUN, Doctorante en Sciences de Gestion

UREMO- IHEC -Carthage

COACTIS-Université Lumière Lyon 2

ISH-14-16 Avenue Berthelot, 69007 Lyon

Tel: 06 16 02 85 82

Email: k_mohja@yahoo.fr

Jouhaina BEN BOUBAKER GHERIB, Maître assistante en Sciences de Gestion

LIGUE- ISCAE -Tunis

Email: jouhaina_gherib@yahoo.fr

Résumé

Nous nous intéressons dans cette recherche à l'étude des modes de prise de décision dans les PME. Les dirigeants des PME sont souvent décrits comme prenant les décisions stratégiques de façon personnalisée combinant habilement analyse et intuition. Toutefois, peu de recherches empiriques rigoureuses et comparables existent et permettent de confirmer ou infirmer ce constat. En partant de ce constat, nous nous intéressons au phénomène de l'intuition et essayons de détecter de manière empirique son utilisation dans les processus de décision stratégique en nous basant sur une recherche exploratoire au sein de 35 PME oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire tunisien. Notre objectif est de saisir les modes, mais également les conditions d'exercice de l'intuition dans les PME en adoptant une combinaison de deux méthodes de recherche antérieurement utilisées: une nomothétique et une idiographique.

Nos résultats nous permettent de contraster trois modes de prise de décision stratégiques variant selon le degré d'intuition du dirigeant et de dégager des propositions de recherche concernant les antécédents et les conséquences à l'utilisation de l'intuition dans les PME. Une attention particulière sera donnée à la description et à la délimitation des déterminants du mode de prise de décision associé à un décideur intuitif ainsi qu'à l'étude de la relation entre ce type de prise de décision et la performance organisationnelle. Il ressort de notre analyse que l'intuition augmenterait la rapidité de la prise de décision, diminuerait la recherche d'information et serait utilisée afin de saisir des opportunités dans un environnement incertain. La performance perçue serait une variable qui permet la distinction entre nos trois modes de prise de décision stratégiques.

Mots clés: décision stratégique, intuition, performance organisationnelle.

L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME

Résumé

Nous nous intéressons dans cette recherche à l'étude des modes de prise de décision dans les PME. Les dirigeants des PME sont souvent décrits comme prenant les décisions stratégiques de façon personnalisée combinant habilement analyse et intuition. Toutefois, peu de recherches empiriques rigoureuses et comparables existent et permettent de confirmer ou infirmer ce constat. En partant de ce constat, nous nous intéressons au phénomène de l'intuition et essayons de détecter de manière empirique son utilisation dans les processus de décision stratégique en nous basant sur une recherche exploratoire au sein de 35 PME oeuvrant dans le secteur agro-alimentaire tunisien. Notre objectif est de saisir les modes, mais également les conditions d'exercice de l'intuition dans les PME en adoptant une combinaison de deux méthodes de recherche antérieurement utilisées: une nomothétique et une idiographique.

Nos résultats nous permettent de contraster trois modes de prise de décision stratégiques variant selon le degré d'intuition du dirigeant et de dégager des propositions de recherche concernant les antécédents et les conséquences à l'utilisation de l'intuition dans les PME. Une attention particulière sera donnée à la description et à la délimitation des déterminants du mode de prise de décision associé à un décideur intuitif ainsi qu'à l'étude de la relation entre ce type de prise de décision et la performance organisationnelle. Il ressort de notre analyse que l'intuition augmenterait la rapidité de la prise de décision, diminuerait la recherche d'information et serait utilisée afin de saisir des opportunités dans un environnement incertain. La performance perçue serait une variable qui permet la distinction entre nos trois modes de prise de décision stratégiques.

Mots clés: décision stratégique, intuition, performance organisationnelle.

INTRODUCTION

L'étude de la prise de décision stratégique au niveau individuel a commencé à intéresser les chercheurs en gestion depuis les années 40. Des phénomènes émotifs et intuitifs ont ainsi été mis en relief (Barnard 1938). Mais le réel envol s'est fait à la fin des années 90 avec une multiplication des publications et des recherches empiriques intégrant des facteurs explicatifs cognitifs et l'étude du rôle de l'individu et du groupe dans la décision stratégique (Laroche et Nioche 1994, Ivanaj et Bayad, 2005).

Longtemps ignorée, la notion d'intuition a durant cette période suscité un regain d'intérêt des chercheurs comme mécanisme de prise de décision à part entière. Cet intérêt se justifie principalement par l'échec des modèles normatifs de processus de décisions stratégique (PDS) à saisir la multitude des situations existantes. En effet, l'observation des pratiques des décideurs et la consultation de certains travaux en management stratégique permettent de relever que la plupart des managers recourent à l'intuition dans leur processus de décision avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité du décideur. En effet, l'incertitude de l'environnement et le caractère complexe des décisions stratégiques que doit prendre le manager empêchent souvent ce dernier de se baser sur un processus logique pour trancher. L'intuition vient souvent consciemment ou inconsciemment compléter cette insuffisance en fournissant au décideur des méthodes d'acquisition et d'interprétation de l'information efficaces. Ce mode de décision gagnerait à être considéré comme un mode de processus de décision stratégique (PDS) à part entière et à être étudié et encouragé (Eisenhardt et Zbaracki 1992, Langley et al. 1995, Miller et Ireland 2005, Elbanna 2006).

Toutefois, le concept d'intuition demeure vague et souffre encore aujourd'hui d'un manque de fondement conceptuel (Grandval et Soparnot, 2007). La plupart des études empiriques ayant exploré le rôle de l'intuition dans les PDS sont encore peu avancées et présentent plusieurs insuffisances méthodologiques de nature à en diminuer la solidité (Elbanna 2006) et la portée comparative et accumulative de connaissances. Ces insuffisances proviennent principalement de la difficulté de mesure du concept d'intuition et de la variation de méthodes et outils utilisés à cet effet.

Partant de ces constats, notre recherche se propose d'explorer la manière et les conditions de l'utilisation de l'intuition comme mode de prise de décision dans les petites et moyennes entreprises. Nous tenterons, à cet effet, et contrairement aux recherches antérieures de ne pas

isoler, mais de combiner les démarches méthodologiques nomothétique et idiographique pour approcher empiriquement le concept d'intuition.

L'article débute par une revue de la littérature permettant d'éclairer le concept d'intuition et ses différents modes d'opérationnalisation avant d'insister sur les spécificités de son utilisation. Nous présentons ensuite les choix méthodologiques de notre recherche avant de présenter, interpréter et discuter les résultats obtenus.

1. CADRE THÉORIQUE DE LA RECHERCHE

1.1. L'INTUITION DANS LA LITTÉRATURE MANAGERIALE: A LA RECHERCHE D'UNE DEFINITION OPERATIONNELLE

1.1.1 Approche sémantique

Étymologiquement, l'intuition vient du mot latin « intueri », qui signifie: « regarder attentivement à l'intérieur de soi ». Elle désigne: 1/ la saisie immédiate de la vérité sans l'aide du raisonnement. 2/ la faculté de prévoir, de deviner. Avoir de l'intuition, c'est avoir du flair¹. La littérature managériale abordant la notion de l'intuition trouve ses racines dans les disciplines telles que la philosophie, la psychologie et les sciences cognitives donnant ainsi des définitions différentes du concept.

Notre propos ici n'est pas de faire l'historique de cette notion, mais de présenter quelques définitions du terme « intuition » utilisées en management et se rapportant à la prise de décision stratégique individuelle comme champ de recherche.

Dans la littérature managériale, même si certains auteurs conviennent que l'intuition est une compétence importante dans la prise de décision stratégique, une définition opérationnelle de l'intuition tarde encore à émerger. Cependant, nous pouvons scinder les définitions en deux groupes de recherches différents, opposant l'approche de H.A. Simon (1987) et celle de H. Mintzberg (1994) (Langley et al. 1995) (voir tableau 1). Les auteurs en sciences cognitives et en intelligence artificielle se rapprochant de la thèse d'H.A.Simon (1987) suggèrent qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs, les rattachent à une certaine forme de rationalité et trouvent au phénomène une explication logique. H. Mintzberg (1994) avance, quant à lui, que l'intuition ne se limite pas à une reconnaissance rapide, mais est un concept plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation et relève ainsi de l'inexplicable et de l'irrationnel.

Le tableau suivant présente ces deux groupes de définition.

¹ Dictionnaire Encyclopédique, Larousse 2001.

