

L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ?

**Grandval Samuel, Professeur
Groupe ESCEM Tours-Poitiers**

**Soparnot Richard, Professeur
Groupe ESCEM Tours-Poitiers**

1, Rue Leo Delibes, BP 0535, 37 205 TOURS CEDEX

Tel : 02 47 71 71 68 ; Fax : 02 47 71 72 10

rsoparnot@escem.fr

Résumé

Le management stratégique et les travaux des théoriciens des compétences dynamiques donnent au dirigeant la capacité d'influencer la performance de l'entreprise. Ils ouvrent ainsi la voie à des réflexions sur la manière dont il façonne l'avenir de la firme. De nombreuses notions comme la vision, l'acuité stratégique, la capacité de clairvoyance témoignent de la volonté de mieux cerner ce que Lauriol (1998) nomme des ressources socio-cognitives. Cette aptitude renvoie à une capacité du manager à comprendre, concevoir, représenter le contexte afin de pouvoir s'y adapter et/ou le construire. Cela revient à valoriser une forme de pragmatisme managérial, voire un management intuitif. L'intuition serait alors une connaissance préalable des événements futurs. Elle serait assimilée à l'aptitude de percevoir des événements avant qu'ils ne se produisent. Parallèlement, elle qualifie un dirigeant, un entrepreneur, en référence à ses décisions. Selon Shapiro et Spence (1997), 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 ». Elle se caractérise donc par trois dimensions centrales : la vitesse d'exécution (par opposition aux décisions à fort contenu analytique), l'inconscience (par opposition aux décisions dont les structures sous-jacentes apparaissent logiques pour le sujet) et la confiance dans la décision (issue d'un sentiment de certitude très fort quant à l'occurrence de l'évènement qui la justifie). Ainsi, si le thème est très populaire du côté des managers, il l'est moins dans le monde académique (Walach et Schmidt, 2005), et en particulier en science du management. Le concept d'intuition demeure vague et souffre d'un manque de fondement conceptuel. L'objet de ce présent papier est d'expliquer à travers différentes théories ce que l'on peut appeler « intuition managériale » et d'essayer de démonter les rouages du mécanisme d'intuition. La constitution d'un cadre théorique propre à cerner cette notion permettra d'échapper à son habituelle acception ésotérique. Pour ce faire, l'apport théorique de différents champs disciplinaires est examiné afin de donner un fondement théorique à l'intuition. Tout d'abord, nous voyons dans quelle mesure la théorie de la cognition managériale contribue à expliquer cette notion. Puis, nous analysons les travaux de la psychophysiologie consacrés à l'intuition. Enfin, les dernières découvertes dans le domaine de la neuroscience sont mobilisées. Si l'analyse des approches théoriques contribue à



éclairer les mécanismes de l'intuition managériale et d'échapper partiellement à l'ésotérisme conceptuel initialement évoqué, elle traduit une hétérogénéité théorique quant au déclenchement, à la nature et aux caractéristiques de l'intuition.

Mots clés : décision intuitive, cognition, rationalité, émotion.

INTRODUCTION

Le management stratégique et les travaux des théoriciens des compétences dynamiques (Penrose, 1959) donnent au dirigeant la capacité d'influencer la performance de l'entreprise. Ils ouvrent ainsi la voie à des réflexions sur la manière dont il façonne l'avenir de la firme. De nombreuses notions comme la vision (Bennis et Nanus, 1987), l'acuité stratégique, la capacité de clairvoyance (Hammel et Prahalad, 1995) témoignent de la volonté de mieux cerner ce que Lauriol (1998) nomme des ressources socio-cognitives. Cette aptitude renvoie à une capacité du manager à comprendre, concevoir, représenter le contexte afin de pouvoir s'y adapter et/ou le construire. Cela revient à valoriser une forme de pragmatisme managérial, voire un management intuitif dans un contexte environnemental faiblement probabilisable.

Les termes les plus couramment utilisés pour signifier cette intuition managériale sont la clairvoyance, le flair, la prémonition et l'instinct. L'intuition permettrait de voir au delà des faits, correspondrait à une sorte de sixième sens et expliquerait donc l'anticipation. Elle serait alors une connaissance préalable des événements futurs (McCraty et *al.*, 2004a, 2004b). Elle serait assimilée à l'aptitude de percevoir des événements avant qu'ils ne se produisent (une perception intuitive comme un marché d'avenir à fort potentiel). Parallèlement, elle qualifie un dirigeant, un entrepreneur (Barringer et Bluedorn, 1999 ; Crossan et *al.*, 1999; La Pira et Gillin, 2006), en référence à des décisions qui, *a posteriori*, sont perçues comme intuitives. Le lancement d'un produit, la création d'entreprises... sont des décisions potentiellement intuitives. Elles seront qualifiées d'intuitives si leurs résultats s'avèrent exceptionnels. La décision apparaît donc comme l'accès privilégié à l'intuition, et elle ne s'analyse qu'après coup : il est difficile de juger les effets de l'intuition avant que ne se manifestent les résultats.

Selon Shapiro et Spence (1997), 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 ». Elle se caractérise donc par trois dimensions centrales : la vitesse d'exécution (par opposition aux décisions à fort contenu analytique), l'inconscience (par opposition aux décisions dont les structures sous-jacentes apparaissent logiques pour le sujet) et la confiance dans la décision (issue d'un sentiment de certitude très fort quant à l'occurrence de l'évènement qui la

justifie). Pour ces raisons, l'intuition apparaît aux yeux de certains comme un phénomène paranormal et surnaturel, jetant le discrédit sur le concept.

Ainsi, si le thème est très populaire du côté des managers, il l'est moins dans le monde académique (Walach et Schmidt, 2005), et en particulier en science du management. Le concept d'intuition demeure vague et souffre d'un manque de fondement conceptuel. La difficulté d'aborder ce concept provient, en effet, de son assimilation à des phénomènes irrationnels, insaisissables et à des outils peu scientifiques (Lieberman, 2000 ; Hauch, 2002). L'objet de ce présent papier est d'expliquer à travers différentes théories ce que l'on peut appeler « intuition managériale » et d'essayer de démonter les rouages du mécanisme d'intuition. La constitution d'un cadre théorique propre à cerner cette notion permettra d'échapper à son habituelle acception ésotérique. Pour ce faire, l'apport théorique de différents champs disciplinaires sera examiné afin de donner un fondement théorique à l'intuition. Tout d'abord, nous voyons dans quelle mesure la théorie de la cognition managériale contribue à expliquer cette notion. Puis, nous analysons les travaux de la psychophysiologie consacrés à l'intuition. Enfin, les dernières découvertes dans le domaine de la neuroscience sont mobilisées pour être ensuite mises en perspective avec les approches cognitives de la philosophie, de la psychanalyse et de l'économie qui ont eu des résultats convergents avec ce que démontre scientifiquement la neuroscience. Le fait de nous appuyer sur les travaux convergents des économistes nous permettra d'essayer de comprendre les implications des résultats des travaux des neurosciences pour la compréhension de la cognition managériale.

1. L'APPORT DE LA COGNITION MANAGERIALE A L'ANALYSE DE L'INTUITION

L'analyse de l'intuition trouve des débuts de réponse dans les travaux sur la cognition dans le champ de la stratégie (Stubbart, 1989 ; Walsch, 1995 ; Huff, 1997 ; Hodgkinson, 2001 ; Huff et Jenkins, 2002), et en particulier dans la branche individuelle de la cognition (Laroche, 2001). L'étude des décisions intuitives pose d'abord la question de leur détermination, c'est-à-dire de la manière dont elles s'élaborent. Nous montrons ainsi, dans un premier point, que l'environnement comme stimulant des décisions ne se découple pas du décideur. Dans un second temps, nous nous attachons à mettre en évidence les mécanismes cognitifs grâce auxquels se construisent les

interprétations. Enfin, nous voyons comment ces cadres mentaux influencent l'activité de production de décisions.

