

Bertrand SOGBOSSI

Université d'Abomey-Calavi, Bénin

Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique

Résumé

Le débat antagoniste entre intuition et rationalité nous renvoie à la question de savoir si les émotions peuvent-elles être rationnelles ou si les émotions peuvent contribuer à la rationalité. En raison de son recours par un nombre croissant de dirigeants, l'intuition s'est progressivement imposée comme un sujet légitime de recherche. Ainsi, sa place dans les prises de décision individuelle et au niveau managérial a été largement abordée par plusieurs auteurs. Ces derniers aboutissent au constat qu'elle constitue une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité de l'environnement. En effet, la multitude de variables à intégrer dans une prise de décision, les changements rapides au niveau de ces variables augmentent la turbulence de l'environnement et limitent la portée de la pensée rationnelle, mettant ainsi en évidence la rationalité limitée de Simon. Face à cette situation, l'intuition apparaît comme une alternative de comportement stratégique, comme une ressource de la réflexion stratégique.

En absence d'une démarche formelle de planification, on peut se demander si les décisions des PE sont réfléchies ou proviennent seulement du flair des dirigeants ? L'intuition est-elle une alternative stratégique ou une ressource de la démarche stratégique des dirigeants de PE ?

Comment les dirigeants de PE avec leur niveau généralement faible s'engagent-ils dans des options stratégiques. Autrement dit, si nous reconnaissons que la survie de toute organisation dépend de son aptitude à s'adapter à son environnement, comment les dirigeants de PE arrivent-ils à se préserver contre les changements de leur environnement ?

A travers une étude de terrain auprès de 253 dirigeants de petites entreprises en Afrique, cette recherche s'intéresse à l'analyse des modes de prise de décision dans les PE.

Mots clés : Intuition, Emotion, Rationalité, Cognition, Décision stratégique, Petite entreprise.

Prise de décision des dirigeants de Petites Entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme une alternative stratégique

Bertrand SOGBOSSI BOCCO

Professeur Agrégé en Sciences de Gestion,
Directeur Adjoint de l'Ecole Doctorale des Sciences
Economiques et de Gestion
Université d'Abomey-Calavi, BENIN
02BP1766 Cotonou, Tél (00229)95424717/97336453
bertrandboc@yahoo.fr

RESUME

Le débat antagoniste entre intuition et rationalité nous renvoie à la question de savoir si les émotions peuvent-elles être rationnelles ou si les émotions peuvent contribuer à la rationalité. En raison de son recours par un nombre croissant de dirigeants, l'intuition s'est progressivement imposée comme un sujet légitime de recherche. Ainsi, sa place dans les prises de décision individuelle et au niveau managérial a été largement abordée par plusieurs auteurs. Ces derniers aboutissent au constat qu'elle constitue une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité de l'environnement. En effet, la multitude de variables à intégrer dans une prise de décision, les changements rapides au niveau de ces variables augmentent la turbulence de l'environnement et limitent la portée de la pensée rationnelle, mettant ainsi en évidence la rationalité limitée de Simon. Face à cette situation, l'intuition apparaît comme une alternative de comportement stratégique, comme une ressource de la réflexion stratégique.

En absence d'une démarche formelle de planification, on peut se demander si les décisions des PE sont réfléchies ou proviennent seulement du flair des dirigeants ? L'intuition est-elle une alternative stratégique ou une ressource de la démarche stratégique des dirigeants de PE ? Comment les dirigeants de PE avec leur niveau généralement faible s'engagent-ils dans des options stratégiques. Autrement dit, si nous reconnaissons que la survie de toute organisation dépend de son aptitude à s'adapter à son environnement, comment les dirigeants de PE arrivent-ils à se préserver contre les changements de leur environnement ?

A travers une étude de terrain auprès de 253 dirigeants de petites entreprises en Afrique, cette recherche s'intéresse à l'analyse des modes de prise de décision dans les PE.