Tableau 1 : Définitions de l'intuition

Définitions	Auteurs
L'intuition comme forme de rationalité	
« L'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est ni un sixième sens magique ni un processus paranormal. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basée sur des années d'expériences ».	Jung (1926)
« La source du processus non logique (intuitif) consiste dans la masse des faits, modèles, concepts, techniques, abstractions, et généralement tout ce qu'on appelle connaissance ou croyance imprimée dans nos cerveaux plus au moins par effort conscient. Cette source grandit avec l'expérience, les recherches et l'éducation ».	C. Barnard (1938)
L'intuition est une sous partie de la pensée logique, une sur laquelle les étapes du processus sont cachées dans la partie subconsciente du cerveau.	Sprecher (1983)
L'intuition est une compétence inductive, rationnelle et logique du cerveau qui peut être employée pour aider à la prise de décision. C'est la capacité de sentir les possibilités et les implications de toute situation particulière ou une décision potentielle en regardant le problème en entier plutôt que chacun de ses éléments. C'est la capacité de fournir une solution réalisable à un problème même lorsque les données pour prendre cette décision sont insatisfaisantes ou indisponibles.	Agor (1986) et (1989)
L'intuition n'est pas l'opposé de la rationalité. C'est une forme d'expérience distillée fondée sur une connaissance profonde du problème étudié.	Simon (1987) Prietula et Simon (1989)
Les processus intuitifs évoluent à partir des longues années d'expériences et de recherches.	Isenberg (1984), Simon (1987), Prietula et Simon (1989), Agor (1989), Kleinmuntz (1990), Ray et Myers (1990), Harung (1993), Seebo (1993), Parikh (1994).
L'intuition n'est pas un processus irrationnel, elle est fondée sur une compréhension profonde de la situation. C'est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes et ancré dans les expériences antérieures.	Khatri et Ng (2000)
L'intuition comme forme d'irrationalité	
La sensibilité intuitive ou la perspicacité du dirigeant (insight), est la capacité de comprendre instantanément toute la structure d'une nouvelle information provenant de l'assemblage de fragments de mémoire regroupant diverses informations.	Shimizu (1980)
L'intuition est un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels. Elle est un facteur d'eurêka et une compétence obtenue sans la pensée rationnelle.	Rowan (1986)
L'intuition est une perception holistique de la réalité qui dépasse les manières raisonnables du savoir. C'est une fonction psychologique synthétique parce qu'elle appréhende la totalité d'une situation donnée.	Vaughan (1979)
L'intuition est un sixième sens magique et un trait inné de personnalité.	Behling et Eckel (1991)
L'intuition est un processus holistique, non conscient, dans lequel les jugements sont portés sans compréhension des règles ou du savoir mobilisé pour l'inférer et qui peut entraîner un sentiment de certitude, malgré l'impossibilité d'en justifier la raison.	Shapiro et Spence (1997)
Les réponses intuitives se manifestent avec peu d'effort apparent et typiquement sans l'utilisation de la conscience. Elles impliquent peu ou pas de délibération consciente.	Hogarth (2001)

Pour notre part, nous allons nous appuyer dans cette recherche sur l'approche de H.A.Simon (1987) et considérer que l'intuition n'est ni un phénomène paranormal ni opposé à la raison. Cette approche est également inspirée des travaux en neuro-psychologie qui relient la rationalité à l'émotion en postulant que la faculté de raisonnement dépend de trois substrats indispensables: "les pulsions biologiques, les états du corps et les émotions (Damasio, 1995, p.257). L'intuition est donc une manière inconsciente de procéder à travers une accumulation des connaissances subconscientes basées sur des années d'expérience. Elle est également un phénomène différent mais non opposé à la raison et peut donc être utilisée simultanément avec un processus analytique simplifié.

1.1.2 Approche par les caractéristiques

L'approche de l'intuition par ses caractéristiques est plus fructueuse, même si l'identification de ces dernières découle et, est fortement influencée, par les définitions adoptées par les auteurs. La principale controverse est autour de l'origine de l'intuition et son caractère inné comme trait de personnalité (Behling et Eckel 1991, Shirley et Langan-Fox 1996, et Burke et Miller 1999) ou acquis à travers les expériences passées (Isenberg 1986, Simon 1987, Agor 1989, Prietula et Simon 1989, Burke et Miller 1999).

Khatri et Ng (2000) ont identifié six propriétés générales de l'intuition. L'intuition est un phénomène subconscient permettant à une partie des expériences ou connaissances accumulées dans le subconscient d'être plus disponible. Elle permet également de traiter des systèmes plus complexes que ceux qui figurent en dehors de nos esprits conscients (Parikh 1994) et permet de surmonter les limites de la rationalité pour une prise de décision dans un environnement incertain. La troisième propriété concerne la rapidité du processus de décision automatique (Seebo 1993) ainsi que la sélectivité des informations (Prietula et Simon 1989) et les économies d'effort que l'intuition permet (Isenberg 1984).

La réflexion sur la part de l'émotion dans la prise de décision intuitive partage, quant à elle, encore les chercheurs. Certains auteurs avancent l'idée que l'intuition ne vient pas de l'émotion (Simon 1987, Vaughan 1990, Ray et Myers 1990, Khatri et Ng 2000), puisque l'impatience et la colère laissent l'individu non réceptif aux messages subtils qui peuvent venir de la conscience par l'intermédiaire de l'intuition. D'autres auteurs reconnaissent la part de l'émotion dans le processus intuitif (Bastick 1982, Epstein 1998, Parikh 1994, Petitmengin-Peugeot 1999, Burke et Miller 1999, Sinclair et Ashkanasy 2005, Dane et Pratt 2007) dans la même direction que les travaux en neuropsychologie (Damasio 1995).

Certaines recherches en psychologie cognitive suggèrent que la prise de décision intuitive est chargée de biais cognitifs. Cependant, Khatri et Ng (2000) se positionnent dans le courant de

recherche qui indique que l'intuition n'est pas nécessairement un processus biaisé et peut être précis et employé d'une manière équivalente à l'emploi des principes statistiques formels (Ilgen et Feldman 1983, Kleinmuntz 1990, Harung 1993 et Seebo 1993, Harper 1990). Dans la dernière caractéristique, les auteurs avancent que les méthodes analytiques rationnelles peuvent rarement être employées exclusivement (Goldberg 1990) et que l'intuition est centrale à toutes les décisions, même celles basées sur les faits les plus concrets et les plus complexes.

1.2. LES DEMARCHES METHODOLOGIQUES DE MESURE DE L'INTUITION

Les psychologues distinguent deux grandes voies d'approche pour l'étude de la personnalité: l'approche nomothétique et l'approche idiographique (Hansenne, 2003, p.33). La première cherche des règles qui peuvent s'appliquer à plusieurs individus et consiste à étudier leurs caractéristiques en les comparant les uns aux autres à l'aide de scores obtenus par des tests dans une approche psychométrique. La seconde est radicalement opposée et consiste à considérer l'individu comme une personne entière et unique et en observant ses caractéristiques à chercher la prévision du comportement de cet individu et non la généralisation des résultats. Dans l'approche empirique de l'utilisation de l'intuition, ces deux méthodes ont été utilisées de façon mutuellement exclusives dans les recherches. La première est plus souvent adoptée par les chercheurs (Agor 1989, Lebraty 1996) et consiste à utiliser des tests psychologiques préexistants afin de mesurer une aptitude ou une tendance intuitive des individus. La méthode idiographique, moins utilisée, se base sur l'utilisation d'une méthode d'introspection pour identifier dans les décisions prises par les sujets des indicateurs d'utilisation de l'intuition (Khatri et Ng 2000).

1.2.1. Méthode nomothétique

Plusieurs tests psychologiques existent et sont utilisés par les chercheurs en management afin de saisir les styles cognitifs des décideurs. Le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) inspiré de la typologie de Jung et opérationnalisé par Myers (1988) et le KTS (Keirsey Temperament Sorter) constituent les deux tests les plus utilisés pour mesurer l'intuition malgré leur lourdeur d'administration (Andersen 2000). Le REI (Rational-Experiential Inventory) proposé par Pacini et Epstein (1999) mesure à la fois la capacité et la préférence des décideurs pour l'utilisation de l'analyse ou l'intuition.

Le CSI (Cognitive Style Index) proposé par Allinson et Hayes (1996) permet également de définir la position d'un individu sur la dimension intuitif-analytique. Ce test présente à la fois un caractère pratique (il ne contient que 38 items) et fiable car il a été validé par de nombreuses recherches (Sadler Smith et al 2000, Allinson et Hayes 2000, Hayes et al. 2003, Gherib 2003, Brigham et al. 2007). Toutefois il se base sur une opposition intuitif/analytique

qui a été critiquée (Hodgkinson et Sadler-Smith 2003) et que nous réfutons dans notre définition de l'intuition.