1.1. L'ENVIRONNEMENT COMME CONSTRUIT MENTAL

L'approche cognitive des organisations (Weick, 1979 ; Johnson, 1988 ; Laroche et Nioche, 1994) souligne le caractère construit de l'environnement. En ce sens, les décisions sont élaborées en référence à un environnement perçu qu'elles contribuent à façonner. Elles ne se fondent donc pas sur un environnement objectif et extérieur à l'organisation mais dépendent du sens qu'il revêt dans l'esprit du dirigeant. L'individu est alors actif dans la sélection et le réarrangement des informations ; il interprète (Priem, 1994 ; Hodgkinson et Thomas, 1997 ; Hodgkinson, 2002). Ainsi, selon Laroche (1997), il est trop simple de considérer l'organisation et son environnement comme deux entités distinctes car la frontière entre l'intérieur et l'extérieur est impossible à cerner. En effet, *« la réalité extérieure qu'est l'environnement a une correspondance intérieure, qui est l'environnement « vu » par l'organisation. Et le comportement de la firme doit s'analyser non seulement par rapport à l'environnement « objectif », (selon la problématique de l'adaptation), mais aussi par rapport à la représentation qu'en a l'organisation. Ceci pose le problème de l'enaction »* (Laroche, 1997). Le concept d'enaction, développé par Weick (1979), renvoie à une circularité entre le sujet et l'objet. En ce sens, une représentation est plus qu'un simple reflet du monde environnant, c'est une construction particulière qui témoigne de l'absence de séparation entre un intérieur (l'homme) et un extérieur (l'environnement). La décision intuitive ne se découple donc pas du sens que le sujet donne aux événements parce ceux-ci sont intégrés. Elle n'existe que dans une mise en perspective avec son objet, avec lequel le sujet interagit constamment. La question est alors de comprendre tant comment s'élabore le sens que son rôle dans l'organisation.

1.2. LES MECANISMES COGNITIFS DE PRODUCTION DE SENS

Dans la vision dominante en sciences cognitives, l'esprit humain est considéré comme analogue à une machine de traitement de l'information limitée dans ses capacités (Simon, 1983, 1987). La décision est alors le résultat d'un processus par lequel l'information qui atteint le sujet est

transformée, élaborée, mise en mémoire et finalement utilisée. La décision intuitive est alors le résultat de mécanismes cognitifs qui lui sont antérieurs.

La décision intuitive provient donc d'une certaine capacité à lire le monde environnant et à lui donner un sens pour agir. Pour comprendre et rendre intelligible l'environnement, par essence complexe, l'individu simplifie, agrège les données, et donc perd une certaine somme d'informations. Ce faisant, il construit et emploie des structures de connaissances (Kahneman et *al.*, 1982 ; Walsh, 1995), qui correspondent à une simplification cognitive du monde informationnel (Schwenk, 1988). Si de nombreux termes (« mindsets », cartes mentales, base cognitive, cadres de références, croyances, schémas cognitifs...) sont utilisés dans littérature, ils caractérisent la même idée et s'avèrent donc substituables (Walsh et Fahey, 1986 ; Hodgkinson et Sparow, 2002). Face à la complexité et l'abondance informationnelle, les individus développent des structures cognitives à partir desquelles ils ne seront sensibles qu'à certains aspects du réel. Une structure cognitive est un schéma d'interprétation qui permet de rendre intelligible la réalité. Elle est généralement définie comme des cadres généraux qu'un individu utilise pour imposer une cohérence à des informations ou à des situations et ainsi en faciliter la compréhension (Smircich et Stubbart, 1985 ; Walsh, 1995 ; Huff, 1997 ; Prasad et Prasad, 2002). Elle joue donc un rôle de réducteur de la complexité et d'incertitudes (Cyert et March, 1963). Il semble désormais possible de matérialiser ces schémas. Les cartes cognitives permettraient ainsi une mise en relation de différentes informations complexes, nombreuses et parfois contradictoires. Elles représenteraient la structure de base de la connaissance, susceptible de formaliser les hypothèses complexes de l'individu et donneraient un accès à la structure cognitive (Eden, 1992 ; Huff et Jenkins, 2002 ; Pye et Pettigrew, 2005). Si l'individu se dote d'une structure cognitive pour appréhender le monde, quelle est l'influence de ces schémas sur la production de décisions intuitives ?

1.3. CADRE COGNITIF ET DECISION INTUITIVE

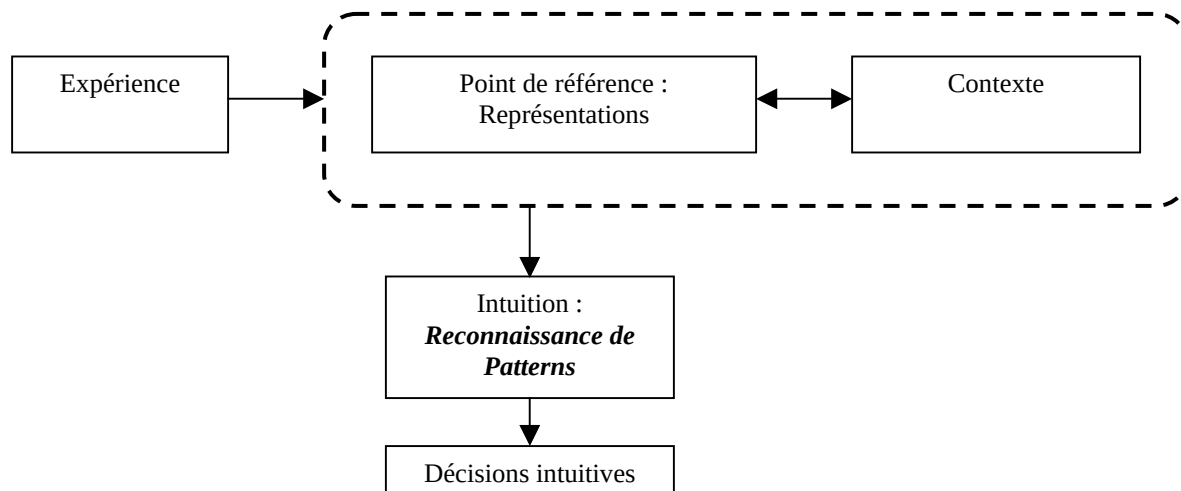
Les cadres cognitifs ne sont pas seulement utiles à l'entendement des situations, ils sont aussi des guides pour l'action (Huff, 1990 ; Walsh, 1995 ; Hodgkinson et Sparow, 2002). En d'autres termes, ils sont stockés dans l'esprit et activés, lorsque les conditions de milieu les réveillent. Les décideurs agissent ainsi sous l'emprise de leurs représentations, elles-mêmes alimentées par les schémas dominants dans l'organisation (Cyert et March, 1963). Ainsi, appliquant ces schémas

pour l'interprétation des informations, les décideurs peuvent ne pas analyser les problèmes présents et trouver une décision appropriée (Schwenk, 1984 ; Hodgkinson et Thomas, 1997). Les décideurs peuvent, par exemple, reproduire des décisions ayant fonctionné par le passé, pour faire face à des événements actuels. En simplifiant le monde informationnel, les structures cognitives peuvent faire obstacle à une interprétation lucide des signaux. Caractérisées par une stabilité forte, les schémas cognitifs peuvent empêcher le décideur de prendre conscience et d'interpréter correctement les changements qui surviennent dans l'environnement. March et Simon (1958) ont ainsi formalisé le lien entre cadre cognitif et décision à travers les programmes d'action, qui sont des représentations particulières sur ce qu'il convient de faire ou de ne pas faire dans certaines situations. Les auteurs parlent d'activités résolutives pour qualifier les décisions qui ne relèvent d'activités répétitives d'exécution, et donc des procédures qui en sont à l'origine. Néanmoins, les schémas cognitifs, malgré une forte stabilité, peuvent évoluer. Ces cadres ne sont en effet pas totalement figés. Ils se modifient au fil des expériences de l'individu et de l'organisation. Ces structures mentales persistent tant que les actions qui en découlent donnent les résultats attendus. Seul l'échec ou la confrontation à des expériences radicalement nouvelles peuvent conduire au changement de la structure cognitive (Grinyer et Spender, 1979). L'expérience est donc à l'origine de l'apprentissage et du renouvellement des schémas cognitifs (Cyert et March, 1963 ; Meyer, 1982). Ainsi, le décideur modèle son action au fil de ses expériences managériales. *« Au travail, le potier est assis devant un tas d'argile placé sur le tour. Son esprit est concentré sur l'argile mais il est également conscient de se situer entre ses expériences passées et ses projets futurs. Il sait exactement ce qui a « marché » et ce qui « n'a pas marché » pour lui dans le passé. Il a une intime connaissance de son travail et de ses capacités. En tant qu'artiste, il sent toutes ces choses plutôt qu'il ne les analyse, son savoir est tacite. Tout cela fonctionne dans son esprit alors que ses mains pétrissent l'argile. L'œuvre, peu à peu, émerge du tour et dans la ligne de la tradition de ses précédentes réalisations. Mais il peut s'en échapper et suivre de nouveaux sentiers. Et, toutefois, en agissant ainsi, le passé n'en demeure pas moins présent, se projetant dans l'avenir »* (Mintzberg, 1990).

