

# La place de l'intuition dans la gouvernance stratégique des PME :

## Cas des PME de la région de Casablanca -Settat

MDARBI SAID<sup>1</sup>, BOUTAFROUT Fatima-Ezzahra<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*Enseignant-Chercheur en Sciences de Gestion- Directeur du Laboratoire de Recherche LAREMO-ESTC, Université Hassan II, MAROC*

[said.mdarbi@estc.ma](mailto:said.mdarbi@estc.ma)

<sup>2</sup>*Doctorante chercheuse en Sciences de Gestion- Laboratoire de Recherche LAREMO- ESTC, Université Hassan II, MAROC*

[fatimaezzahra.boutafroust.estc@gmail.com](mailto:fatimaezzahra.boutafroust.estc@gmail.com)

### RESUME :

Dans un environnement instable, où les crises économiques, sociales, politiques, environnementales, sanitaires, et autres se succèdent, les dirigeants d'entreprise jouent un rôle essentiel dans la mise en place d'une gouvernance stratégique efficace. Cette tâche n'est pas sans défis, car les décisions stratégiques doivent faire face à une grande incertitude, un manque de données fiables, des conséquences majeures, et exigent un engagement à long terme de l'entreprise (Dammak, 2004). De plus, ces décisions ne peuvent pas être programmées, étant donné leur complexité et l'absence de méthode préétablie pour les résoudre (Mintzberg et al., 1976). Dans ce contexte, l'utilisation de l'intuition en tant que complément ou alternative à l'analyse formelle devient incontournable pour guider les choix des dirigeants. L'objectif de notre travail, est d'étudier l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique des PME. En suivant une approche naturaliste<sup>1</sup> (Lebraty,1996), Nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec dix dirigeants de PME situées à Casablanca. Les résultats de notre étude révèlent que 9 sur 10 des dirigeants ont affirmé avoir fait appel à leur intuition lors de la prise de la décision stratégique, avec des degrés variables. Ces entretiens ont mis en lumière diverses perspectives sur l'utilisation de l'intuition dans le processus de prise de décision stratégique.

**Mots clés :** environnement instable, décision stratégique, dirigeants des PME marocaines, intuition, analyse formelle.

---

<sup>1</sup> L'approche naturaliste se fonde sur une méthodologie particulière qui conduit à observer les individus quand ils sont confrontés à des situations concrètes.

**ABSTRACT :**

In an unstable environment, where economic, social, political, environmental, health crises, and others follow one another, business leaders play an essential role in establishing effective strategic governance. This task is not without challenges, as strategic decisions must confront great uncertainty, a lack of reliable data, significant consequences, and require long-term commitment from the company (Dammak, 2004). Furthermore, these decisions cannot be programmed, given their complexity and the absence of a pre-established method to solve them (Mintzberg et al., 1976). In this context, the use of intuition as a complement or alternative to formal analysis becomes essential to guide leaders' choices. The aim of our work is to study the use of intuition in the strategic decision-making process of SMEs. Following a naturalistic approach (Lebraty, 1996), we conducted semi-structured interviews with ten SME leaders located in Casablanca. The results of our study reveal that 9 out of 10 leaders affirmed having relied on their intuition when making strategic decisions, with varying degrees. These interviews shed light on various perspectives on the use of intuition in the strategic decision-making process.

**Keywords :** unstable environment, strategic decision, Moroccan SME leaders, intuition, formal analysis.

**INTRODUCTION**

Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par des profonds et rapides changements dus à la succession des crises économiques, sociales, politiques, environnementales, sanitaires etc. Cet environnement est particulièrement turbulent notamment avec le durcissement de la concurrence dans presque tous les domaines d'activité, la complexité grandissante, des incertitudes avec des clientèles plus volatiles et plus exigeantes. Dans ces conditions, les dirigeants des pme doivent prendre des décisions stratégiques complexes et se trouvent confrontés à un trop grand nombre de données à appréhender qu'ils ne puissent pas analyser d'une manière exhaustive classique puisqu'ils doivent faire des choix dans un laps de temps parfois restreint. L'intuition vient souvent alors consciemment ou inconsciemment pour compléter cette insuffisance en fournissant au décideur des méthodes d'acquisition et d'interprétation de l'information efficaces.

À partir des années 80, la notion de l'intuition a suscité un regain d'intérêt des chercheurs comme processus de prise de décision à part entière ce qui a donné suite à un ensemble d'études empiriques. Certaines entre elles ont essayé de démontrer l'existence réelle de ce recours à l'intuition lors de la prise

de décisions stratégiques et d'autres ont essayé de chercher le bénéfice que peuvent en tirer les organisations.

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 d'infirmer ou confirmer ce constat. Nous nous intéressons dans cette recherche à l'étude du rôle de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques des pme marocaines en se basant sur une étude qualitative exploratoire d'un échantillon de 10 petites et moyennes entreprises marocaines installées dans la région de Casablanca-Settat.

Sur ce, notre problématique peut être formulée comme suit :

**Quel rôle joue l'intuition dans la formation de la décision stratégique des dirigeants des pme dans un environnement instable ?**

Afin de répondre à cette problématique, nous avons structuré cette recherche sur deux parties. La première partie présentera le cadre théorique qui est constitué d'une revue de littérature des différentes acceptions de l'intuition selon les autres disciplines et selon les recherches en gestion, et une lecture de quelques études portées sur le rôle de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques des dirigeants. La deuxième et partie aura pour objectif de présenter notre choix méthodologique, d'analyser et discuter les résultats de notre étude qualitative.