A ce titre, le questionnaire de W.H. Agor (1989) administré auprès de 3000 managers aux Etats-Unis et validé dans sa version française (Lebraty 1996), est plus complet et approprié à la mesure et l'explication de l'aptitude intuitive. Il permet d'évaluer le niveau d'intuition du décideur sur une échelle à 12 points puis de saisir les raisons d'utilisation des capacités intuitives.

1.2.2. Méthode idiographique

Khatri et Ng (2000), ont approché la notion de l'intuition à travers trois indicateurs: le recours à l'expérience, le recours au jugement et l'utilisation de pressentiments.

Les expériences sont la mémoire accumulée des impressions passées, des actions, et des accomplissements. Le degré du recours aux expériences antérieures des décideurs est utilisé comme indicateur de l'utilisation de l'intuition dans la prise de décisions stratégique. Il est prétendu qu'avec une expérience croissante, une personne compte de plus en plus sur son intuition pour la prise de décision (Prietula et Simon 1989). En revanche, le débutant tendra à utiliser davantage les principes qu'il a appris durant son éducation. Plusieurs dirigeants interviewés par Agor (1989) valident cet indicateur en avançant que les processus intuitifs, en partie, ont été basés sur des entrées des faits et des expériences acquises au cours des années. Simon (1987) a traité l'intuition et le jugement en tant que concepts synonymes. Khatri et Ng (2000) font du deuxième une dimension du premier et le rapprochent de la vision, la sagesse ou le sixième sens. Ce sont les aptitudes propres aux dirigeants qui les aident à voir ce que les autres ne voient pas et à prendre en compte des facteurs que les processus logiques ne peuvent manipuler.

A la manière de beaucoup de chercheurs, Khatri et Ng (2000) suggèrent que l'intuition se manifeste sous la forme de pressentiments 'gut- feeling' (Harper 1988, Agor 1989, Vaughan 1990, Harung 1993, Mintzberg 1994 et Parikh 1994). Les dirigeants interviewés par Agor (1989) décrivent l'intuition comme « un sentiment d'excitation », « une excitation croissante venant de l'estomac ou du gut- feeling », ou bien « un éclat d'enthousiasme et d'énergie ». L'étude de Mazouz et Viola (2001) montre que sur 13 décisions non programmées prises par des dirigeants de formation technique, 10 ont été élaborées sur la base de pressentiments.

1.3. LES SPECIFICITES DE L'UTILISATION DE L'INTUITION

1.3.1. Conditions du recours à l'intuition

A partir d'une vaste étude portant sur 3000 managers aux Etats-Unis, Agor (1989) recense cinq situations dans lesquelles le recours aux capacités intuitives semble être le plus

fréquent chez les décideurs cadres supérieurs: 1/ le niveau d'incertitude est élevé 2/ les précédents à l'action sont peu nombreux; 3/ les variables sont scientifiquement peu prévisibles et les faits sont peu nombreux; 4/ plusieurs alternatives possibles au choix existent; 5/ le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.

Dans son étude portant sur le rôle joué par l'intuition dans le processus décisionnel, Lebraty (1996) montre la double importance de l'intuition tant au niveau des situations décisionnelles classiques que pour les hypothèses nouvelles issues des changements profonds de l'environnement de l'entreprise. Il constate que les situations de recours à l'intuition correspondent à des problèmes mal structurés et au domaine des décisions non programmables. Ces situations concernent les décisions semi structurées dans lesquelles un logiciel d'aide à la décision est utile pour la partie programmable mais garde un espace de liberté pour le décideur.

Dammak (2004) indique également que l'utilisation de l'intuition en tant que complément ou substitut à l'analyse formelle s'impose de plus en plus au vu des évolutions des contextes de décision. Les décisions sont caractérisées par une grande incertitude, un manque de données fiables, des conséquences importantes et un engagement de l'entreprise à long terme. Elles sont aussi non programmées (Mintzberg et al 1976) et complexes du fait qu'il n'existe pas de méthode prédéterminée permettant de parvenir à une solution.

1.3.2. Conséquences du recours à l'intuition

Les études empiriques reliant la rationalité dans le PDS et la performance économique présentent des résultats contradictoires (Rajagopalan et al 1993) dues majoritairement au rôle assigné à l'environnement et aux facteurs organisationnels.

En s'intéressant aux firmes industrielles opérant dans le domaine de la peinture, Fredrickson et Mitchell (1984) montrent que l'exhaustivité est une caractéristique majeure du modèle rationnel et qu'elle est liée négativement à la performance de l'entreprise dans un environnement instable et positivement dans un environnement stable.

Par contre, Miller et Friesen (1983) ont évalué pendant 5 ans les changements des caractéristiques de l'environnement et du processus rationnel et la relation de ces changements avec la performance sur un échantillon de firmes canadiennes et un autre échantillon de firmes américaines. Ils démontrent que les firmes performantes opèrent dans un environnement dynamique et se fondent sur un processus de décision rationnel.

Eisenhardt (1989) arrive aux mêmes résultats que Miller et Friesen (1983) dans le secteur de l'industrie informatique et montre que dans un environnement turbulent les décisions stratégiques rapides sont caractérisées par l'exhaustivité et l'étude simultanée de plusieurs

alternatives. L'étude de Judge et Miller (1991) rejoint celle d'Eisenhardt (1989) en montrant que l'exhaustivité est positivement liée à la rapidité de décision et la performance économique seulement dans un environnement turbulent.

Glick et al (1993) montrent, quant à eux, que la rationalité est positivement liée à la performance organisationnelle dans un environnement dynamique, mais ils n'ont constaté aucune relation entre ces deux concepts dans un environnement stable.

Plus spécifiquement, nous constatons le peu d'études qui relie explicitement et exclusivement l'utilisation de l'intuition à la performance organisationnelle. Le travail de Khatri et Ng (2000) est pionnier et démontre que l'utilisation de la synthèse intuitive est positivement associée à la performance organisationnelle dans un environnement instable mais lui est négativement associée dans un environnement stable.

Les recherches antérieures permettent de conclure que l'intuition est utilisée dans les prises de décisions stratégiques. Ce recours dépendrait des caractéristiques du décideur, des caractéristiques de la décision, de la nature de l'environnement et du contexte organisationnel. Toutefois, ces recherches souffrent de problèmes méthodologiques dus à un manque de validité interne et externe (Elbanna 2006). Les résultats obtenus sont difficilement comparables en raison de la différence des méthodes de mesure et d'analyse utilisées et difficilement généralisables en raison de la faiblesse des tailles des échantillons étudiés. Peu de recherches évaluent, par ailleurs, l'impact de ce mode de PDS sur la performance organisationnelle.

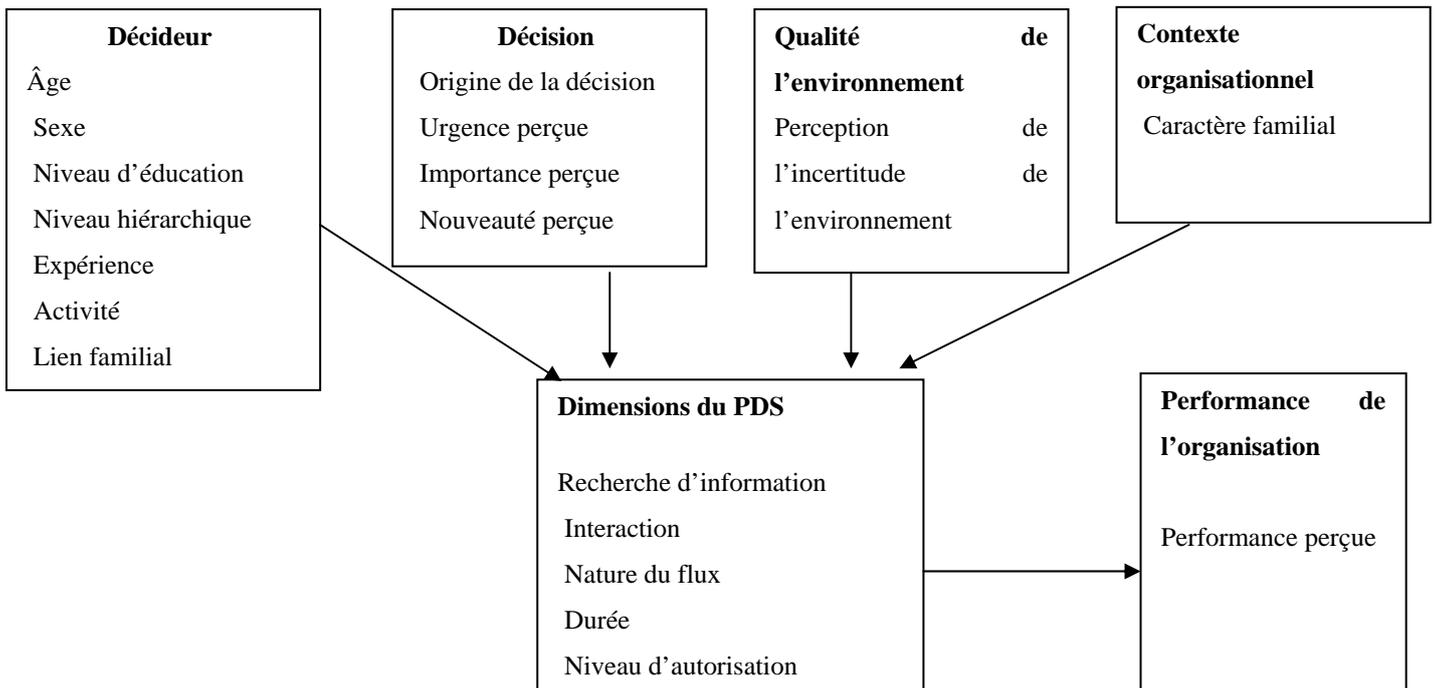
2. CHOIX CONCEPTUELS ET MÉTHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