La structure cognitive de l'individu porte donc, en elle, un ensemble de décisions « toutes faites ». En ce sens, l'individu mobilise inconsciemment ses schémas cognitifs pour produire des décisions rapidement, de façon intuitive. L'intuition serait donc liée à la reconnaissance de

patterns (ou structure de connaissances), qui ont été stockés dans la structure cognitive du sujet. L'intuition serait donc le résultat de l'expérience (Agor, 1984 ; Lieberman, 2000 ; Myers, 2002) et consisterait en une fonction de notre inconscient qui permettrait d'accéder et d'activer des informations oubliées, en dehors du champ de notre conscience, mais stockées dans nos schémas cognitifs (cf figure 1). Cette analyse rappelle celle de Barnard (1938), qui s'intéressant aux décisions irrationnelles, expliquait qu'elles n'avaient rien de magiques mais qu'elles trouvaient leur origine dans la connaissance et l'expérience des managers.

Figure 1 : L'intuition dans la perspective cognitive managériale



2. L'APPROCHE PSYCHOPHYSIOLOGIQUE DE L'INTUITION

L'approche psychophysiologique de l'intuition met l'accent sur la perception et plus particulièrement sa dépendance au stimulus et aux récepteurs sensoriels de l'individu. Selon Bonnet et al. (1989) « *le caractère visuel ou auditif d'un phénomène tient moins à sa nature physique qu'aux propriétés des récepteurs et du système sensoriel qu'il est capable d'activer* ». L'intuition serait la capacité qui permet à un organisme de guider ses actions et de connaître son environnement sur la base des informations fournies par ses sens.

A l'origine de ce courant de la perception, Sherrington (1952) au début du siècle développe à propos des sens à distance (vision, audition, olfaction), la théorie dite de la précurrence, selon laquelle ceux-ci se distinguent des sens non précurrents (sens tactile et sens gustatif) par le fait qu'ils permettent à l'organisme de repérer des changements du milieu sans exiger un contact des

stimuli avec le corps propre. Ce caractère entraîne un accroissement de la sécurité biologique : un prédateur peut être repéré visuellement avant l'attaque effective, une substance peut être estimée olfactivement avant ingestion, etc. L'important est, toutefois, que la précurseur n'a pu atteindre ce résultat biologique que par le développement d'un espace subjectif et, consécutivement, par le développement d'un temps propre à l'organisme. Les distances de repérage augmentant, les temps d'exécution des actes augmentent corrélativement, et la diversité des décisions possibles s'accroît elle aussi.

Ce courant a fait l'objet d'études scientifiques menées sur les individus. Développées dans le champ de la psychophysiologie (McCraty et *al.*, 2004a ; 2004b), elles soulignent que les mécanismes de l'intuition ne résideraient pas dans le cerveau mais dans le corps tout entier. Les auteurs mettent ainsi en évidence que le système physiologique (à la fois le cœur et le cerveau) est impliqué dans les processus intuitifs. Cette approche se fonde sur le phénomène de *nonlocality*, selon lequel le corps reçoit des informations à distance (expliquant ainsi la télépathie¹). Trouvant ses fondements dans la théorie holographique (Gabor, 1948), la *nonlocality* repense l'espace-temps permettant ainsi au corps de recevoir des informations en dehors de l'espace-temps que notre cerveau nous permet de penser. Parallèlement, les objets ou les événements produisent une énergie (mesurée par le champ électromagnétique) que notre corps peut ressentir. Notre corps sert donc de relais, puisque c'est lui qui transmet l'information au cerveau, qui déclenche alors une réaction émotionnelle. On retrouverait cette activité du corps chez les animaux, capables de pressentir l'arrivée des leurs sans les voir ou les entendre. Les travaux menés à l'institut de HeartMath aux Etats-Unis ont ainsi mesuré l'activité du cœur (comme partie central du corps humain) et mis en évidence les interactions cerveau-cœur. Ils démontrent que le cœur est plus qu'une simple pompe dans le corps humain, il enverrait plus d'informations au cerveau que le cerveau n'en envoie au cœur, déclenchant ainsi la sécrétion d'hormones des émotions. Plus encore, les études montrent que le cœur reçoit les informations avant le cerveau. On pourrait alors assimiler le cœur à un « petit cerveau » (Tomasino, 2006). Ces travaux montrent également que l'expérience des émotions et des sentiments (situé au niveau du cerveau) induit une attention supérieure de notre corps aux informations perçues. En d'autres termes, l'énergie biologique générée par un objet ou un événement sera perçue par le système

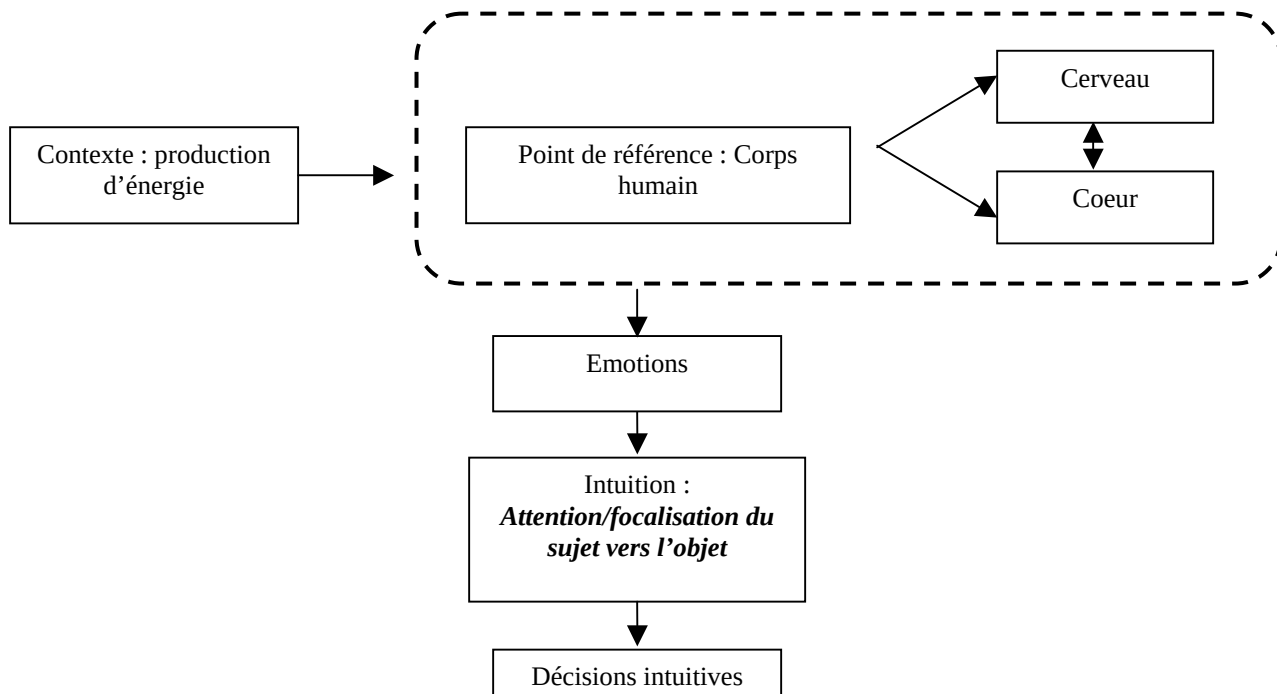
¹ Cf les travaux de Rhine (1981).

physiologique (par le cœur puis le cerveau) en fonction de l'attention que le sujet accorde à cet objet/événement, et ce à partir des émotions que son cerveau a produites. L'intuition² résulte donc de l'attention que le sujet accorde à un objet, qui programme notre système physiologique à percevoir et pressentir les choses, en un mot à déclencher une activité cognitive au niveau de notre cerveau.