**1.Revue de littérature :**

**1.1 Définitions de la notion de l'intuition :**

Selon le langage commun la notion « intuition » vient du latin « intueri » qui, à peu près, signifie « regarder attentivement à l'intérieur de soi ». Cette définition a dérivé pour aboutir aux définitions les plus courantes de l'intuition qu'on retrouve dans les différents dictionnaires, comme connaissance directe, immédiate de la vérité, sans recours au raisonnement, à l'expérience ; un sentiment irraisonné, non vérifiable qu'un événement va se produire, que quelque chose existe ; le savoir ou le sixième sens, , une connaissance innée ou instinctive, le flair qui permet de sentir et de deviner les choses ou plus généralement le fait d'atteindre une solution ou obtenir un résultat en utilisant moins d'informations qu'il n'est habituellement nécessaire.

En philosophie l'intuition est considérée comme une connaissance soudaine, spontanée, indubitable, comme celle que la vue nous donne de la lumière et des formes sensibles, en conséquence, indépendante de toute démonstration ; ou un acte transcendant, indéfinissable, au moyen duquel l'intelligence saisit l'absolu dans son identité, cela veut dire tel qu'il est en lui-même, au-dessus de toute distinction et de toute différence Auriol (2000).

En psychologie la notion d'intuition a évolué et divergé au fil du temps. Dans la psychologie clinique, elle représente la capacité des praticiens expérimentés à faire des inférences sans procédures standardisées. Dans la psychologie expérimentale, elle est la capacité de faire des conjectures se révélant correctes sans savoir pourquoi. Cette intuition serait alors une forme d'apprentissage implicite, apprentissage par expérience sans en avoir conscience Osbeck (1999).

En neurosciences, Lank et Lank (1995) à tenter une définition de l'intuition comme une capacité du cerveau opérant à partir de l'hémisphère droit et consistant à traiter des informations physiques, émotionnelles et mentales.

En sciences de gestion, les définitions sont scindées en deux groupes de recherches différents ; le premier groupe des chercheurs considérant l'intuition comme un phénomène paranormal qui relève de l'irrationalité (Mintzberg ,1994) et l'autre groupe des chercheurs qui suggèrent qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs, et les rattachent à une certaine forme de rationalité et trouvent au phénomène une explication logique (Simon,1987).

## **1.2. Le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique :**

La plupart des chercheurs en management, à quelques exceptions près, n'ont pas considéré l'intuition comme un mode de prise de décision. Et ils négligeaient l'étude de l'intuition et de son rôle dans le processus décisionnel stratégique.

Cependant, ce peu d'intérêt ne doit pas laisser penser que l'intuition n'était pas utilisée dans la pratique managerielle réelle. Les managers ont de tout temps travaillé et continuent à le faire en utilisant de l'information verbale et en traitant par des processus intuitifs. L'intuition a toujours été présente dans la gestion et dans le travail quotidien des managers mais elle était juste dissimulée dans un obscur hémisphère du cerveau humain (Mintzberg 1984, p 19),

L'intuition n'est devenue un objet d'étude en tant que capacité importante dans la prise de décision stratégique qu'à partir des années 1980 (Mintzberg 1984 et Agor 1986).

Les auteurs ont appréhendé l'intuition différemment : ceux qui ont vu l'intuition comme un mode de prise de décision qui complète l'analyse formelle et d'autres qui ont considéré l'intuition comme processus décisionnel stratégique à part entière qui remplace l'analyse formelle.

### **1.2.1. L'intuition complète l'analyse formelle :**

Même si nous datons l'intérêt porté à l'intuition aux années 1980, certains précurseurs l'avaient précédemment évoquée. Notamment, Chester Barnard (1938) qui avait noté que les dirigeants, au

contraire des scientifiques, n'ont pas toujours le loisir de prendre les décisions sur la base d'analyses rationnelles mais doivent souvent se fier à leurs intuitions.

Bernard (1938) généralise le fait que tout travail nécessite des processus mentaux non logiques. Ces processus sont considérés comme non logiques puisqu'ils sont trop complexes et trop rapides pour être exprimés en mots ou par raisonnement.

Selon Brunsson (1982), l'intuition ou l'irrationalité à son sens est une donnée de base du comportement organisationnel et par la suite la prise de décision dans l'organisation tend à être irrationnelle et la rationalité absolue est pour lui une mauvaise base d'action ce qui rend une certaine dose d'irrationalité est toujours requise.

Simon (1987) a développé un nouveau concept de «la rationalité limitée » qui considère les processus intuitifs comme des éléments majeurs que toute théorie de la prise de décision stratégique devrait prendre en considération au même titre que les processus rationnels. Et assure que dans un processus de décision contrairement à la rationalité absolue, le décideur ne cherche pas la solution optimale, mais il s'arrête à la première solution qu'il juge satisfaisante.

Et assure que l'utilisation de l'intuition n'exclue pas l'utilisation du raisonnement logique mais ces modes de prise de décision sont plutôt complémentaires. Et ajoute que les gestionnaires efficaces n'ont pas le luxe de choisir entre l'analyse et l'intuition, et qu'une véritable expertise implique l'utilisation des deux types de prise de décision.