MOTS CLES : Intuition, Emotion, Rationalité, Cognition, Décision stratégique, Petite entreprise

Introduction générale

La nécessité vitale d'accorder une priorité à la réflexion a été abondamment abordée dans la littérature par plusieurs auteurs. Cette nécessité tient au fait que le niveau de performance que peut réaliser une organisation est lié à la qualité de l'orientation stratégique de ses dirigeants (Dess et al., 1997). Cette qualité est source d'avantages compétitifs (Tzoka et al., 2001) et sert même de compétence distinctive pour les organisations qui y consacrent du temps (Miller et al., 2007). Toutes les catégories d'entreprises sont alors concernées (Roxas et al., 2008). Autrement dit, aucune organisation petite, moyenne comme grande ne peut survivre sans la réflexion stratégique (Thomson, 2001), qu'elle soit formelle ou informelle (Davis, 2006) dans les économies développées ou non (Welter et Smallbone, 2005).

Mais l'on ne peut parler de la pensée stratégique sans évoquer la structure cognitive qui l'accompagne et qui met en scène les critères préférés de l'efficacité, du bon, du vrai, du juste et qui donne un cadre rationnel au processus de prise de décision stratégique. Selon Martinet (2002), la structure cognitive accompagne la pensée stratégique en assurant un cadre cohérent qui contraint et habilite à la fois les décisions et les actions des managers. Cette pensée initialement incrémentale est davantage fondée sur l'intuition (Fourcade et Marchesnay, 1997, cité par Bienfait, 2003). Ainsi, si pendant longtemps, les études sur les stratégies se sont plus focalisées sur des variables organisationnelles et structurelles des entreprises, de plus en plus, des auteurs s'intéressent à l'influence des variables abstraites comme l'intuition sur la réflexion stratégique. L'une des raisons est que les choix stratégiques des dirigeants sont fortement déterminés par leur perception de l'environnement (Haddadj et Andria, 2000). Meyer (1982, cité par Haddadj et Andria, 2000) en déduit alors que les actions managériales sont davantage liées aux réalités perceptuelles qu'à des réalités objectives, d'où la place à l'intuition comme une alternative stratégique. Autrement dit, la perception du risque conceptualisée comme étant l'évaluation du risque par le dirigeant dans une situation donnée (Mullins et Forlani, 2005) est un facteur déterminant de sa prise de décision (Sitkin et Weingart, 1995). C'est dans ce sens que Silvestre et Goujet (1996) précisent que le contenu de la démarche stratégique adoptée varie selon la manière dont le dirigeant perçoit son environnement. Ainsi, la décision stratégique sera prise en fonction de plusieurs paramètres. Il s'agit entre autres de la perception du degré de lisibilité de l'environnement par les dirigeants, l'analyse rationnelle et son expérience qui entraîne une intuition. Dès lors, en quoi l'intuition peut-elle être une alternative stratégique ou une ressource de la démarche stratégique ?

Par ailleurs, les petites unités constituent des catégories d'entreprises dans lesquelles on ne note pas la séparation propriétaires/gestionnaires au sens de Berle et Means. Ainsi, de même que l'actionnaire est porteur d'une vision qui influence celle que se forgent les dirigeants (Martinet, 2002), le propriétaire-dirigeant de la PE a sa vision qui dicte directement ses actes. Cette vision n'est pas seulement le fruit d'un processus rationnel mais aussi le résultat de son intuition basée sur son expérience passée. Bridel (2009) fait même remarquer que l'évaluation de l'intérêt rationnel ne se fait au niveau d'un individu en dehors de ses états émotionnels. Certains auteurs (Camilleri, 1996 ; Paché, 1990 ; Marchesnay, 2003 ; Hernandez, 1997) considèrent les petites entreprises en général et plus particulièrement les petites entreprises africaines comme étant celles qui sont essentiellement caractérisées par quelques particularités: une gestion individuelle de l'entreprise (rôle prépondérant du chef d'entreprise)

qui conduit à une forte centralisation des décisions, une faible spécialisation du travail avec des employés souvent polyvalents, un processus de décision fonctionnant selon le schéma intuition-décision-action, un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche et ciblé, etc. En effet, elles manquent pour la plupart, d'aptitude, de pouvoir et de ressources pour se mettre véritablement dans la formalisation de la réflexion stratégique (Aloulou et Fayolle, 2005 ; Berthon et al., 2008), ce qui pousse à des doutes sur la place que les dirigeants de PE accordent à leur futur. Elles sont considérées comme limitées dans le recours à la réflexion.