C'est dans cette perspective que les émotions seraient le facteur explicatif central de l'intuition (Kuhl, 2000 ; Fredrickson, 2002 ; Bradley, 2006). Une étude menée par Tomasino (2006) démontre même que la nature des émotions influence l'intuition. Selon cette approche, les émotions positives (sensations de bien être, de paix intérieure...) seraient à l'origine de l'intuition. A l'opposé, l'anxiété, les tensions, le stress aurait des effets négatifs sur l'intuition. Ainsi, lorsque des émotions négatives (colère, frustration...) sont ressenties par le sujet, les battements du cœur sont irréguliers et erratiques, ce qui a pour effet d'atténuer l'activité cognitive (analyse de problème, production de solutions...). A l'opposé, les émotions comme l'amour, la compassion... génèrent un rythme cardiaque plus régulier, ce qui améliore l'activité cognitive. Ces résultats conduisent les chercheurs à proposer le concept de cohérence psychophysiologique (synchronisation entre le cœur et le cerveau) comme situation optimale de l'activité cognitive. Autrement dit, il existe une forme d'harmonie entre la physiologie de l'individu et les processus psychologiques. Cette harmonie psychophysiologique améliorerait l'efficacité des activités d'analyse et de résolution de problème, de prise de décision, autant d'activités qui nécessitent concentration, acuité, créativité... D'un point de vue pratique, lorsque l'individu parvient à créer un état émotionnel positif (l'activité du cœur est calme et régulière), son corps entier est dans une situation d'attention supérieure, de sensibilité plus grande aux informations provenant de l'objet ou de l'évènement sur lequel se porte la concentration du sujet, ce qui peut déclencher des perceptions intuitives. La figure suivante reprend les principales dimensions de l'intuition selon la perspective psychophysiologique.

² Selon Bradley (2006), « *the more the entrepreneur can maintain coherent attentional interest directed to the object of interest, the more his body's psychophysiological systems will have access to his implicit field of quantum holographic information, and, hence, the greater the intuitive foreknowledge about the object of interest* ».

Figure2 : L'intuition selon la
psychophysiologie



3. DE L'INTUITION EN NEUROSCIENCE A LA DECISION INTUITIVE EN SCIENCES HUMAINES

Les dernières avancées de la recherche scientifique en neuroscience permettent de préciser comment fonctionne le cerveau, et sont donc à même de compléter ou de préciser la compréhension de la cognition managériale dans le cadre de la décision intuitive. Les travaux convergents des philosophes, des psychanalystes et des économistes nous permettront de jeter un pont entre résultats récents des neurosciences et la cognition managériale pour une meilleure transférabilité théorique.

3.1. LA MEMORISATION DU FUTUR POSSIBLE

Le cerveau est une machine qui intègre le monde et projette sur lui ses intentions. Percevoir c'est déjà décider. En effet, l'homme choisit ce qu'il perçoit. C'est le corps tout entier et notamment le système nerveux dans son ensemble, et pas seulement le cerveau rationnel, qui est impliqué dans la prise de décision (Damasio, 1999 ; Berthoz, 2003). Les émotions jouent un rôle primordial en

préparant le contexte dans lequel l'action doit se passer, en catégorisant le monde. L'émotion crée un monde possible. L'émotion n'est pas seulement un principe de régulation, de stabilité. Elle prépare véritablement l'action et fonctionne comme un outil de prédiction (Berthoz et Petit, 2006). Selon Damasio (1999), le rôle premier des émotions, que l'homme partage avec les autres êtres vivants, c'est de l'aider à se défendre, à se nourrir. Et le propre de l'homme c'est de pouvoir déclencher, lors du travail préalable à une prise de décision, une émotion qui va nous faire sentir si telle option est bonne ou mauvaise pour notre survie et notre bien-être.

La décision est donc d'abord simulation de l'action. Elle intègre à sa mise en œuvre la mémoire du passé mais aussi l'acte sur lequel elle débouche. C'est ainsi que l'on peut dire que la décision elle-même est un acte, même s'il reste inconscient. Décider suppose donc de simuler mentalement les fonctions cognitives et motrices sans interagir avec l'environnement. Le système nerveux dispose en effet de la capacité de produire une simulation du corps, un « corps virtuel ». L'expérimentation de ce corps virtuel se fait, par exemple, par des sensations et des sentiments ressentis en rêve, alors qu'il n'y a aucun stimulus extérieur. Le cerveau fait partie intégrante du corps et fonctionne à partir des simulations qu'il en fait. Lors d'une prise de décision qui se veut rapide ou afin de résoudre des problèmes d'une grande complexité, l'homme ne peut prendre le temps d'aller vers le monde ou de faire quelque chose avec son corps. Ce double mental de notre corps physique permet à l'homme de dialoguer avec lui-même, de se mettre en scène dans des scénarii virtuels avant de prendre une décision, que ce soit pour échapper à un prédateur ou pour décider quelles actions acheter en bourse. L'expérimentation a montré que les mêmes structures du cerveau sont activées, qu'on exécute un mouvement ou qu'on l'imagine (Berthoz, 1996).

Lors d'une prise de décision, les images mentales se succèdent et sont manipulées pour résoudre un problème. Presque toutes ces images peuvent mener à une émotion. Elles proviennent de souvenirs réels ou imaginaires, de perceptions, mais aussi de ce que Damasio (1999) appelle la mémoire du futur possible, qui rassemble toutes les images de ce qui pourrait ou aurait pu se passer. Ces images sont aussi vraies pour le cerveau que celles qui viennent de la réalité. Toutes ces images sont des constructions du cerveau qui participent de notre capacité d'anticiper, de juger.

3.2. LE PROCESSUS DE RECHERCHE DU POINT DE REFERENCE

Une décision ne peut pas s'extraire de son contexte. Ainsi, pour traiter rapidement des données ou simplifier des décisions complexes, l'homme cherche des raccourcis. Pour prendre une décision, il utilise d'abord les informations les plus accessibles : les perceptions et les pensées intuitives (Damasio, 1999 ; Berthoz, 2003). Elles font appel à un nombre limité de données (souvenirs récents, automatismes liés à l'expérience, etc.). C'est parce qu'elles nous viennent spontanément à l'esprit qu'elles ont une telle place dans nos prises de décision. Le cerveau a tendance à voir ce qu'il s'attend à voir. Pour aller au-delà, il faut faire un effort cognitif, réaliser des opérations plus lentes que les jugements intuitifs, mais qui font appel à davantage de données. L'acquisition de savoirs et de compétences augmente peu à peu l'accessibilité des données, jusqu'à ce que la réflexion ne demande pas plus d'efforts que les réponses intuitives. Ce processus consiste à faire prendre le contrôle du cerveau limbique³ par le cerveau cognitif. Moins qu'un contrôle il s'agit en fait de tempérer les réactions intuitives du cerveau émotionnel. Toutefois, celui-ci demeure indispensable à la prise de décision (Drevets et Raichle, 1998 ; Ochsner et *al.*, 2002).