En suivant le même ordre d'idées, Goldberg (1990) précise que les méthodes analytiques rationnelles peuvent être rarement utilisées exclusivement ; de par sa nature même, la prédiction traite de l'inconnu et nous ne pouvons mesurer ou calculer que ce qui est connu. Un gestionnaire prévisionniste doit à cet effet faire appel à son intuition pour rassembler et interpréter des données et pour décider des événements futurs inhabituels qui pourraient en influencer le résultat. De ce fait, dans pratiquement chaque décision, il y a toujours une composante intuitive.

Mintzberg (1994) ajoute que l'utilisation de l'intuition est toujours présente, à des degrés différents, dans le travail des décideurs que ce soit lors d'opérations routinières ou lors des opérations plus critiques tels que l'élaboration de la stratégie.

Marlow (1994) affirme que les managers admettent que le point de départ de la prise de décision est souvent un sentiment intuitif mais ce n'est qu'une fois examiné logiquement, que ce pressentiment aboutit à une décision.

Les auteurs (Shapiro & Spence, 1997) pensent que l'intuition est plus utile lorsqu'elle est combinée avec un raisonnement analytique. Les décideurs doivent alors combiner des jugements intuitifs et analytiques avec une séquence temporelle qui consiste à fournir, d'abord, une réponse intuitive au problème formulé, suivie d'une évaluation analytique plus approfondie. En effet, une multitude d'utilisations ont connu l'inverse de cet ordre temporel, cela veut dire que les dirigeants utilisent l'intuition après avoir procédé à des raisonnements formels afin de synthétiser et d'intégrer les informations collectées et analysées (Agor, 1986). Inverser la séquence temporelle (raisonnement formel-intuition) de cette manière peut entraîner des processus conscients contaminant le jugement intuitif inconscient. À cet effet, l'idéale pour Le Saget (2006), « est de combiner les deux approches, dans une « intuition outillée » : partir de ses visions et simultanément les vérifier par un aller-retour constant entre l'intuition pure et les faits, les perceptions des autres, les méthodes et les chiffres ».

Sadler et Smith (1999) considèrent que cette intuition, plus ou moins grande de l'intuition lors de la prise de décision représente la différence essentielle entre les dirigeants.

### **1.2.2. L'intuition remplace l'analyse formelle :**

Contrairement aux auteurs qui voient que l'intuition et l'analyse rationnelle sont complémentaires (Simon, 1987 ; Shapiro & Spence, 1997 ; Le Saget, 2006), d'autres considèrent l'intuition comme processus décisionnel stratégique à part entière qui remplace l'analyse formelle.

Comme Raiffa (1968, in Dane et Pratt, 2007) qui a précisé que « le cerveau humain peut être un magnifique synthétiseur d'informations nébuleuses disparates, et souvent des techniques et procédures formelles contrecarrent et empêchent ce mécanisme mystérieux de fonctionner efficacement ». Ceci dit que la capacité inconsciente des individus à relier des éléments d'informations diversifiés, pour la prise de décision, peut-être compromise par leur tentative d'utiliser des moyens plus rationnels ou conscients.

Dane et Pratt (2007) soulignent que l'intuition s'appuie sur notre capacité innée à synthétiser les informations rapidement et efficacement, une capacité qui peut être entravée par des procédures plus formalisées.

Au sein des organisations, l'intuition a été postulée pour aider à guider un large éventail de décisions critiques. Elle peut être partie intégrante de la réussite des tâches qui impliquent une grande complexité et des horizons de temps courts, tels que la planification d'entreprise, l'analyse des stocks et évaluation des performances (Hayashi, 2001 ; Isenberg, 1984 ; Shirley & Langan-Fox, 1996).

Agor (1986) montre comment les managers utilisent leurs intuitions pour prendre des décisions stratégiques, comme investir ou non du capital dans un projet. Khatri & Ng, (2000) suggère en outre que

le besoin d'intuition peut être particulièrement aigu dans les organisations intégrées dans des environnements turbulents.

En outre, pour le cas des PME l'intuition est considérée comme un suppléant du raisonnement formel puisque : d'un côté, les dirigeants de PME sont souvent résistants à l'analyse rationnelle (Meunier, 2007). Cela est dû au fait qu'ils sont souvent débordés par les problèmes d'exploitation à court terme qui exigent des décisions immédiates, ainsi le peu du temps qu'ils leur reste pour les décisions stratégiques garantie à l'intuition sa place comme méthode de décision, et d'un autre côté, les consultants sont rarement accessibles en raison de coût élevés qu'ils appliquent, d'incompatibilité de langage et d'outils qu'ils utilisent qui sont conçus souvent pour les grandes entreprises. À cet effet, sur cette question, Mintzberg (2005) nous renseigne sur le fait qu'un dirigeant, vu la quantité considérable d'informations qu'il détient et du fait que la majorité des informations importantes (qui peuvent déboucher sur des décisions stratégiques) viennent sous une forme verbale et qu'elles se stockent donc dans sa tête, le dirigeant ne peut pas tout dire à ses collaborateurs afin de leur donner l'aide souhaitée. Dans ce contexte, un dirigeant souvent choisit de se fier à son intuition, d'improviser, avec des résultats parfois spectaculaires mais malheureusement parfois catastrophiques (Meunier, 2007).