2.1. LE MODELE CONCEPTUEL

L'objectif de notre travail est de saisir les modes, mais également les conditions d'exercice de l'intuition dans les décisions prises par les dirigeants dans les PME. Le modèle conceptuel de la recherche se compose de 3 niveaux : 1/ des dimensions servant à définir le mode de prise de décision. 2/ des déterminants servant à délimiter le domaine d'application de chaque mode de PDS et 3/ la performance perçue de l'entreprise.

Nous postulons que les décideurs aux aptitudes intuitives différentes n'arrêtent pas leurs choix de la même manière (dimensions) et n'utilisent pas leur intuition dans les mêmes conditions (déterminants). Les valeurs prises par ces différentes variables (dimensions et déterminants) seront donc différentes entre les sujets intuitifs et les sujets analytiques. Une relation sera tentée entre l'utilisation de l'intuition dans les PDS et la performance de l'organisation.

Figure 1: Modèle conceptuel de la recherche



2.2. COLLECTE DES DONNEES EMPIRIQUES

2.2.1. Etapes de la recherche empirique

En raison du grand nombre de variables de notre modèle et afin d'augmenter la précision de nos résultats nous avons choisi les dirigeants d'entreprises à contacter parmi les PME d'un des secteurs les plus dynamiques en Tunisie : le secteur agro-alimentaire. Le choix des cas a été fait dans une logique de réplcation (Yin 2003) et non d'échantillonnage. Les dirigeants interrogés sont au nombre de 35. Afin de se rapprocher le plus fidèlement possible de la réalité du tissu industriel tunisien, 20 dirigeants ont été choisies comme appartenant à des entreprises à caractère familial.

Notre démarche empirique s'est faite en trois phases. Une première phase de prise de contact avec le champ d'analyse. Cette phase de familiarisation nous a permis d'avoir une première approche du terrain de la recherche et un test des outils de collecte de données.

Dans un souci de triangulation méthodologique nous avons choisi dans la collecte de données de combiner deux méthodes de recherche. Dans la seconde phase de la recherche nous avons choisi la méthode nomothétique et nous avons administré le test psychologique d'Agor (1989) afin de saisir l'aptitude intuitive des sujets et les conditions habituelles d'utilisation de cette aptitude. Dans un troisième temps, nous avons rencontré une seconde fois les répondants afin de mettre en œuvre la méthode idiographique inspirée des travaux plus globaux sur les types de processus de décisions stratégiques (Cray et al 1988, 1991) et qui sépare les dimensions

décrivant le PDS, des déterminants en délimitant le domaine d'application. A l'aide d'un guide d'entretien de type centré et semi-directif il est demandé aux décideurs de décrire de façon précise le contexte puis la manière dont ils ont pris une décision stratégique récente datant de moins de deux ans avant la date de l'entretien. Des questions relatives à la perception de la performance de l'organisation ont été posées à cette étape de la recherche. Nous détaillerons dans ce qui suit les mesures des variables du modèle conceptuel.

2.2.2. Mesures des variables

La mesure des dimensions

Les dimensions choisies pour décrire les processus de décision stratégiques dans les recherches antérieures sont, soit les étapes et leur ordre ou répétition (Mintzberg et al 1976, Nutt 1984), soit un ensemble de concepts (Cray et al 1988, 1991, Sabherwal et King 1995).

Afin de faciliter la comparaison avec les recherches antérieures, nous utiliserons les échelles de mesure correspondant aux cinq dimensions constitutives du PDS utilisées par le groupe de Bradford (Cray et al. 1988) et validées par plusieurs recherches postérieures (Sabherwal et King 1995, Gherib 2003, Gherib et Souissi 2004). Ces dernières sont la recherche d'information, l'interaction (type d'interaction et la nature de négociation), la nature du flux (interruptions et les gênes causant ces retards), la durée (de gestation et le temps total) et le niveau d'autorisation (niveau auquel l'exécution de la décision a été autorisée).

La mesure des déterminants

Caractéristiques de l'environnement

Suivant en cela la majorité des recherches sur les PDS antérieures, nous nous intéressons à la perception de l'incertitude de l'environnement par les dirigeants (Miller et Friesen 1983, Fredrickson 1984, Fredrickson et Mitchell 1984, Dess et al. 1997, Papadakis et al. 1998, Khatri et Ng 2000, Elbanna et Child, 2007).

Nous adoptons dans notre étude l'échelle de Khandwalla (1977) bâtie sur la base de trois items (le risque, le degré de stress et la dominance) rangés sur 7 points. Le coefficient de fiabilité de cette échelle est de 0.73 avec une moyenne de 4.13 et un écart type de 1.32.

Caractéristiques de la décision

Au cours des entretiens semi-directifs, il est demandé aux dirigeants de décrire le contexte et la manière dont a été prise une décision stratégique satisfaisante datant de moins de deux ans. La première caractéristique de la décision prise en compte est son origine mesurée par l'échelle de Barabel (1996) à 3 points (1 si l'origine de la décision est une crise, 2 problème et 3 une opportunité). Les trois variables situationnelles supplémentaires sont la perception de l'urgence de la décision ou la pression pour une décision rapide, son importance et sa

nouveauté (Gherib 2003). L'urgence perçue est mesurée à l'aide d'une échelle de likert à 5 points allant de 1 pas du tout urgente jusqu'à 5 très urgente. L'importance de la décision est mesurée à l'aide d'une échelle à 5 points allant de 1 pas importante jusqu'à 5 très importante. Enfin, la nouveauté perçue prend 1 si la décision est routinière, 2 répétitive, 3 occasionnelle et 4 nouvelle.

Caractéristiques du décideur

Plusieurs facteurs socio-démographiques et psychologiques, inhérents au décideur ont été identifiés et étudiés dans la littérature pour expliquer la différence des styles de décisions (Agor 1989, Allinson et Hayes 1996, Burke et Miller 1999, Khatri et Ng 2000).

En nous basant sur l'étude pionnière d'Agor (1986), nous retenons comme caractéristiques socio-démographiques du décideur, l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, le niveau hiérarchique, l'expérience et l'activité professionnelle. Les variables âge, expérience et niveau d'éducation sont mesurées par tranche et codifiées selon Hitt et Tyler (1991). La variable genre prend la valeur de 1 si le décideur est masculin et 2 si le décideur est féminin. Le niveau hiérarchique est classé en 2 catégories: PDG et Directeurs Généraux. L'activité du décideur correspond à 5 points: management, comptabilité, commerciale, marketing, recherche et développement.

Le lien familial entre le décideur et la famille propriétaire est choisi comme variable explicative. Elle prend la valeur 1 s'il existe un lien entre le dirigeant et la famille propriétaire et 2 s'il n'existe pas de lien entre le dirigeant et la famille propriétaire.

Contexte organisationnel

Dans ce travail, nous nous intéressons à la propriété du capital et au contrôle comme facteurs organisationnels pour déterminer le caractère familial ou pas des entreprises contactées. Il prend la valeur 1 si l'entreprise est familiale et 2 si l'entreprise est non familiale. Les variables « taille de l'entreprise » et « appartenance sectorielle » sont neutralisées en raison du choix de notre échantillon parmi les PME œuvrant dans le secteur agro-alimentaire tunisien.