Pour Kahneman (2003), l'homme ne décide pas dans l'absolu, mais toujours de manière relative, subjective, par rapport à un point de référence, à une situation donnée. La théorie du prospect de Kahneman et Tversky (1982) sur les décisions en situation d'incertitude montre que l'agent économique n'applique pas les lois de probabilité visant l'utilité de manière rationnelle, mais a tendance à donner plus de poids dans la décision à des événements à faible probabilité et à sous-pondérer les plus fréquents. Pour prendre une décision, l'homme fait appel à deux systèmes de pensée différents, ou à leur combinaison. Le premier système est l'intuition et le second système est le raisonnement. Celui-ci n'est sollicité qu'exceptionnellement. En effet, l'homme évite de trop réfléchir, en tout cas pas quand son cerveau propose une solution toute trouvée : « *Pour décider, le raisonnement n'est sollicité que de manière exceptionnelle* » (Kahneman, 2003).

Mais l'intuition ne mène pas toujours à une décision inappropriée car les compétences acquises par l'expérience deviennent intuitives. Le modèle de l'agent économique que Kahneman propose n'est pas tant celui d'un décideur qui raisonne mal que celui d'un individu qui agit le plus souvent de manière intuitive. Le système intuitif ayant la plus grande part dans la prise de

³ Le cerveau limbique contrôle les émotions et la physiologie du corps.

décision et le système rationnel étant extrêmement dépendant du contexte. Il émet l'hypothèse que ce sont les mêmes mécanismes qui sont en jeu dans la perception et l'intuition, les erreurs de jugement et les illusions cognitives faisant miroir aux illusions d'optique. Ce rôle majeur des jugements intuitifs redonne une place centrale à l'émotion. Les décisions sont souvent l'expression de jugements affectifs, qui ne se conforment en aucune manière à la logique rationaliste.

3.3. DE LA RAPIDITE DE LA DECISION INTUITIVE A SON EXACTITUDE RELATIVE

Souvent notre cerveau fait des erreurs pour notre plus grand bien. Il est programmé pour un fonctionnement qui vise avant tout à garantir notre survie, il privilégie l'erreur car elle s'avère souvent plus avantageuse que l'exactitude. Celle-ci apparaît quelquefois comme la condition sine qua non du bon fonctionnement de notre cerveau. Le cerveau émotionnel déclenche, sur la base d'informations très partielles et souvent incorrectes, la réaction de survie qui lui semble adaptée (Ledoux, 1996). Ceci est le produit de l'évolution. Pour nos ancêtres, il fallait avant tout être rapide. La faculté de décider très rapidement d'un comportement face à un problème posé est ce qui a permis à notre espèce de survivre. Et notre cerveau a d'abord été programmé pour cela : « *Notre cerveau a d'abord été programmé pour être rapide, pas pour être exact* » (Berthoz, 2003). La recherche de l'exactitude est un processus lent. L'homme préfère un autre mode de raisonnement beaucoup plus rapide dont le principe est de réduire la complexité d'un problème en ne raisonnant que sur un sous-ensemble de celui-ci. Par exemple, cela consiste à se focaliser sur ce qui nous semble le plus représentatif, et à le comparer avec nos présupposés, construits au fil de nos expériences passées. Cette stratégie ne donne pas une réponse optimale, mais elle livre une réponse satisfaisante la plupart du temps. La mémoire des expériences passées, base de la construction de l'intuition, s'avère elle-même inexacte. En effet, le cerveau génère les « faux souvenirs », ces moments qui, pour l'Homme, font partie de leur passé, alors qu'il ne les a jamais vécus. Un faux souvenir peut être fabriqué progressivement, à force de remémorations successives. La petite quantité d'erreur injectée dans le souvenir à chaque nouvelle sollicitation fait lentement dériver son contenu, l'éloignant de ce qui s'est réellement passé. Mais il peut aussi être généré brutalement via une simple suggestion émise par un tiers pendant que l'on se remémore l'évènement. La probabilité d'apparition d'un faux souvenir s'accroît lorsque nous

nous remémorons un évènement dans un contexte émotionnellement chargé, notamment lorsque nous sommes en situation de stress.

3.4. LE ROLE DE L'IMAGINATION DANS LA DECISION INTUITIVE

Pour la neuroscience, les décisions intuitives ne sont pas le résultat d'un processus rationnel. L'intuition appartiendrait à la sphère de l'émotion et non du raisonnement. Elle est le produit d'erreurs de raisonnement et aboutit au choix de décisions irrationnelles, mécaniques, souvent pertinentes car rapides. La décision intuitive se base sur la mémoire inconsciente et changeante des expériences passées (surtout la plus marquante) et sur les émotions du décideur.

Ce système peut s'avérer efficace pour les problèmes récurrents se présentant au décideur : les compétences acquises par l'expérience sont devenues intuitives (Kahneman, 2003). Un problème se pose lorsque le problème n'a jamais été rencontré : le décideur est conduit à des erreurs d'appréciation. La réponse non naturelle à ce problème consiste à faire l'effort cognitif nécessaire à la mobilisation du système rationnel. Cela revient à dire que le décideur qui a une bonne vision du futur est celui qui raisonne et donc qui n'est pas intuitif au sens de la neuroscience. Dans cette hypothèse : ce serait le décideur qui saurait inhiber le cerveau limbique au profit du cerveau cortical⁴. Cette hypothèse va à l'encontre des observations scientifiques (Drevets et Raichle, 1998 ; Ochsner et *al.*, 2002). Autrement dit, pour décider le cerveau émotionnel est indispensable. La neuroscience amène à penser que c'est la combinaison des actions harmonieuses des deux cerveaux qui mènerait alors à la décision intuitive.

Toutefois pour Kahneman (2003), le système intuitif prend la plus grande part dans la prise de décision et le système rationnel est extrêmement dépendant du contexte donc soumis également à l'erreur. Ainsi, biologiquement parlant, le chemin traditionnellement pris par la décision est celui du système intuitif. C'est en se penchant sur ce système que nous pourrions comprendre le dirigeant intuitif. Prendre une décision intuitive c'est avant tout imaginer inconsciemment (Berthoz et Petit, 2006 ; Damasio, 1999).

Dans cette optique, les philosophes définissent l'intuition comme « *l'appréhension immédiate d'une idée, un axiome ou une part de connaissance, de savoir sans avoir conscience d'un raisonnement logique* » (Bolte et Goschke, 2005). Les philosophes et psychanalystes ont une

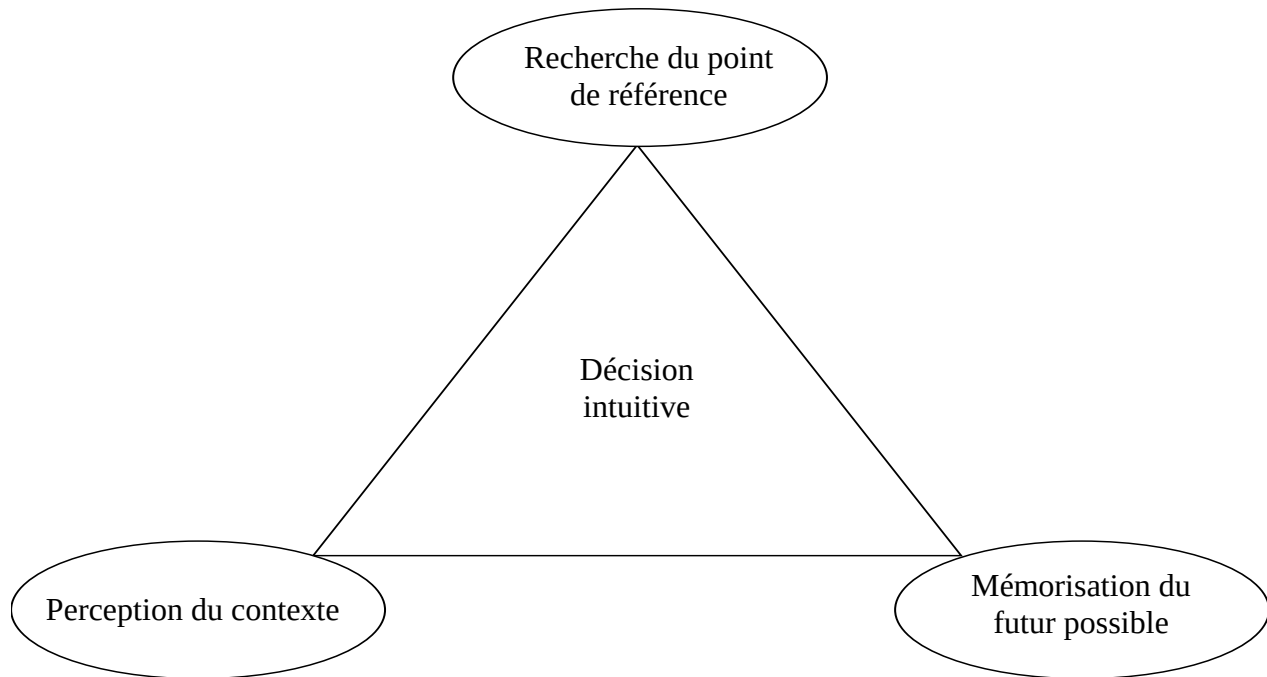
⁴ Le cerveau cortical contrôle la cognition, le langage et le raisonnement.