En suivant la même logique, Sogbossi (2009) souligne que pendant longtemps, les dirigeants des PE ont été considérés comme des individus se comportant de façon hasardeuse, laissant beaucoup plus de place à leur intuition. N'ayant pas les moyens d'anticiper les modifications éventuelles de l'environnement, ils se laissent ainsi aller à un comportement hasardeux ni prévu dans un cadre cohérent de développement de leur entreprise. En revanche, ces entreprises font preuve du dynamisme, arrivent à survivre et se développer même dans des contextes difficiles.

## **2-Etude qualitative exploratoire : le rôle de l'intuition dans la formation de la décision stratégique des dirigeants des pme de la région de Casablanca -Settat**

### **2.1. Choix de la démarche qualitative exploratoire**

En se basant sur une démarche qualitative exploratoire et une approche inductive, la présente étude vise donc à comprendre et découvrir le rôle que joue l'intuition dans la formation de la décision stratégique d'un échantillon de dirigeants des pme marocaines. Cette approche qualitative aura une grande valeur ajoutée pour influencer notre protocole de recherche et qui sera mieux adapté à nos besoins pour répondre à notre problématique.

Selon Mintzberg (1976), le processus de prise de décisions stratégiques peut être étudié par observation, par étude d'enregistrement organisationnels et par interviews et questionnaires.

L'investigation d'enregistrements (données, archives, documents) est dans notre cas impossible car le processus de décisions stratégiques laisse peu de traces dans les documents de l'entreprise, d'autant plus dans les petites structures par peu de formalisme que nous envisageons d'étudier.

La méthode d'observation pouvait être intéressante, mais n'aurait pas été utile dans notre cas mais, il aurait fallu observer à l'intérieur de l'esprit du décideur ce qui demande des moyens et des ressources très avancées et extrêmement coûteuses.

L'entretien fermé et le questionnaire comme source principale de données étaient à écarter vu leur rigidité et vu le caractère subjectif de notre sujet de recherche.

D'autre part, l'entretien ouvert nous aurait empêchés d'amener le décideur à parler des sujets qui nous intéressent et aurait noyé les informations pertinentes au sein du discours trop large et peut-être désordonné du dirigeant.

À cet effet, nous avons choisi de nous référer aux entretiens semi-directifs centrés, qui seront le seul moyen nous permettant de comprendre ce phénomène et découvrir le mode de la prise de décision stratégique de chaque dirigeant.

## **2.2 Formulation du guide d'entretien :**

Nous avons utilisé un guide d'entretien comme un aide-mémoire qui nous a aidés à bien structurer nos questions et à éviter d'oublier de traiter certains aspects de la recherche.

Notre guide d'entretien est structuré de manière nous permettant, d'appréhender et de comprendre le rôle de l'intuition dans la formation des décisions stratégiques des dirigeants marocains. En effet, nous avons élaboré notre guide d'entretien en trois principaux axes.

Le premier axe est lié au processus décisionnel stratégique dans lequel nous allons demander à l'interviewée de choisir une décision stratégique récente dont il ait de bons souvenirs, étant donné que ne nous intéressons pas à un type de décision précis mais à l'approche qu'a eue le décideur face à cette décision. Par la suite, une fois la décision stratégique est choisie, nous allons poser des questions sur la date de cette décision, les personnes impliquées, son origine, son historique, les études faites pour arriver à cette décision.

Dans le deuxième axe, nous l'avons consacré à l'utilisation de l'intuition dans la prise de cette décision stratégique choisie par l'interviewé, et l'utilisation de l'intuition dans le cas général dans les décisions nouvelles, urgentes, risquées, incertaines et nouvelles.

Le troisième axe, nous avons demandé certaines informations sur les caractéristiques personnelles du répondant notamment sa fonction, sa formation et son âge, le nombre du personnel dans l'entreprise (pour nous renseigner sur la taille de l'entreprise) depuis quand il est dans l'entreprise et dans le secteur (pour estimer son expérience) afin d'essayer de faire des recoupements.



### 2.3. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Nous ciblons dans notre étude la population des dirigeants, des directeurs généraux et des présidents directeurs généraux des petites et moyennes entreprises installées dans la région de Casablanca-Settat.

Pour suivre la logique d'échantillonnage connue dans les sciences sociales, nous allons adopter un échantillonnage de convenance. Il sera choisi pour recueillir et analyser les données obtenues.

Le choix des interviewées s'est fait avec l'optique d'élaborer un échantillon varié de la population des entreprises étudiées, mais aussi de constituer une banque de répondants représentatifs, ou « d'informateurs-clés » au sens de Lessard-Hébert et al. (1995). Les entretiens avec ces « informateurs-clés » renforcent les possibilités d'avoir un nombre d'informations et d'interprétations diversifiées et approfondies.

En respectant les critères de diversification et de saturation, pour l'analyse du contenu et la validation des différents résultats. Nous nous sommes arrêtées à dix entretiens.

Le tableau ci-dessous résume les principales caractéristiques de notre échantillon de l'étude.