Or, avec de nombreuses questions à résoudre pour leur avenir (Corral-Verdugo et Pinheiro, 2006), les petites entreprises doivent s'affirmer sur le marché des affaires et assurer leur compétitivité. Elles sont alors soumises à la contrainte de s'adapter à la réalité de leur environnement (Marino et al., 2008). Le dynamisme, la compétitivité et le développement de ces entreprises malgré la concurrence, dépendent des efforts fournis pour suivre leur environnement (Covin et Covin, 1990) et exploiter les données qui en sortent (Man et al., 2002). Contrairement à ce qu'on pense, ces petites unités ont des orientations entrepreneuriales tournées vers le futur et qui leur permettent d'atteindre un certain niveau de performance (Grünhagen et Mishra, 2008 ; Patton et al., 2000). Elles ont donc des stratégies. Mais en l'absence d'une planification réelle, elles ont recours à leur intuition. Dès lors, comment les PE arrivent-elles à faire face à leur risque de vulnérabilité ? Précisément, face à la complexité et à la turbulence de l'environnement d'une part, et avec des ressources très limitées et une gestion généralement centrée sur l'individu-entrepreneur d'autre part, comment les dirigeants de PE décident-ils réellement dans une situation urgente et complexe ? L'intuition les amène-t-elle à prendre de bonnes décisions ?

Enfin, dans leur processus de prise de décision, il est recommandé aux décideurs de combiner les différentes méthodes qui s'offrent à eux : analyse, intuition, discussion avec les experts, etc. Dans le cas spécifique des PE en Afrique avec des capacités cognitives limitées des décideurs, l'intuition ne domine-t-elle pas les méthodes de prise de décision ? En d'autres termes, les dirigeants de PE parviennent-ils à planifier leurs actions ou contentent-ils essentiellement de leur pressentiment ?

Nous allons successivement aborder dans cette recherche, la revue de littérature, la méthodologie, les principaux résultats et la discussion.

1. L'intuition, une ressource de la démarche stratégique

Avant d'évoquer la place de l'intuition dans la prise de décision stratégique, nous allons présenter les enjeux de la réflexion stratégique face aux caractéristiques des petites entreprises

1.1. Les enjeux de la réflexion stratégique face aux caractéristiques des petites entreprises

La réflexion stratégique est-elle l'apanage des entreprises d'une certaine taille ? Jain et Thiéart (2007) répondent à cette interrogation en soulignant qu'une entreprise confrontée à

l'arrivée de nouveaux concurrents dans son marché ou à des baisses de prix doit trouver des réponses stratégiques adaptées à cette menace et à la dégradation de sa compétitivité. Ainsi, toute entreprise se met dans des manœuvres stratégiques dès lors qu'elle se pose des questions sur son avenir (Corral-Verdugo et Pinheiro, 2006) ou qu'elle s'intéresse à une certaine performance explicite ou non (Roxa et al., 2008). Le rôle de la réflexion stratégique est donc très décisif dans la bonne santé de l'entreprise surtout dans un contexte d'intensité concurrentielle (Gauzente et Kalika, 2003). Ce contexte est normalement la plus forte motivation pour une PE d'accroître son orientation stratégique (May et al, 2000; Gibb, 1997) même s'il s'agit d'une orientation non déclarée ou implicite (Masten et al., 1995). Cependant, la réflexion stratégique est limitée dans les PE pour certaines caractéristiques de leur gestion. En effet, Hernandez (2007) et Mamboundoun (2003) soulignent que ces entreprises en général et plus particulièrement celles africaines sont essentiellement caractérisées par une gestion individuelle de l'entreprise qui conduit à une forte centralisation des décisions, une faible spécialisation du travail avec des employés souvent polyvalents. Nous notons aussi : un processus de décision fonctionnant selon le schéma intuition-décision-action, un système d'information externe simple dû à un marché relativement proche et ciblé, une structure et une gestion simples, l'absence de comptabilité Enfin, les auteurs citent l'absence de garanties acceptables par les banques et qui est à l'origine de leur faible accès au financement bancaire, un esprit d'entreprise marqué par la diversification au maximum du risque, etc. Ces entreprises de petite taille sont aussi caractérisées par une forme d'organisation informelle en raison des coûts de transaction et de respect de légalité très élevés (Galuiègue et Madjimbaye, 2007). En raison de ces caractéristiques, Polge (2008) fait remarquer que les PE disposent d'un potentiel de ressources mobilisables faibles et de compétences ciblées limitées pour la réflexion stratégique.