position assez proche de ce que la neuroscience a pu démontrer : « *Il semble bien que l'inconscient soit capable d'observer les faits et d'en tirer des conclusions tout autant que la conscience. Il peut même utiliser certains faits, et anticiper les résultats possibles, précisément parce que nous n'en avons pas conscience* » (Jung, 1963). Autrement dit, le choix intuitif serait plus pertinent parce qu'il se base davantage sur les perceptions par le cerveau émotionnel. Le cerveau cortical en introduisant le raisonnement rationnel ne serait pas apte à intégrer certaines perceptions émotionnelles et ainsi conduirait à produire des erreurs de jugement. Pour Kant (1993), l'intuition serait la capacité à faire coexister dans le cerveau ce qui est, ce qui n'est plus et ce qui n'est pas encore afin de produire une réponse appropriée. Le chemin pris par l'intuition que ce soit dans la perspective cognitive ou philosophique pourrait être décrit ainsi : le dirigeant intuitif a une perception du contexte (ce qui lui semble être) sur lequel il projette les représentations issues du passé (ce qui n'est plus mais est subjectivement mémorisé) pour laquelle il mobilise la mémoire inconsciente et changeante des expériences passées afin d'imaginer inconsciemment et émotionnellement la réponse à apporter.

3.5. LE PROCESSUS DE LA DECISION INTUITIVE DANS LA PERSPECTIVE NEUROSCIENTISTE

A la lumière des différentes approches basées sur les évolutions de la neuroscience et en guise de synthèse, la décision intuitive serait le produit de trois étapes (Figure 3) se déroulant simultanément (Bolte et Goschke, 2005) et non séquentiellement : la phase de perception du contexte, la phase de recherche du point de référence, et la phase de mémorisation du futur possible.

Figure 3 : Processus de la décision intuitive dans la perspective neuroscientiste



Dans la phase de perception du contexte, les émotions jouent un rôle primordial en préparant le contexte dans lequel l'action doit se passer, en catégorisant le monde. La justesse de la perception du contexte va dépendre de l'intelligence émotionnelle du dirigeant. La phase de recherche du point de référence fait appel à la mémoire contextuelle des expériences passées. Cette mémoire est surtout empreinte des expériences marquantes pour le dirigeant. La phase mémorisation du futur possible est la phase de décision intuitive. Elle suppose la mise en scène dans des scénarii virtuels avant de prendre la décision. Lors de la prise de décision, les images mentales se succèdent et sont manipulées pour résoudre le problème. Elles proviennent de souvenirs réels ou imaginaires (phase passée), de perceptions (phase présente) et rassemble toutes les images de ce qui pourrait ou aurait pu se passer.

Ces résultats convergents issus de la neuroscience et des sciences humaines amènent à nous interroger sur leurs implications dans le domaine de la cognition managériale. Premièrement, la littérature managériale considère l'intuition du dirigeant comme une ressource rare (Ahuja et al., 2005) pour l'entreprise, or il apparaît que tous les individus sont dotés de capacités intuitives. La qualité de la décision viendrait de la capacité à faire le lien entre l'émotionnel et le cognitif et non pas d'une plus grande capacité intuitive.

Cela nous amène à considérer que, deuxièmement, l'intuition n'est pas forcément positive pour la prise de décision. En effet, son rôle est de provoquer la décision rapide mais pas la décision optimale.

Troisièmement, l'intuition ne permet pas de traiter la complexité car elle incite à la simplification des situations. Ceci est également vrai pour ce qui est du traitement de situations nouvelles car l'intuition se base sur l'expérience passée reconstituée à partir de faux souvenirs.

Les résultats des recherches en neurosciences et en économie conduisent à la conclusion suivante : pour les situations inaccoutumées, importantes et complexes, le décideur doit faire un effort cognitif. Ceci signifie qu'il fait prendre le contrôle de la décision par le cerveau cortical et non par le cerveau limbique. Autrement dit, le décideur doit savoir reporter sa décision, s'affranchir de l'urgence en tentant de repousser l'instant de la décision afin de disposer du temps nécessaire à l'effort cognitif pour lequel les outils d'aide à la décision servent de support. Toutefois, la neuroscience invite à ne pas négliger le cerveau limbique, c'est-à-dire le ressenti des situations, puisque l'objectif n'est pas d'éluder les émotions mais plutôt de faire coïncider les deux cerveaux. Ceci revient à dire qu'il ne faut pas verser dans le rationnel pur avec la croyance que les outils d'aide à la décision permettront eux-aussi d'aborder la complexité (March, 2006). Seule la conjugaison des mécanismes intuitifs et rationnels permettront une décision plus satisfaisante pour répondre aux événements nouveaux. Il conviendra dans de futures recherches d'étudier le type d'outils d'aide à la décision (tels que les outils de simulation, la technique des scénarios et autres outils de la prospective) permettant de faciliter l'effort cognitif.

CONCLUSION ET DISCUSSION

L'investigation de la littérature consacrée à l'intuition managériale a permis d'identifier trois corpus théoriques majeurs. L'analyse des apports de la théorie de la cognition managériale, la psychophysiologie et la neuroscience a ainsi facilité le travail de conceptualisation d'un phénomène *a priori* ésotérique, aux fondements scientifiques souvent discutés. Dans le tableau qui suit, nous proposons une mise en perspective des apports de chaque approche. Celle-ci s'organise en trois axes : le déclenchement, la nature et les caractéristiques de la décision intuitive.

Tableau 1 : Une caractérisation universelle du processus de décision intuitive ?

	Théorie de la cognition managériale	Théorie psychophysiologique	Théorie neuroscientiste
Déclenchement de l'intuition			
Rôle de l'expérience	L'expérience joue un rôle dans l'évolution et le renouvellement des représentations	L'expérience des émotions et des sentiments induit une attention supérieure de notre corps aux informations perçues	Les expériences sont intégrées au système intuitif et permettent l'activation de contexte imaginé
Nature des stimuli	Signaux externes perçus	Energie biologique	Images
Nature de l'intuition			
Scénarisation du futur	Activité mentale non considérée par cette approche	L'harmonie entre le corps et le cerveau entraîne une intensification de l'activité cognitive et donc un accroissement du champ des décisions possibles	Simulation du corps
Mémoire intuitive	Structure de connaissances stockées	Mémorisation de nos émotions passées par notre corps	Située dans le cerveau limbique et constituée de faux souvenirs aux contours variables selon le contexte émotionnel : <i>illusions cognitives</i>
Activité intuitive et inconscience	Mobilisation des schèmes cognitifs et reconnaissance de <i>Patterns</i>	Le système physiologique déclenche l'activité cognitive du cerveau en fonction de l'attention accordée à l'objet ou l'évènement par le sujet	Système intuitif émotionnel et inconscient (cerveau limbique) ne mobilisant pas le système rationnel (cerveau cortical)
Caractéristiques de la décision intuitive			
Rôle de l'information	Faible complétude informationnelle car la décision est fondée sur les structures mentales	Complétude informationnelle supérieure car l'activité cognitive est intensifiée par les émotions positives	Décision sur la base d'informations très partielles
Vitesse	Rapidité de la décision car processus faiblement analytique	Rapidité car l'harmonie corps/cerveau améliore l'activité cognitive	Rapidité de la décision afin d'assurer la survie
Pertinence de la décision	Pertinence relative à la conformité entre les signaux et les schèmes cognitifs	Pertinence relative au degré d'attention accordée à l'objet ou l'évènement	Pertinence relative au temps écoulé
Certitude	Sentiment de certitude renforcé par l'expérience	Sentiment de certitude fort renforcé par les émotions positives	Décision « réflexe » ne laissant pas de place au doute
Finalité de la décision intuitive	Convient aux situations complexes	Faire face à une situation qui active l'activité cognitive	Garantir la survie