TABLEAU 1 : CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLON DE L'APPROCHE QUALITATIVE EXPLORATOIRE

Dirigeants	Genre	Age	Fonction	Niveau d'étude	Ancienneté	Secteur d'activité	Nombre du personnel
D1	M	47 ans	DG	Bac+5 +MBA canadien	5 ans	Service informatique	15
D 2	M	37 ans	DG	Bac+5	8 ans	BTB	51
D 3	M	40 ans	Associé-gérant	Bac+4	20ans	Travaux divers	50
D 4	F	43 ans	DG	Bac+2	13 ans	Tourisme	60
D 5	M	33 ans	DG	Ingénieur d'Etat	10 ans	Bureau d'études	40

D 6	M	34 ans	DG	Doctorat	7 ans	Entreprise industrielle	10
D 7	M	49 ans	Manager-DG	Master +MBA	8 ans	L'événementiel	80
D 8	M	36 ans	Consultant-DG	Deux masters	13 ans	Entreprise de service	20
D 9	F	51 ans	Coordinatrice générale	Licence+ formation en management	12ans	L'enseignement	104
D 10	M	47 ans	DG	MBA	15 ans	Commerce d'automobile	20

#### 2.4. Analyse thématique de contenu

Le processus de transcription a été réalisé le plus fidèlement possible et d'une façon exhaustive les verbatim des répondants. Cette étape nous a permis d'envahir le contenu des entretiens. À l'issue de cette dernière, le corpus obtenu est composé de 50 pages (police 12, interligne simple).

Pour analyser les entretiens, nous avons adopté la méthode d'analyse thématique du contenu car elle permet selon Alvarez (2001) de faire émerger la signification du discours. Alors l'unité d'analyse que nous avons choisie n'est pas le mot ou la ligne mais plutôt le thème plus à même de refléter une image claire de la pensée du dirigeant et afin de rattacher la connaissance produite à un cadre conceptuel connu.

Les thèmes de notre analyse sont comme suit :

- Le processus décisionnel stratégique ;
- Le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique ;

#### 2.5. Résultats de la recherche

Les entretiens semi-directifs réalisés auprès les dirigeants de dix entreprises installées dans la région de Casablanca-Settat ont ressorti plusieurs résultats. Nous procéderons à la présentation et à la discussion de ces résultats par l'utilisation de la méthode d'analyse par thème.

#### Résultats de l'analyse par thème :

Nous présenterons donc dans ce point les synthèses des résultats que nous avons obtenus suite à l'analyse de chacun des deux thèmes constituant notre guide d'entretien.

### **Thème 1 : le processus décisionnel stratégique**

#### **Sous thème 1 : la date de la décision**

Pour éviter les oublis, nous avons demandé à nos répondants des décisions stratégiques récentes, mais ils nous ont répondu que les décisions stratégiques étaient plutôt rares au sein de leurs PME et ils étaient dans l'obligation de nous parler des décisions qui datent de plus d'un an pour tous les répondants sauf le répondant 10 qui nous a présenté une décision stratégique qui date de moins d'un an relative à l'obligation de changement de l'activité puisqu'il est concessionnaire des voitures de la marque Fiat, et l'Etat a obligé tous les concessionnaires de cette marque de changer leurs activités.

À cet effet, nous remarquons la rareté des décisions stratégiques dans les pme qui est dû peut-être à leurs tailles.

#### **Sous thème 2 : la nature de la décision**

Les décisions que nos interlocuteurs ont choisi d'étudier ont été assez diverses et couvraient à-peu-près tous les champs de décisions stratégiques qu'il est possible de rencontrer dans ce type de structure. Cela allait des décisions très lourdes comme la cessation ou le changement de l'activité (répondant 10, répondant 1), l'élargissement d'activité (répondant 2, répondant 8), l'intervention dans un nouveau marché (répondant 3, répondant 4), la suppression d'une activité (le répondant 5), d'investissement (répondant 6), la suppression d'un investissement (répondant 7) et de recrutement (répondant 9).

#### **Sous thème 3 : l'origine de la décision**

Nous avons interrogé nos interlocuteurs de l'origine de cette décision (Cette décision stratégique était l'origine d'une crise, un problème ou une opportunité ?). Les réponses de nos interlocuteurs étaient comme suit :

TABLEAU 2 : L'ORIGINE DE LA DECISION

L'origine de la décision	Répondants
Crise	Répondant 3, répondant 7,
Opportunité	Répondant 1, répondant 2, répondant 6, répondant 8
Un problème	Répondant 4, répondant 5, répondant 9, répondant 10

#### **Sous thème 4 : les personnes impliquées dans la prise de décision**

La principale constatation est que dans les entreprises étudiées, le nombre de personnes impliquées dans le processus de prise de décision stratégique est très limité. Le personnel de l'entreprise n'est pas impliqué dans la prise de décision même par des consultations.

Toutes les entreprises en question, notre interlocuteur est la seule personne impliquée dans la prise de décision à l'exception du dirigeant 1 qui a réclamé que la décision stratégique est collective puisqu'il prend en considération l'avis des associés.

#### **Sous thème 5 : les études faites**

Un des attributs d'une décision classique « analytique » réside dans la conduite d'études détaillées afin d'évaluer les conséquences de chaque alternative de décision ; ces études pouvant être des études financières pour mesurer l'implication de l'investissement ou une simulation de la modélisation pour examiner les scénarios possibles ou des études de marché pour sonder les attentes de la clientèle.

Cependant, une des caractéristiques supposées d'une prise de décision intuitive est l'absence d'études approfondies, l'intuition sert à évaluer ou plutôt supposer, deviner, les conséquences et les implications de chaque choix.