La mesure de la performance

Le chiffre d'affaires et le rendement des actifs « ROA » sont les mesures de performance les plus utilisées par les chercheurs. En suivant en cela plusieurs autres recherches (Hart et Banbury, 1994; Dess et al, 1997; Khatri et Ng, 2000; Elbanna et Child, 2007), nous mesurons cette variable à travers la perception des décideurs de la performance de leur entreprise. Ce choix est motivé par une certaine opacité informationnelle dans notre terrain d'étude impliquant une difficulté à obtenir des informations financières jugées confidentielles. Nous avons retenu l'échelle de Babackus et al. (1996) du fait que la mesure de la perception de la

performance est proche de la conception qu'a le décideur tunisien du concept de la performance à savoir une relation étroite avec la part de marché et la rentabilité financière. Cette échelle présente une moyenne de 4.96 et un alpha de Crombach égal à 0.874 pour la perception de la performance sur le marché et une moyenne de 5.02 et un alpha de Crombach égal à 0.809 pour la rentabilité financière.

2.3. ANALYSE DES DONNEES EMPIRIQUES

L'analyse des données recueillies s'est faite en combinant des analyses univariées, bivariées et multivariées. Une première description de l'échantillon retenu a été faite en utilisant des analyses de fréquences. L'analyse des résultats du test d'Agor (1989) a ensuite été faite manuellement en suivant la grille d'analyse de l'auteur. Une classification hiérarchique a alors été faite pour séparer les répondants en 3 groupes en fonction de leurs scores respectifs obtenus dans le test d'Agor (1989). Après la classification des décideurs suivant leurs aptitudes intuitives, nous avons contrasté les cas extrêmes pour mieux analyser les manières dont sont prises les décisions stratégiques par les dirigeants présentant une aptitude intuitive élevée. Nous avons pour cela procédé à deux analyses discriminantes. La première analyse discriminante a servi à décrire les PDS en prenant comme variable expliquée l'appartenance aux groupes et comme variables explicatives les dimensions des PDS. La deuxième analyse discriminante a servi à circonscrire le contexte d'application de chaque PDS en choisissant les déterminants comme variables explicatives. Un rapprochement entre les résultats obtenus par le test d'Agor (1989) et ceux obtenus par l'analyse des entretiens a été fait dans un souci de comparaison et de validité interne. Enfin, la méthode bivariée des tris croisés a été utilisée pour explorer la relation entre le degré d'intuition et la performance organisationnelle.

3. RESULTATS DE LA RECHERCHE

3.1. ANALYSE DESCRIPTIVE

L'analyse des réponses des dirigeants nous amène à constater que le degré de disparité des informations est important dans 85,7% des cas et celui d'externalité est important dans 77,1% des cas. Le degré d'expertise durant le processus de décision n'est important que dans 28,6% des cas. Ceci permet de conclure que si les types d'informations recherchés par les décideurs sont divers et le degré de confiance dans les sources externes est élevé, le recours aux experts est faible. L'effort de recherche d'information est faible dans 48,6% des cas et l'interaction se fait d'une manière formelle dans 60% des cas contre 34,3% des cas d'une manière informelle. La négociation durant le processus de décision se fait généralement au cours du choix des solutions possibles dans 45,7% des cas. Le processus de prise de décision est fortement discontinu puisqu'il contient des interruptions de nature intermittentes dans 91,4% des cas et

les gênes causant ces retards sont dans 48,6% des cas relatifs à la situation de résolution du problème (la recherche des données, la non disponibilité des ressources). La durée de gestation du processus de décision est longue dans 37,1% des cas et la durée totale du processus de prise de décision est longue dans 43% des cas. Le niveau d'exécution de la décision se fait généralement au niveau des cadres supérieurs dans 62,9% des cas.

L'examen des résultats des déterminants du mode de prise de décisions montre que la majorité des décideurs rencontrés (91,4%) considèrent leur environnement comme incertain et difficile à contrôler. Les décisions satisfaisantes dont ils ont choisi de nous parler se rapportent principalement à l'approvisionnement (22,85%) et à l'investissement (20%). Ces décisions sont considérées dans 18 cas comme des décisions très importantes et 16 cas comme des décisions importantes. La nature de la décision est perçue dans 12 cas comme une décision occasionnelle, 12 décisions comme nouvelles, 10 décisions sont vues comme répétitives. Les décisions ont pour origine des opportunités dans 22 cas et sont perçues dans 17 cas comme assez urgentes.

Les décideurs contactés ont une moyenne d'âge de 39 ans et une moyenne d'expérience dans le travail de 13 ans. 30 décideurs sont de genre masculin contre 5 décideurs de genre féminin. Le niveau d'éducation est assez élevé puisque 26/35 décideurs sont titulaires d'une maîtrise. Leur niveau hiérarchique est élevé étant donné que nous avons rencontré 24 DG et 11 PDG. Ces décideurs s'occupent principalement du management de l'entreprise (37%) et 13 décideurs sur 20 entreprises familiales affirment avoir un lien de parenté avec la famille propriétaire de l'entreprise.

Les entreprises sont perçues par leurs décideurs comme étant performantes dans 26 cas et comme étant non performantes dans les 9 cas restants.

3.2. DESCRIPTION ET EXPLICATION DES MODES DE PDS DIFEFRENCIES

3.2.1. Construction de la typologie de PDS

La première partie du questionnaire d'Agor (1989) mesure l'aptitude intuitive du répondant lors de ses prises de décisions.

Tableau 2: Répartition des réponses en fonction du score obtenu

Niveau d'intuition	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Pourcentage	0	2,86	5,71	5,71	17,14	17,14	22,86	11,43	5,71	2,86	5,71	2,86	0

Moyenne générale : 5,63

Ecart type : 2,26

Valeur modale : 6

Comme le montre le tableau précédent, les résultats obtenus permettent de noter l'absence de valeurs extrêmes et font apparaître un profil bimodal. Les aptitudes intuitives des répondants se situent autour d'une valeur de 5,63 sur l'échelle croissante [0-12]. 22,86% des cas se situent à un score de 6 indiquant un recours équilibré à l'intuition et au raisonnement formalisé et les niveaux 4 et 5 représentant chacun 17% des réponses forment un second sommet.

Il ressort de l'analyse de la seconde partie du questionnaire d'Agor que l'intuition est utilisée principalement dans des décisions importantes (71%) et que les décideurs utilisent l'intuition quand plusieurs solutions existent possédant chacune de solides arguments (37%) et quand les variables sont scientifiquement peu prévisibles ou quand les faits sont peu nombreux (34%).

Il ressort également que les signaux permettant de ressentir qu'une décision est bonne sont à la fois la sérénité (43%) et l'énergie (46%). A l'inverse, les impressions indiquant que la décision est mauvaise s'apparentent essentiellement à l'anxiété (66%) et aux impressions contradictoires (26%). Le stress (49%) et le fait que le décideur soit débordé (31%) sont les deux conditions qui empêchent les décideurs d'utiliser l'intuition pour prendre des décisions importantes.

L'intuition est plus souvent utilisée dans la conduite des rapports humains, principalement dans des décisions d'embauche (37%) c'est-à-dire lors de problèmes de nature qualitative. Dans un deuxième temps viennent les choix des fournisseurs (26%), les choix d'un produit (20%) et d'investissement (14%). En revanche, les décisions portant sur les procédures organisationnelles et faisant l'objet de nombreuses données quantitatives apparaissent peu citées par les personnes interrogées (décision de production: 8%, décision d'export: 3% et décision d'organisation du travail: 11%).

Il apparaît très nettement que les décideurs ont tendance à garder secret le fait d'utiliser leur intuition pour prendre des décisions (63%) et 71% des interrogés n'emploient pas de méthodes pour utiliser l'intuition alors que 60% n'en ont pas pour la développer.

Une analyse des fréquences des scores relatifs au test d'intuition d'Agor montre une majorité de décideurs analytiques puisque 48,6% des décideurs sont jugés rationnels dans leur prise de décision, 22,9% des décideurs utilisent d'une manière équivalente l'analyse et l'intuition dans leur prise de décision et 28,6% des décideurs ont une aptitude intuitive élevée.

La classification hiérarchique des 35 cas étudiés à partir du degré d'intuition de chaque décideur nous permet de confirmer ceci et d'obtenir 3 groupes distincts et d'effectif différent.

La première classe regroupe 17 décideurs avec un niveau faible d'intuition compris entre [0 ; 5]. Le second groupe est formé par 8 décideurs avec un score de 6 sur l'échelle d'Agor et ayant recours d'une manière équivalente à l'intuition et à l'analyse lors de la prise de décision. Enfin, la troisième classe regroupe 10 décideurs avec un niveau d'intuition élevé compris entre [7 ; 12].