Ces éléments nous permettent de clarifier les attributs de l'intuition. En référence à la définition de Shapiro et Spence (1997), l'intuition se caractérise par la vitesse d'exécution, l'inconscience et la confiance. Notre investigation théorique souligne ainsi que la vitesse d'exécution provient du déclenchement de l'intuition, dont l'origine se trouve dans l'expérience et la perception de stimuli. Ces éléments permettent ainsi de raccourcir le temps d'analyse consacrée à l'activité de décision. L'inconscience s'explique par la mémoire intuitive (nature de l'intuition). En ce sens, les connaissances, les émotions et les faux souvenirs sont stockés dans notre cerveau et notre corps et projetés dans le futur. Enfin, la confiance résulte de la mémorisation des expériences et des faux souvenirs dans les systèmes cognitif, émotionnel et physiologique. Il ne s'agit pour le sujet que de réactivation, ce qui explique la certitude ressentie.

Au-delà d'une meilleure compréhension des attributs de l'intuition, notre travail permet d'ajouter des dimensions nouvelles à l'intuition. Il souligne ainsi plus explicitement les mécanismes de la décision intuitive. Son déclenchement est fonction de la nature des stimuli et de l'expérience accumulée. Et il se matérialise (la nature de l'intuition) par l'activation des systèmes cognitif, physiologique et émotionnel.

Ainsi, notre analyse contribue à éclairer les attributs de l'intuition et préciser ses mécanismes. En cela, elle permet d'échapper partiellement à l'ésotérisme conceptuel initialement évoqué. Cependant, l'analyse des corpus théoriques traduit une hétérogénéité d'analyse des dimensions identifiées. Tentons donc d'identifier les points de convergence et de divergence des trois courants.

L'analyse du déclenchement de l'intuition met en évidence une certaine convergence quant au rôle de l'expérience accumulée par l'individu. Si celle-ci explique le rôle de l'antériorité dans la production de décisions intuitives, elle diverge quant à sa nature. Alors que la cognition managériale et la neuroscience évoquent le rôle de l'expérience dans le renouvellement de la structure de connaissance et des contextes imaginés (pour la neuroscience), la psychophysiologie s'intéresse à l'expérience des émotions. L'identification des stimuli diverge également. Ceux-ci sont à la fois signaux externes, énergie et ensembles d'images.

S'agissant de la nature de l'intuition, l'activité de scénarisation du futur s'avère exclusivement prise en compte par la neuroscience. On peut cependant penser que l'approche psychophysiologique l'intègre partiellement. A travers l'intensification des activités cognitives

en cas d'harmonie du corps (provoqué par les émotions positives), l'individu est poussé à élargir le champ des possibles face à une situation. Le terme de mémoire intuitive renvoie à localisation du phénomène. Le récepteur constitue ainsi un élément de divergence supplémentaire puisqu'il est représenté par notre système cognitif (nos structures de connaissances), notre système physiologique (corps humain : cœur et cerveau) et nos cerveaux rationnel et émotionnel. Enfin, l'analyse de l'activité intuitive (comme phénomène inconscient) varie considérablement. Elle serait à la fois reconnaissance de patterns, concentration du corps humain sur un objet ou un événement et activation du cerveau limbique (au détriment du cerveau cortical).

Enfin, la mise en perspective des caractéristiques de la décision intuitive reflète des points de convergence plus nombreux. Ceux-ci portent tout d'abord sur le rôle de l'information. Elle s'avère limitée sauf dans l'optique psychophysiologique, dans laquelle elle peut s'avérer plus importante. Les trois approches soulignent unanimement la vitesse de la décision, la pertinence perçue par le sujet et le sentiment de certitude. Elles expliquent néanmoins différemment ces caractéristiques. Ultimement, la finalité de la décision intuitive est un élément d'opposition. Elle est tantôt vue comme un moyen de faire face à des situations complexes (cognition managériale) ou imposant un travail de réflexion (psychophysiologie), et tantôt vue comme un moyen de garantir la survie en faisant une activité naturelle de l'homme (neuroscience).

Finalement, les approches convergent principalement sur les caractéristiques de l'intuition, traduisant ainsi une convergence de définition du phénomène. Elles divergent toutefois plus profondément sur le déclenchement et la nature de l'intuition. Ce constat traduit une concurrence des approches. L'intuition managériale se caractérise donc plus par un manque de stabilité conceptuelle que par un manque de fondements théoriques.

Dans cette optique, notre travail ouvre donc la voie à des investigations empiriques orientées vers l'activation de l'intuition par les managers. Une telle étude, par nature exploratoire, consisterait à analyser des décisions managériales qualifiées d'intuitives afin d'en comprendre les mécanismes. La confrontation entre la littérature et la réalité empirique permettrait de repérer le cadre théorique le plus explicatif de la décision intuitive en contexte organisationnel. Dans le prolongement, il serait intéressant d'évaluer le degré de formalisation de l'intuition, en vue de savoir s'il s'agit d'une caractéristique individuelle (propre au dirigeant) ou d'une véritable compétence, que le dirigeant exploiterait dans certaines situations et qui serait reproductible. Dès

lors, la performance de l'intuition managériale constitue une seconde voie. Il s'agirait de se demander si les décisions intuitives sont plus efficaces que les décisions analytiques. En fait, il serait probablement plus pertinent d'identifier les conditions dans lesquelles les décisions intuitives sont plus performances que les décisions analytiques. Ainsi on peut faire l'hypothèse que les situations complexes, inédites et/ou nécessitent des décisions rapides sont adaptées à des décisions intuitives.

De telles recherches laissent entrevoir quelques implications managériales. Par une compréhension aiguisée des mécanismes de la décision intuitive, les managers pourraient l'appliquer dans des contextes appropriés. S'il ne s'agissait pas d'une caractéristique individuelle mais bien d'une compétence, qui se génère et se développe, il serait possible de la répliquer dans des espaces organisationnels pour lesquels elle s'avèrerait utile. De même, les managers pourraient osciller entre décisions intuitive et analytique. Certaines situations nécessiteraient de recourir aux outils de la décision analytique tandis que d'autres induiraient d'être plus intuitif.

Autant de pistes qui pourraient contribuer à éclairer notre compréhension du phénomène d'intuition managériale comme de son application en contexte organisationnel.

REFERENCES

- Ahuja G., Coff R.W. et P.M. Lee (2005), « Managerial foresight and attempted rent appropriation: insider trading on knowledge of imminent breakthroughs », *Strategic Management Journal*, 26, 791-808.
- Agor, W. (1984), *Intuitive Management: Integrating Left and Right Brain Skills*, Prentice Hall, New Jersey.
- Barnard, C.I. (1938), *The function of the executive*, Cambridge, Harvard University Press.
- Barringer, B.R. et A.C. Bluedorn (1999), The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management, *Strategic Management Journal*, 20 : 5, 421-444.
- Bennis, W. et B. Nanus (1987), *Diriger : Les secrets des meilleurs leaders*, InterEditions, Paris.
- Berthoz, A. (1996), The role of inhibition in the hierarchical gating of executed and imagined movements, *Cognitive Brain Research*, 3 : 2, 101-113.
- Berthoz, A. (2003), *La décision*, Odile Jacob, Paris.
- Berthoz, A. et J.-L. Petit (2006), *Phénoménologie et physiologie de l'action*, Odile Jacob, Paris.
- Bolte, A. et T. Goschke (2005), On the speed of intuition: intuitive judgements of semantic coherence under different response deadlines, *Memory and Cognition*, 33 : 7, 1248-1255.
- Bonnet, C., Ghiglione, R. et J.F. Richard (1989), *Traité de psychologie cognitive, I, Perception, Action, Langage*, Dunod, Paris.