Dans notre cas, 5 /10 des dirigeants interrogés avouaient ne pas avoir eu recours à des études approfondies aux préalables. Leurs justifications sont soit qu'il était impossible de conduire d'études par manque de moyens alors ils préfèrent réaliser l'étude en interne comme le note le dirigeant 2 : « *Bien sûr, il y avait des études en interne. je n'est pas pris un cabinet expert pour faire ces études-là. Alors j'ai un peu quantifié le chiffre d'affaires que je peux cibler par rapport au maître d'ouvrage et avec mes clients avec qui j'ai fait l'activité initial* », ou de temps ou que les études de marché ne pouvaient être fiables en raison des conditions changeantes de l'environnement. Cette absence d'études est compensée, selon eux par leurs connaissances du secteur et leur expérience dans l'entreprise.

A l'exception du répondant 1 qui réclame avoir utilisé une étude de marché approfondie avant la prise de la décision : « *Absolument, effectivement la première chose qu'on a effectuée c'était les business plans, un chiffrage aussi a été fait par rapport au coût par rapport aux personnes impliquées dans le projet ...* ». (D1)

#### **Sous thème 6 : Examen d'alternatives**

De la même manière que la conduite d'études, l'examen des alternatives de choix est un indicateur de décision analytique qu'intuitive ; or, en examinant les réponses des dirigeants interrogés, 5/10 des dirigeants interrogés réclament qu'ils n'aient pas eu beaucoup d'alternatives. Les alternatives qu'ils ont eu c'est de faire ou de ne pas faire comme le dirigeant 6 « *on avait deux choix : soit élargir l'activité et investir, soit ne pas élargir* ».

5/10 des dirigeants réclament qu'ils étaient devant des alternatives avant de décider et faire leurs choix comme l'exemple du dirigeant 1 et 3 :

« *En fait, nous avons suivi le processus de décision suivant : quelle est notre finalité ? qu'est-ce qu'on veut achever à la fin ? quelle sont nos options ? c quoi le contexte ? On a pris les chiffrages des deux*

*projets et les business plans, et on a choisis la meilleure option sur la base d'un consensus entre nous (les actionnaires) » (D1)*

*« Apres l'arrêt provisoire de l'activité de l'OCP durant la crise du covid 19. Nous avons eu deux choix soit on procède à la diversification des clients soit l'extension de l'activité vers d'autres services... » (D3)*

## **Thème 2 : le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique**

### **Sous thème 1 : L'utilisation de l'intuition dans la prise de la décision stratégique choisie par le dirigeant interrogé**

Tous les dirigeants interrogés ont réclamé avoir eu recours à l'intuition dans la prise de la décision stratégique qu'ils ont choisissent au début de l'entretien sauf le dirigeant 1 qui a réclamé qu'il n'a pas utilisé l'intuition dans la prise de la décision stratégique car la décision était collective : *« Non, malheureusement non on était plutôt pragmatique [...] la décision est enfin de compte c'est une décision d'une seule personne qui va prendre en compte les avis des autres dans ce cas la personne peut utiliser l'intuition. Mais dans notre cas même si je suis le directeur général, la décision était prise par nous les trois c'était un consensus pour moi l'intuition est liée à une seule personne qui prend la décision alors pour moi une des leçons que j'ai tiré qu'il faut une seule personne qui décide à la fin ».* (D1)

Quoique tous les dirigeants aient avoué qu'ils ont utilisé leurs intuitions dans la prise de la décision mais le moment et le degré de son utilisation ont varié. 3/9 dirigeants ont réclamé qu'ils l'ont utilisé tout au long du processus de prise de décision : *« J'ai utilisé mon intuition tout au long du processus de prise de la décision car on n'avait pas le temps et la visibilité sur les tendances du marché »* (D3)

*« Oui, je l'ai utilisé tout au long du processus de prise de décision. Du déclenchement du besoin jusqu'à la décision finale ».* (D4)

*« Oui certainement tout au long du processus décisionnel ».* (D10)

6/9 des dirigeants ont réclamé que l'intuition constitue une source importante d'information qui complète les études de marché comme : *« Oui, c'est l'idée que je la concrétise par des études. ».* (D5)

*« Oui c'avant la prise de décision, c'était l'idée d'ajouter ces produits mais on a fait une étude de marché pour renforcer cette idée et la concrétiser. ».* (D6)

### **Sous thème 2 : l'utilisation de l'intuition dans les décisions stratégiques en général**

En posant la question : (dans le cas général, l'intuition peut-elle avoir un rôle à jouer lors de la prise de décisions stratégiques et si oui à quel moment et pourquoi ?). Les résultats des réponses à cette question ont montré que tous les dirigeants interrogés voient que l'intuition est importante dans le processus de décision mais elle doit être complétée par des études de marché. À cet effet nous avons eu l'exemple

des réponses suivantes : « *Oui, c'est une réflexion approfondie. Dans la prise de décision stratégique, l'intuition peut être considérée comme une source d'information importante, qui peut compléter les analyses et les données quantitatives* ». (D8)

« *Éventuellement, si j'avais ce rôle de la prise de décision individuellement j'aurais fait différemment via l'intuition je vais faire en fait des études de marché et le feeling vient à la fin pour me conduire et me motiver vers le choix* ». (D1)

« *Bien sûr, mais on ne va pas prendre la décision sur la base d'une simple intuition. Tu prends la décision stratégique par des études mais à un certain moment l'appliquer et la concrétiser question de timing (maintenant ou après) c'est là où l'intuition va entrer dans le jeu* ». (D2)

« *Dans toutes mes décisions, je vais faire appel à mon intuition pour avoir l'idée que je vais la compléter par des études de marché bien poussées pour la renforcer, l'annuler ou la changer* ». (D6)

### **Sous thème 3 : Intuition : pourquoi dans certaines décisions et pas dans d'autres ?**

En posant la question : qu'est-ce qui fait, selon vous, que dans certaines décisions on devrait utiliser l'intuition et que dans d'autres on l'utiliserait moins voire on devrait l'éliminer ?