3.2.2. Description et explication de la typologie de PDS

En prenant comme variable à expliquer l'appartenance aux groupes et comme variables explicatives les dimensions du PDS, la première analyse discriminante nous permet de décrire les 3 processus décisionnels associés aux trois groupes. La seconde analyse discriminante permet d'expliquer la différence entre les groupes en prenant comme variable expliquée l'appartenance aux groupes et comme variable explicative les déterminants.

La combinaison qui répartit aux mieux nos trois groupes permet d'obtenir deux axes dont le premier explique à lui seul 95,8% de la variance totale. Les coefficients de corrélation ou de structure (Loading) permettent d'interpréter l'axe discriminant en mettant en évidence les variables qui lui sont le plus liées.

Tableau 3 : Matrice de structure dimensions

	Fonction	
	1	2
Effort de recherche d'information	0,752	0,220
Durée de gestation	0,060	0,790
Négociation	-0,124	0,461

Le premier axe est formé de la variable effort de recherche d'information avec un poids discriminant de 0,752. Il oppose donc une recherche accrue d'information à un faible effort de recherche d'information. Le second axe est formé des variables durée de gestation du processus de décision et négociation pour la prise de décision avec des poids respectifs de 0,790 et 0,461. Le pourcentage de bonne classification des observations est de 85,7%.

Tableau 4 : Matrice de structure déterminants

	Fonction	
	1	2
Nouveauté de la décision	0,663	0,157
Activité du décideur	0,464	0,111
Urgence de la décision	0,005	0,989
Caractère familial de l'entreprise	0,25	0,53

Au premier axe viennent s'ajouter les variables relatives à la nouveauté de la décision et l'activité du décideur avec un poids respectifs de 0,663 et 0,464. Le deuxième axe renferme les variables relatives à l'urgence de la décision et le caractère familial de l'entreprise avec un poids respectifs de 0,989 et 0,053. Le pourcentage de bonne classification des observations est de l'ordre de 85,7%.

Il ressort de notre analyse discriminante que les trois classes de décideurs se différencient par l'effort de recherche d'information, la durée de gestation et la négociation. Les déterminants discriminants sont principalement : la nouveauté de la décision, l'activité du décideur, l'urgence de la décision et dans une moindre mesure le caractère familial des entreprises contactées.

3.2.3. Relation PDS et performance

Nous avons procédé dans un premier temps à un calcul des scores des mesures de la perception de la performance des entreprises par les décideurs, ensuite nous avons effectué une analyse Anova pour les trois groupes retenus. Le test de signification (Average Linkage Between groups) permet d'avancer que la perception de la performance est une variable qui permet la distinction entre nos trois groupes.

Tableau 5 : Tri-croisé degré d'intuition et performance perçue

Effectifs	Perception de la performance des entreprises		Total
	Entreprises performantes	Entreprises non performantes	
Groupes 1	12	5	17
2	8		8
3	6	4	10
Total	26	9	35

Un résultat intéressant émerge concernant le deuxième groupe formé des dirigeants utilisant conjointement analyse et intuition et qui est composé exclusivement d'entreprises performantes. Les deux autres groupes sont formés majoritairement d'entreprises performantes. Plus particulièrement, en nous intéressant au troisième groupe formé des décideurs intuitifs et effectuant une faible recherche d'information nous notons que 6 entreprises sur un total de 10 sont perçues comme performantes.

3.3. CARACTERISTIQUES DU MODE DE PDS INTUITIF

A partir des analyses précédentes certaines spécificités du mode de PDS intuitif peuvent être synthétisées. Il apparaît en premier lieu que contrairement aux décideurs analytiques appartenant au groupe 1, les décideurs intuitifs appartenant au groupe 3 procèdent à une faible

recherche d'information principalement engagée dans les sources internes à l'entreprise. Le décideur puise dans l'expérience accumulée grâce aux situations antérieures et perçoit ainsi un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps. L'expérience passée permet d'avoir une vue d'ensemble de la situation appelant à la décision sans recours à une analyse approfondie d'un grand nombre d'information. Le processus de décision est rapide. Il semble toutefois le fruit d'une négociation élevée lors de la prise de décision probablement en raison de la difficulté d'argumentation en cas de recours à l'intuition.

Contrairement aux décideurs analytiques qui ont décrit les caractéristiques de décisions non nouvelles, les intuitifs ont choisi de rapporter des situations de saisie d'une opportunité perçue comme nouvelle et urgente dans un environnement incertain. Les décideurs de ce groupe occupent principalement des postes de directeurs chargés des activités de marketing et du management de l'entreprise contrairement aux analytiques qui s'occupent principalement de décisions financières.

En nous intéressant au caractère familial des entreprises contactées et leurs relations avec l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision, nous avons remarqué que le caractère familial est faiblement discriminant entre les groupes. En analysant les valeurs de la variable « lien avec la famille propriétaire du capital de l'entreprise » et sa relation avec l'utilisation de l'intuition, nous pouvons noter que 71% des décideurs intuitifs appartenant à des entreprises familiales (5/7) ont un lien de parenté avec la famille propriétaire du capital de l'entreprise. Ceci nous permet de conclure que l'utilisation de l'intuition dans les entreprises familiales pourrait être supérieure chez les personnes appartenant à la famille propriétaire du capital. Ceci peut être expliqué par le fait que ces décideurs subissent moins de contrôle et ressentent plus de liberté dans leur prise de décision ce qui leur permet d'utiliser leur intuition et de prendre le risque d'une absence d'argumentation logique.

Le genre n'apparaît pas comme discriminant entre nos groupes du fait que nous avons seulement 5 décideurs femmes sur un total de 35. Le groupe de décideurs intuitifs est composé de 8 décideurs masculins et 2 décideurs féminins. Ces décideurs semblent également plutôt âgés et avec un niveau d'éducation élevé.

Ces résultats exploratoires nous permettent de formuler 6 propositions de recherche découlant des principales conclusions de la recherche.

Proposition 1: L'utilisation de l'intuition implique une rapidité dans la prise de décision.

Proposition 2: L'utilisation de l'intuition dans le processus de décision stratégique implique le recours à une faible recherche d'information.

Proposition 3: L'expérience du décideur favorise le recours à l'intuition dans la prise de décision stratégique.

Proposition 4: Le niveau élevé d'éducation du décideur favorise l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision stratégique.

Proposition 5: L'appartenance à la famille propriétaire favorise l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision stratégique au sein des entreprises familiales.

Proposition 6: L'utilisation conjointe de l'analyse et de l'intuition est positivement associée à la performance de l'entreprise.

4. DISCUSSION DES RESULTATS

Avec une moyenne générale de 5,6, les managers tunisiens interrogés semblent être moins intuitifs que leurs homologues français se situant en moyenne à 7,5 (Lebraty 1996) ou américains se situant autour de 6,5 sur la même échelle (Agor 1989). Toujours en contradiction avec les recherches antérieures (Lebraty 1996, Agor 1989), les directeurs généraux interrogés apparaissent légèrement plus intuitifs que les dirigeants avec un niveau d'intuition respectif de 5,83 et 5,18. Le genre ne semble également pas être un facteur discriminant de l'utilisation de l'intuition dans l'échantillon choisi contrairement aux résultats obtenus par Agor (1989).

Suivant en cela Nutt (1998), nous concluons que dans le milieu des affaires les tactiques analytiques sont largement utilisées et souvent efficaces et que ces dernières sont plus rarement utilisées ou déclarées par les répondants comme mode de PDS à part entière.

Nos résultats tendent également à confirmer ceux des recherches antérieures sur les PDS en affirmant que l'intuition est positivement associée à la rapidité de la prise de décision (Eisenhardt 1989, Wally et Baum 1994, Masmoudi et Gherib 2004).

L'utilisation de l'intuition est proportionnelle à l'expérience, au nombre d'années de travail et dépend du type de formation académique (Burke et Miller 1999, Agor 1989, Mazouz et Viola 2001). Les décideurs intuitifs se basent ainsi sur l'expérience des situations antérieures afin de percevoir un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps. Ces managers apparaissent confiants, ouverts d'esprit et flexibles. Ils sont également expérimentés, prennent des risques, sont réfléchis et créatifs.