- Bradley, R.T. (2006), The psychophysiology of entrepreneurial intuition: a quantum-holographic theory, in Proceedings of the Third AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Auckland, New-Zealand, February.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. et R.E. White (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24 : 3, 522-537.
- Cyert, R.M. et J.G. March (1963), *A behavioural Theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- Damasio, A. (1999), *The feeling of what happens*, Harcourt Inc., San Diego.
- Drevets, W.C. et M.E. Raichle (1998), Reciprocal suppression of regional cerebral blood flow during emotional versus higher cognitive process: implications for interactive between emotion and cognition, *Cognition and Emotion*, 12, 353-385.
- Eden, C. (1992), On the nature of cognitive maps, *Journal of Management Studies*, 29 : 3, 261-265.
- Fredrickson, B. L. (2002), Positive emotions, in C.R. Snyder et S.J. Lopez (dir.), *Handbook of Positive Psychology*, New York, Oxford University Press, 120-134.
- Gabor, D. (1948), A new microscopic principle, *Nature*, 161, 777-778.
- Grinyer, P.H. et J.C. Spender (1979), Recipes, crises, and adaptation in mature businesses, *International Studies of Management and Organization*, 9, 113-123.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1995), *La conquête du futur*, InterEditions, Paris.
- Hauch, V. (2002), Créativité et décision stratégique : la nécessité d'une définition, *Gestion 2000*, 15-29.
- Hodgkinson, G.P. (2001), Cognitive processes in strategic management: Some emerging trends and future directions, in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil et C. Viswervaran (dir.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Vol.2, London Sage, 416-460.
- Hodgkinson, G.P. et P.R. Sparrow (2002), *The competent organization: a psychological analysis of the strategic management process*, Buckingham, Open University Press.
- Hodgkinson, G.P. et A.B. Thomas (1997), Thinking in organizations, *Journal of Management Studies*, 34 : 6, 845-952.
- Hodgkinson, G.P. (2002), Comparing managers' mental models of competition: Why self-report measures of belief similarity won't do, *Organization Studies*, 23 : 1, 63-72.
- Huff, A.S. (1997), A current and future agenda for cognition research in organizations *Journal of Management Studies*, 34 : 6, 947-952.
- Huff, A.S. et M. Jenkins (2002), *Mapping strategic knowledge*, Sage.
- Huff, A.S. (1990), *Mapping Strategic Thought*, New York and Chichester, Wiley.
- Johnson, G. (1988), Re-Thinking Incrementalism, *Strategic Management Journal*, 9 : 1, 75-91.
- Jung, C.G. (1963), *L'âme et la vie*, Buchet-Chastel, Paris.
- Kahneman, D. (2003), A perspective on judgement and choice: mapping bounded rationality, *American Psychologist*, 58, 697-720.
- Kahneman, D., Slovic, P. et A. Tversky (1982), *Judgement under uncertainty: heuristics and biases*, Cambridge University.
- Kant, E. (1993), *Leçons de métaphysique*, Livre de Poche, Paris.
- Kuhl, J. (2000), A functional-design approach to motivation and self-regulation: The dynamics of personality systems interactions, in M. Boekarts, P.R. Pintrich et M. Zeidner (dir.), *Handbook of self-Regulation*, San Diego, Academic Press, 111-169.

- La Pira, F. et M. Gillin (2006), Non local Intuition and the performance of serial entrepreneurs, *International Journal of Entrepreneurship and Small business*, 3 : 1, 17-35.
- Laroche, H. (1997), L'entreprise close : une approche cognitive, in P. Besson (dir.), *Dedans, dehors, Les nouvelles frontières de l'organisation*, Vuibert, Paris.
- Laroche, H. (2001), Les approches cognitives de la stratégie, in A.C. Martinet et R.A. Thiétart (dir.), *Stratégies : Actualité et futurs de la recherche*, Vuibert, Paris.
- Laroche, H. et J.-P. Nioche (1994), L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, *Revue française de gestion*, juin-août, 64-78.
- Lauriol, J. (1998), *La décision stratégique en action*, Edition L'Harmattan.
- Ledoux, J. (1996), *The emotionnal brain*, Simon and Schuster, New York.
- Lieberman, M.D (2000), Intuition: a social and cognitive neuroscience approach, *Psychological Bulletin*, 126 : 1, 109-137.
- March, J.G. (2006), « Rationality, foolishness and adaptative intelligence », *Strategic Management Journal*, 27, 201-214.
- March, J.G. et H.A. Simon (1958), *Organizations*, New York, John Wiley.
- McCraty, L., Atkinson, M. et R.T. Bradley (2004a), Electrophysiological evidence of intuition: Part 1. The surprising role of the heart, *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 10 : 1, 133-143.
- McCraty, L., Atkinson, M. et R.T. Bradley (2004b), Electrophysiological evidence of intuition: Part 2. A system-wide process?, *Journal of Alternative and Complementary Medicine*, 10 : 2, 325-336.
- Meyer, A. (1982), How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments, *Journal of Management Studies*, 19 : 1, 45-61.
- Mintzberg, H. (1990), *Le management : voyage au centre des organisations*, Les Editions d'Organisation, Paris.
- Myers, D.G. (2002), *Intuition: Its Powers and perils*, Yale University press, New Haven.
- Ochsner, K.N., Bunge S.A., Gross, J.J. et J.D.E. Gabrieli (2002), Rethinking feelings: an fMRI study of the cognitive regulation of emotion, *Journal of Cognitive Neuroscience*, 14 : 8, 1215-1229.
- Penrose, E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, John Wiley.
- Prasad, A. et P. Prasad (2002), The coming of age of interpretative organizational research, *Organizational Research Methods*, 5 : 1, 4-11.
- Priem, R.L. (1994), Executive judgement, organizational congruence, and firm performance, *Organization Science*, 5 : 3, 421-437.
- Pye A. et A. Pettigrew (2005), Studying board context, process and dynamics: Some challenges for the future (special issue), *British Journal of Management*, 16, 27-38.
- Rhine, J.B. (1981), *Extra-Sensory Perception*, Bruce Humphries, Boston, M. A.
- Schwenk, C.R. (1984), Cognitive simplification processes in strategic decision making, *Strategic Management Journal*, 5, 111-128.
- Schwenk, C.R. (1988), The cognitive perspective on strategic decision making, *Journal of Management Studies*, 25 : 1, 41-55.
- Shapiro, S. et M.T. Spence (1997), Managerial Intuition: a conceptual and operational framework, *Business Horizon*, 40 : 1, 63-68.
- Sherrington, C. (1952), *The integrative action of the nervous system*, Cambridge (Mass.).
- Simon H.A. (1983), *Administration et processus de décision*, Economica, Paris.

- Simon, H.A. (1987), Making Management decisions : the role of intuition and emotion, *Academy of Management Executive*, 57-64.
- Smircich, L. et C.I. Stubbart (1985), Strategic management in an enacted world, *Academy of Management Review*, 10 : 4, 724-736.
- Stubbart, C.I. (1989), Managerial cognition: a missing link in strategic management research, *Journal of Management Studies*, 26 : 4, 325-347.
- Tomasino, D. (2006), The psychological basis of creativity and intuition: accessing “the zone” of entrepreneurship, in Proceedings of the Third AGSE International Entrepreneurship Research Exchange, Auckland, New-Zealand, February.
- Walach, H. et S. Schmidt (2005), Repairing Plato’s life boat with Ockham’s razor: the important function of research in anomalies for consciousness studies, *Journal of Consciousness Studies*, 12 : 2, 52-70.
- Walsh, J.P. (1995), Managerial and Organizational Cognition: Notes from a Trip Down Memory Lane, *Organization Science*, 6 : 3, 280-321.
- Walsh, J.P. et L. Fahey (1986), The role of negotiated belief structures in strategy making, *Journal of Management*, 12 : 3, 280-321.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*, Random Housen, New York.