Nous avons eu différentes réponses à cette question :

-8/10 des dirigeants voient que l'intuition et l'analyse formelle se complètent pour la prise de tous types de décisions stratégiques.

Exemples :

« *On fait appel à l'intuition dans les décisions où on a un doute, surtout en ce qui concerne le timing par exemple par intuition je fonce dans cette décision à une date x et on va recruter avant cette date y ça reste des intuitions qui ne sont pas fondées sur des études poussées mais la décision stratégique en général doit être très bien étudiée* ». (D2)

« *Dans la prise de décision stratégique, l'intuition peut être considérée comme une source d'information importante, qui peut compléter les analyses et les données quantitatives...l'intuition dans la prise de décision doit être considérée au cas par cas en fonction des facteurs contextuels* ». (D8)

« *Moi je dirais que dans le domaine professionnel on doit avoir les deux la rationalité et l'intuition alors j'utilise les deux dans toutes mes décisions...* » (D9)

-Le dirigeant 1 voit aussi que l'intuition est importante dans toutes les décisions stratégiques car elle constitue une source de motivation et elle remplace l'analyse formelle en cas des décisions stratégiques nouvelles.

« Très bonne question, moi je pense que si on est dans un modèle classique dont les informations sont connues il faut juste se référer à la méthode classique (raisonnement analytique) et si on est face à une chose ce qu'on appelle greenfield qui veut quelque chose de nouveau complètement nouveau à ce moment-là il faut suivre l'intuition ». (D1)

- Le dirigeant 3 voit qu'il utilise son intuition dans les décisions stratégiques non risquées

« Pour moi je peux utiliser mon intuition dans la prise des décisions stratégiques dont leurs échecs ne vont pas impacter mon image vis-à-vis de mes clients et fournisseurs et ne vont pas mettre en danger la pérennité de mon entreprise. Alors je ne vais pas utiliser mon intuition lors de mes décisions d'investissement que leurs échecs peuvent impacter gravement mon entreprise ». (D3)

**Sous thème 4 : l'utilisation de l'intuition dans le cas des décisions stratégiques : importantes/urgentes/risquées/incertaines /nouvelles**

TABLEAU 3. L'UTILISATION DE L'INTUITION ET DE L'ANALYSE FORMELLE DES REpondANTS SELON LE TYPE DE DECISIONS STRATEGIQUES

Types de décisions	Décisions importantes	Décisions urgentes	Décisions risquées	Décisions incertaines	Décisions nouvelles
Les dirigeants utilisant leurs intuitions à 100%	Dirigeant2 Dirigeant 3	Dirigeant1 Dirigeant2 Dirigeant 3 Dirigeant 5 Dirigeant 7	Dirigeant1	Dirigeant 1 Dirigeant2 Dirigeant3 Dirigeant 8	Dirigeant1 Dirigeant 3 Dirigeant 7
Les dirigeants utilisant l'intuition comme complément de l'analyse formelle	Dirigeant 1 Dirigeant 4 Dirigeant 5 Dirigeant 6 Dirigeant 7 Dirigeant 8 Dirigeant 9 Dirigeant 10	Dirigeant 4 Dirigeant 6 Dirigeant 9 Dirigeant 10	Dirigeant3 Dirigeant4 Dirigeant 5 Dirigeant 6 Dirigeant 9 Dirigeant 10	Dirigeant 4 Dirigeant 5 Dirigeant 6 Dirigeant 9 Dirigeant 10	Dirigeant 4 Dirigeant 5 Dirigeant 6 Dirigeant 9 Dirigeant 10
Les dirigeants utilisant l'analyse formelle		Dirigeant 8	Dirigeant 7 Dirigeant 8	Dirigeant 7	Dirigeant2 Dirigeant 8

Les résultats du tableau ci-dessus résument les propos de chaque dirigeant vis-à-vis de chaque type de décisions. Nous pouvons conclure que tous les dirigeants interrogés sont intuitifs au niveau des décisions importantes mais leur degré d'intuition diffère selon la nature de la décision à l'exception :

-Du dirigeant 2 qui devient analytique si la décision est nouvelle : *« non, je vais faire appel à des études poussées car l'intuition est basée sur l'expérience et quand la décision est nouvelle tu n'auras pas cette expérience préalable qui va t'aider sans faire des calculs exacts et scientifiques. »* (D2)

-Du dirigeant 7 qui devient analytique si la décision est risquée ou incertaine : *« non, je ne vais pas utiliser mon intuition je vais l'éliminer si la décision place l'entreprise devant les risques »*. (D7)

*« Comme les décisions risquées, je vais utiliser des études très poussées pour pouvoir prendre ce type de décisions incertaines... »*. (D7)

-Du dirigeant 8 qui devient fermement analytique si la décision est urgente, risquée ou nouvelle.