Concernant le contexte d'utilisation de l'intuition, considérant comme Simon (1987) que la nature du problème à résoudre est un déterminant au recours à l'intuition et à l'analyse, nos résultats nous permettent de conclure que l'intuition est utilisée dans des décisions perçues comme nouvelles, urgentes et importantes pour l'avenir de l'entreprise. Nous confirmons donc que l'utilisation de l'intuition est inversement proportionnelle au degré de structuration

du problème et de certitude de l'environnement (Shapiro et Spence 1997, Van Cauwenbergh et al 1996). Elle est généralement utilisée afin d'exploiter des opportunités offertes à l'organisation confirmant ainsi partiellement les résultats d'Agor (1989) qui soutient que l'utilisation de l'intuition est plus importante dans des décisions de crises mais également d'émergence de nouvelles tendances.

Agor (1989) avance qu'une structure ouverte et flexible est plus appropriée à l'utilisation de l'intuition dans le PDS qu'une structure pyramidale classique. Papadakis et al (1998) trouvent que les dirigeants des petites entreprises privées sont plus intuitifs que ceux des filiales multinationales. Brouthers et al. (1998) montrent que les petites entreprises tendent à se baser sur leur intuition et font au mieux, des décisions moyennement rationnelles. Barabel (1996) avance, par contre, que la taille et la structure juridique (mère, filiale) n'ont aucun effet sur le style décisionnel des dirigeants. Nous avançons, quant à nous, que l'utilisation de l'intuition est plus importante dans les entreprises à caractère familial. Nous précisons également que dans ce type d'entreprises, l'intuition est plus importante chez les décideurs interrogés qui ont un lien de parenté avec la famille propriétaire de l'entreprise et en charge de décisions importantes. Nous prouvons ainsi que la prise de décision est centralisée dans ce type d'entreprises (Davis et Tagiuri 1982) et que les PDS y sont moins standardisés, moins formalisés et moins planifiés que dans les entreprises non familiales (Kalika 1988, Ward 1988).

Elbanna et Child (2007) avancent que l'utilisation de l'intuition est liée négativement à la performance de la décision stratégique. Khatri et Ng (2000) démontrent, quant à eux, que l'utilisation de l'intuition est positivement liée à la performance organisationnelle dans un environnement instable et négativement dans un environnement stable. Nos résultats confirment cette dernière relation en trouvant que 60% des décideurs intuitifs perçoivent leurs entreprises comme performantes dans un environnement perçu comme incertain.

CONCLUSION

A travers ce travail de recherche, nous avons essayé de contribuer à une meilleure compréhension de la manière dont les dirigeants des PME prennent réellement leurs décisions stratégiques. Nous nous sommes plus spécifiquement intéressés au phénomène de l'intuition et la détermination de son rôle dans la prise de décision individuelle.

La première originalité de notre recherche réside dans la triangulation méthodologique et l'utilisation de façon simultanée des tests psychologiques préexistants et de la méthode nomothétique à l'aide du guide d'entretien semi-directif pour l'approche du phénomène. Afin de permettre une description détaillée du mode de PDS intuitif, la construction de notre

modèle conceptuel s'est ainsi faite par un recours aux travaux sur l'intuition (Agor 1986; 1989) et aux travaux plus globaux des types de PDS et plus spécifiquement le travail de Cray et al (1991).

Notre recherche permet également de multiplier et de confronter les outils de mesure de l'intuition en les appliquant à une même population dépassant ainsi les limites des recherches antérieures. Le recours aux dimensions des modèles typologiques de PDS pour décrire le mode de prise de décision d'un intuitif permet par ailleurs de rapprocher ces deux types de travaux et d'élargir le champ de la théorie de la décision à la description de la prise de décision dans les petites et moyennes entreprises. L'exploration de la relation entre l'utilisation de l'intuition et la performance organisationnelle constitue aussi un élément de réponse aux limites des recherches précédentes.

La validation de notre modèle conceptuel a été faite auprès de 35 dirigeants de PME familiales et non familiales opérant dans le secteur agro-alimentaire tunisien. Les résultats de notre étude nous ont ainsi permis de saisir de façon comparative aussi bien les spécificités et les conditions d'utilisation de l'intuition que le mode d'utilisation de cette aptitude dans les processus des décideurs dans les entreprises familiales participant ainsi à éclaircir le phénomène.

Sur le plan managérial, ce travail permet d'éclaircir les décideurs sur l'importance de l'usage de l'intuition dans la prise de décision stratégique compte tenu des évolutions des contextes décisionnels. Les décideurs sont amenés à utiliser l'intuition soit en tant que complément soit en tant que substitut à l'analyse formelle puisqu'elle permet à la fois de prendre une décision d'une manière rapide et en même temps d'avoir une vue d'ensemble de la situation en effectuant une faible recherche d'information et en puisant dans les expériences antérieures. Un important travail portant sur l'apprentissage et le développement des aptitudes intuitives reste toutefois à spécifier pour les décideurs.

Toutefois, notre recherche comporte également un certain nombre de limites. La première limite découle du caractère exploratoire de la recherche et est relative au nombre limité des observations. Ceci est de nature à réduire la validité des résultats trouvés et leur possibilité de généralisation. Toutefois, suivant en cela la tradition de la recherche sur les PDS nous avons choisi de diminuer le nombre de cas et de multiplier le nombre de variables pour tenter de saisir la complexité de la situation. La deuxième limite est quant à elle inhérente au paradoxe de la complexité et l'incomplétude du modèle conceptuel. Certaines variables traitant de la dimension collective et politique des PDS et d'autres variables organisationnelles dont le style

de leadership ou la structure de l'entreprise pourraient s'ajouter au modèle afin de formuler des propositions de recherches plus complètes.

Le choix de l'entretien semi-directif comme méthode de collecte des données concernant des décisions passées utilisé permet le recueil d'un grand nombre d'informations mais présente des inconvénients relatifs aux biais de mémorisation des décideurs contactés et à la subjectivité du chercheur.

L'opérationnalisation de chacune des six propositions dégagées par cette étude est également nécessaire afin de formuler des hypothèses de recherche à valider en vue d'apporter plus de précision au champ d'application de l'intuition dans la prise de décision stratégique. Une étude longitudinale permettrait aussi, dans une dynamique causale, de mieux comprendre les multiples liens et interactions entre les facteurs contextuels, le processus de décision et la performance organisationnelle.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Agor, W.H. (1986), Intuition as a brain skill in management, *Public Personnel Management Journal*, 15-24.

Agor, W.H. (1989), *Intuition in organizations*, Sage Publication, Londres.

Allinson, C.W. et Hayes, J. (1996), The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, 33/1, Jan.

Allinson, C.W. et Hayes, J. (2000), Cross-national differences in Cognitive style: implications for management, *International Journal of human resources management*, 11/1, Feb.

Andersen, J.A. (2000), Intuition in managers: Are intuitive managers more effective? , *Journal of Managerial Psychology*, 15/1.

Babackus, E; Cravens, D.W; Grant, K; Ingram, T.N; et La Forge, R.W. (1996), Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness, *International Journal of Research in Marketing*, 13.

Barabel, M. (1996), Un style de décision à la française, *Revue Française de Gestion*, n. 111, Nov-Déc.

Barnard, C. (1938), *The functions of executives*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Bastick, T. (1982), *Intuition: How We Think and Act*. New York: John Wiley and Sons.

Behling, O. et Eckel, N.L. (1991), Making sense out of intuition, *Academy of Management Executive*, 5/1.

Brigham, K.H.; De Castro, J.O. et Shepherd, D.A. (2007), A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January.

Brouthers K.D., Andriessen F. et Nicolaes I. (1998), Driving blind: strategic decision-making in small companies, *Long Range Planning*, 31.

Burke, L.A. et Miller, M.K. (1999), Taking the mystery out of intuitive decision making, *Academy of management Executive*, 13/4.

Covin, J. et Slevin, D. (1989), Strategic management of small firms in holistic and benign environment", *Strategic Management Journal*, 10/1, Jan-Feb.