*« Non, dans ce cas-là, je vais utiliser seulement les études de marché et les données quantifiables »* (D8)

### 3. Discussion des résultats :

Dans notre étude, les dirigeants interrogés ont partagé diverses perspectives sur l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision stratégique. Tandis que la plupart ont reconnu avoir utilisé leur intuition, certains ont souligné des différences dans son application. Certains ont utilisé leur intuition tout au long du processus de prise de décision, citant un manque de temps ou de visibilité sur les tendances du marché comme facteurs influents. D'autres ont déclaré que l'intuition complétait les études de marché en fournissant des idées à concrétiser. Néanmoins, un dirigeant a mentionné que l'intuition n'était pas utilisée car la décision était collective, soulignant l'importance d'une personne prenant la décision finale. Ces résultats mettent en lumière la diversité des pratiques de prise de décision et l'importance de comprendre le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel des dirigeants.

Dans l'ensemble, tous les dirigeants sont intuitifs avec des degrés différents lorsqu'il s'agit de prendre des décisions importantes. Cependant, cette tendance est nuancée par des exceptions spécifiques qui révèlent des variations dans leur approche décisionnelle en fonction du contexte spécifique de chaque décision.

À cet effet, nos résultats se conforment aux déclarations des chercheurs : Meunier (2007) qui considère que l'intuition est considérée comme un suppléant du raisonnement formel puisque : d'un côté, les dirigeants de PME sont souvent résistants à l'analyse rationnelle et de Sogbossi (2009) qui voit que pendant longtemps, les dirigeants des PE ont été considérés comme des individus se comportant de



manière hasardeuse, laissant beaucoup plus de place à leur intuition.

### Conclusion

Avec les changements rapides, en particulier la succession des crises économiques, sociales, politiques, environnementales, sanitaires etc. Les dirigeants se trouvent devant l'obligation de prendre des décisions stratégiques complexes dans un environnement instable et se trouvent confrontés à un trop grand nombre de données à appréhender qu'ils ne puissent pas analyser d'une manière exhaustive classique puisqu'ils doivent faire des choix dans un laps de temps parfois restreint. Ainsi, les études de marché peuvent être erronées à cause de l'instabilité du marché. L'objectif de cette étude était alors de comprendre le rôle de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques des dirigeants marocains dans un environnement instable.

En se basant sur une décision stratégique choisie par le dirigeant interrogé, nous remarquons que toutes les réponses montrent que ces dirigeants des pme marocaines n'ont pas utilisé les études de marché dans la prise de cette décision à cause du manque : de temps, du budget et de fiabilité de ces études à l'exception d'un seul dirigeant qui a utilisé des études de marché pour la prise de la décision choisie et n'a pas utilisé son intuition car cette décision était collective.

Les résultats de notre étude qualitative montrent aussi que ces dirigeants ont tendance à utiliser leur intuition pour compléter l'insuffisance des données analytiques avec des degrés qui varient selon la nature de la décision.

### Références :

#### Ouvrages :

H. Mintzberg, *le manager au quotidien*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1984.

H. Mintzberg, *grandeur et décadence de la planification stratégique*, Ed. Dunod, 1994.

H. Mintzberg H., *Le Management : Voyage au centre des organisations*, Ed. D'Organisation, 1990.

Q. Mirablou, H. Poissonnier, *Manager avec l'intuition, l'art d'utiliser votre intuition pour prendre des décisions éclairées*, De Boeck Supérieur, Louvain-la-Neuve, 2020.

#### Les articles :

A. DAMMAK, « l'intuition des dirigeants : essai de définition et conceptions managériales », *Scientific Bulletin – Economic Sciences*, volume 12/ Issue 2, 2013.

Bertrand SOGBOSSI (2013), « Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique », *Congré international de francophonie en entrepreneuriat et pme*, 11 eme edition,2013.

E. Dane, & M.Pratt, « Exploring Intuition and its Role in Managerial Decision Making ». *Academy of Management Review*, 32(1), 33–54. Doi :10.5465/amr.2007.23463682,2007.

E. Khalifé et B. de Montmorillon, « Les pratiques de gestion des dirigeants de PME dans un contexte turbulent : cas du Liban », *Revue internationale P.M.E.* Volume 31, numéro 3-4, 2018.

É. Canet et al. , « de la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux », *Management Prospective Ed. / « Management & Avenir »*, 2011/9 N° 49, p 150 -171,2011.

G. CHARREAUX, « À la recherche du lien perdu entre caractéristiques des dirigeants et performance de la firme : gouvernance et latitude managériale », Université de Bourgogne – LEG/Fargo UMR Cnrs 5118,2008.

S. Grandval et R. Soparnot, « L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Association Internationale de Management Stratégique,2007.

H. Simon and L. W. McSweeney, « A behavioral model of rational choice », *Competition Policy International*, volume6, number 1,spring 2010.

H. Mintzberg, « une journée avec un dirigeant », *Revue Française de Gestion*, nov-dec, 1996.

H. Laroche et J.P. Nioche, « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p 81-105,2006.

J.-F. Lebraty, « Décision et Intuition : un état des lieux », *Education & Management*, pp.33-37,2007.

M. Bertolucci and J.D. Pinzon , « De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique, Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations », *Revue française de gestion* ,N° 251/2015 ,20115.

A. SOUILAH et M. MEZIANI, L'intuition et la Prise de Décisions Managériales dans la PME Algérienne : Cas des PME dans la Wilaya de Bejaia, *Al-Bashaer Economic Journal*, Volume VII, n°01 (April 2021),2021

N. Khatri and H. Alvin Ng , « The Role of Intuition in Strategic Decision Making », *Human Relations*, DOI: 10.1177/0018726700531004,2000.