- Cray, D., Butler, R.J., Hickson, D.J. et Wilson, D.C. (1988)**, Sporadic, Fluid and Constricted processes: three types of strategic decision making in organizations, *Journal of Management Studies*, 25/1, January.
- Cray, D.; Mallory, G.R.; Butler, R.J.; Hickson, D.J. et Wilson, D.C. (1991)**, Explaining Decision Processes, *Journal of Management Studies*, 28/3, May.
- Damasio A. R. (1995)**, *L'erreur de descartes : la raison des émotions*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Dammak, A.(2004)**, Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel , *Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « le management face à l'environnement socio-culturel »*, Université St Joseph ; Beyrouth, octobre.
- Dane, E. et Pratt, M.G. (2007), Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, 32/1.
- Davis J.A. et Tagiuri, R. (1982)**, *Bivalent Attributes of The Family Firm*, Santa Barbara, CA: Owner Managed Business Institute.
- Dess, G.G.; Lumpkin, G.T. et Covin, J.G. (1997)**, Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models, *Strategic Management Journal*, 18/9, oct.
- Eisenhardt K. et Zbaracki, M.J. (1992)**, Strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 13.
- Eisenhardt, K.(1989)**, Making fast strategic decisions in high-velocity environments, *Academy of Management Journal*, 23/3.
- Elbanna, S. (2006)**, Strategic decision making: Process perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 8/1.
- Elbanna,S. et Child, J. (2007)**, Influences on strategic decision effectiveness: development and test of an integrative model, *Strategic Management Journal*, 28.
- Epstein, S. (1998) 'Emotions and Psychology from the Perspective of Cognitive-experiential Self-theory', in W. F. Flack and J. D. Laird (eds) *Emotions in Psychopathology: Theory and Research, Series in Affective Science*, pp. 57–69. New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, J.W. (1984)**, The comprehensiveness of strategic decision processes: extension, observations, future directions, *Academy of Management Journal*, 27/3.
- Fredrickson, J.W. et Mitchell, T.R. (1984)**, Strategic Decision Process: comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment, *Academy of Management Journal*, Jun.
- Gherib J. Ben Boubaker (2003)**, Dimensions et déterminants de la prise de décision stratégique dans les petites entreprises familiales tunisiennes, *Working Paper*, LIGUE, université de la manouba.
- Gherib, J. B.B. et Souissi, L. (2004)**, Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise : cas des entreprises familiales tunisiennes dans le secteur des services , Actes de la XIIIème *Conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine le Havre*, les 1,2,3,4 juin.
- Glick, W.H., Miller, C.C. et Huber, G.P.(1993)**, The impact of upper echelon diversity on organizational performance. In Huber, G.P. et Glick, W.H. (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, New York: Oxford university Press.
- Goldberg, P. (1990)**, The many faces of intuition. In W.H.Agor (Ed.), *Intuition in Organisations*, Newbury park, C.A:Sage Publications, 1990.
- Grandval, S. et Soparnot, R. (2007)**, L'intuition managériale: une aptitude ésotérique?, Actes de la XVIème *Conférence de l'AIMS, Montréal*, 6-9 juin.
- Hansenne, M. (2003)**, *Psychologie de la personnalité*, de boeck.
- Harper, S.C. (1990)**, Intuition: what separates executives from managers, In W.H.Agor (Ed.), *Intuition in Organisations*, Newbury park, C.A:Sage Publications, 1990.

- Harper, S.C. (1988)**, Intuition: what separates executives from managers, *Business Horizons*, sept-oct.
- Hayes J, Allinson C.W., Hudson R.S. et Keasey K. (2003)**, Further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the CSI, *Journal of occupational and organisational psychology*, 76.
- Harung, H.S. (1993)**, More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches, *Management decision*, 31/7.
- Hodgkinson G.P. et Sadler-Smith E. (2003)**, Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index, *Journal of occupational and organisational psychology*, 76.
- Hogarth, R.M. (2001)**, *Educating intuition*, Chicago: University of Chicago Press. In Pretz, J.E. et Totz, K.S. (2007), Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition, *Personality and Individual Differences*, 43.
- Ilgel, D.R. et Feldman, J.M. (1983)**, Performance appraisal: a processes focus. In B.M. Staw and L.L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JT: Jay Press, 1983.
- Isenberg, D. (1984)**, How senior managers think?, *Harvard Business Review*, Dec/Jan.
- Ivanaj, V. et Bayad, M. (2005)**, Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique, *Actes de la XIV^{ème} Conférence de l'AIMS*, Pays de la Loire, Angers.
- Judge, W.Q. et Miller, A. (1991)**, Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts, *Academy of Management Journal*, 34/2.
- Jung, C. (1926)**, *Psychological Types*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Kalika, M. (1988)**, *Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances*, Gestion, Economica.
- Khatri, N. et Ng, H.A. (2000)**, The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 53/1, Jan.
- Kleinmuntz, B. (1990)**, Why we still use our heads instead of formulas: toward an integrative approach, *Psychological Bulletin*, 77/3.
- Laroche, H. et Nioche, J.P. (1994)**. L'approche cognitive de la stratégie, *Revue Française de Gestion*, 1994, 6/7/8.
- Langley, A.; Mintzberg, H.; Pitcher, P.; Posada, E. et Saint-Macary, J. (1995)**, Opening up decision making: the view from the black stool, *Organization Science*, May June, 6/3.
- Lebraty, J.F. (1996)**, L'intuition dans les décisions managériales, *Revue Française de gestion*, N°109, Juin-Juillet-Aout.
- Masmoudi A. et Ben Boubaker Gherib, J. (2004)**, Rapidité et Performance : cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes, *Actes de la XIII^{ème} conférence internationale de l'AIMS*, Le havre, 2-3-4 Juin
- Mazouz, B. et Viola, J.M. (2001)**, Les styles de décision en action, *Actes de la XI^{ème} Conférence de l'AIMS*, 13-14-15 juin.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1983)**, Strategy-Making and environment: the third link, *Strategic Management Journal*, 4/3.
- Miller, C.C. et Ireland, R.D. (2005)**, Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century?, *Academy of management executive*, 19/1.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D. et Theoret, A. (1976)**, The structure of unstructured decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 21/2.
- Mintzberg, H. (1994)**, *The rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice-Hall.
- Myers, I.B. (1988)**, *Introduction aux types psychologiques*, 4^{ème} édition, traduit par Eduardo Casas, psychometrics, Canada.
- Nutt, P.C. (1998)**, Evaluating alternatives to make strategic choices, *Omega*, 26, 333-354.

- Nutt, P.C. (1984)**, Types of organisational decision processes, *Administrative Science Quarterly*, 29.
- Pacini, R. et Epstein, S. (1999)**, The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76/6.
- Papadakis, V.M; Lioukas, S. et Chambers, D. (1998)**, Strategic decision making processes: The role of management and context, *Strategic Management Journal*, 19.
- Parikh, J. (1994)**, *Intuition: the new frontier of management*, Oxford: Blackwell Business.
- Prietula, M.J. et Simon, H.A. (1989)**, The experts in your midst, *Harvard Business Review*, 67/1.
- Petitmengin-Peugeot, C. (1999) 'The Intuitive Experience', *Journal of Consciousness* 6(2-3).
- Quinn, J.B. (1980)**, *Strategies for change: logical incrementalism*, Homewood, IL: Irwin.
- Rajagopalan, N, Rasheed, M.A. et Datta, D.K. (1993)**, Strategic decision processes: Critical review and future directions, *Journal of Management*, 19/2.
- Ray, M. et Myers, R. (1990)**, Practical intuition. In Agor (1990), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Rowan, R. (1986)**, The intuitive manager. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989, p.p.78-88.
- Sabherwal R. et King W.R. (1995)**, An empirical taxonomy of the decision-making processes concerning strategic applications of information systems, *Journal of management Information systems*, 11.
- Sadler Smith E., Spicer D.P et Tsang (2000)**, The cognitive style index: a replication and extension, *British Journal of Management*, 11.
- Seebo, T.C. (1993)**, The value of experience and intuition, *Financial Management*, 22/1.
- Shapiro, S. et Spence, M.T. (1997)**, Managerial intuition: A conceptual and operational framework, *Business Horizons*, Jan-Feb.
- Shimizu, R. (1980)**, *The Growth of Firms in Japan*, Tokyo.
- Shirley, D.A. et Langan-Fox, J. (1996)**, Intuition: a review of the literature, *Psychological Reports*, 79.
- Simon, H.A (1987)**, Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion, *The Academy of Management Executive*, 1/1, Feb.
- Sinclair, M. et Ashkanasy, N.M. (2005), Intuition: Myth or Decision-making Tool?, *Management Learning*, 36/3.
- Sprecher, L.(1983)**, Intuition Anyone ?, *Public Management*, February.
- Van Cauwenbergh A., Durinck E., Martens R., Laveren R. et 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.
- Vaughan, F.E. (1979)**, *Awakening intuition*, Garden City, NY: Anchor.
- Vaughan, F.E. (1990)**, Varieties of intuitive experience. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1990, pp.40-61.
- Wally S. et Baum J.R. (1994)**, Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making, *Academy of Management Journal*, 37.
- Ward J.L. (1988)**, The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses, *Family Business Review*, 1.
- Yin, R. (2003)**, *Case Study Research – Design and Methods* (3rd Ed.), London, Sage, p 181.