Par ailleurs, toutes les théories sur la prise de décision reconnaissent le rôle du créateur de changement qu'est l'entrepreneur et la nécessité de tenir compte de l'environnement dans un processus rationnel. Mais dans une Organisation, la prise de décision est également assujettie à d'autres contraintes : le degré d'urgence de la prise de décision et les risques encourus, le temps disponible non seulement pour le décideur mais aussi le temps que lui concèdent ses partenaires et adversaires en terme de délai de réaction (Ginsberg et Venkatraman, 1985), Covin et Covin , 1990), les valeurs culturelles nationales comme spécifiques aux dirigeants (Sogbossi, 2010). De même la prise de décision est influencée par les valeurs personnelles, son jugement, son passé en bon souvenir comme mauvais, son intuition, (Sinclair et Ashkanasy, 2005), Sadler-Smith, & Shefy (2004).

1.2 La place de l'intuition dans la démarche stratégique

La place de l'intuition dans les prises de décision individuelle au niveau managérial a été largement abordée par plusieurs auteurs. Ces derniers aboutissent au constat qu'elle constitue une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité de l'environnement. En effet, la multitude de variables à intégrer dans une prise de décision, les changements rapides au niveau de ces variables augmentent la turbulence de l'environnement et limitent la portée de la pensée rationnelle, mettant ainsi en évidence la rationalité limitée de Simon. Face à cette situation, l'intuition constitue une bonne stratégie décisionnelle (Maltz, 2006) et représente donc une composante du processus de prise de décision à côté de la réflexion pure (Wally et Baum, 1984). Cette place reconnue à intuition relativise l'approche classique de la pensée stratégique qui s'appuie obligatoirement sur une logique d'étapes de raisonnement rationnel

(Hodgkinson, 2009) qui se traduit par une démarche de planification¹. Si cette intuition est une voie de recours dans les cas d'urgence et d'imprévisibilité, Lebraty (1996) souligne qu'elle n'est pas forcément irrationnelle en ce sens même que la rationalité se révèle peu efficace en cas d'une plus grande complexité des problèmes liée au flou des données et de leur ambiguïté. Wally et Baum (op.cit.) admettent alors l'intuition comme composante du processus de prise de décision à côté de la réflexion pure de la tolérance pour le risque des acteurs de même que leur souci de formalisation. Prenant appui sur la rationalité limitée de Simon, Munier (1994) trouve que quelle que soit la procédure rationnelle définie, les individus ont chacun leur propre code d'analyse influencé par leur intuition.

1.2.1 L'intuition à la croisée de plusieurs disciplines scientifiques

Etymologiquement, l'**intuition** vient du mot latin « intueri », qui signifie « regarder attentivement à l'intérieur de soi ». Elle désigne la saisie immédiate de la vérité sans l'aide du raisonnement ou de la faculté de prévoir, de deviner. Selon le Dictionnaire Le Robert, l'**intuition** est définie comme une forme de connaissance immédiate qui ne recourt pas au raisonnement, ou le sentiment de ce qu'on ne peut vérifier, de ce qui n'existe pas encore.

A la croisée de plusieurs disciplines, l'intuition a fait l'objet d'une multitude de regard scientifique comme les sciences de la médecine, la philosophie, la psychologie, la sociologie/anthropologie, la gestion, etc. Ainsi, l'intérêt des sciences de l'esprit et du cerveau a pris corps au XX^e siècle avec les neurosciences. Après les **pharmacologistes et les psychiatres** qui se sont intéressés aux troubles de l'humeur, des psychologues et des spécialistes de neurosciences isolés se sont penchés sur les affects. **Les philosophes** tels que Kant, Descartes, Aristote, etc. se sont aussi intéressés à la notion d'intuition et lui reconnaissent un grand rôle dans l'explication des comportements humains. Ainsi, dans la littérature philosophique, le terme intuition désigne : « la manière d'être d'une connaissance qui comprend directement son objet, par un contact sans médias avec lui, et sans le secours des signes ou des procédés expérimentaux. Déjà l'ouvrage « l'erreur de Descartes » développe l'aspect neurologique de l'émotion et ses implications dans la prise de décision en général et le comportement social en particulier. Dans le domaine de la **linguistique**, Bänziger et Scherer (2001) et Topolinski et Strack (2009) ont démontré que les expressions vocales permettent d'identifier l'état émotionnel d'un individu en l'absence d'autres indices. Dans le même sens, Bolte et Goschke (2005) ; Devillers et Vasilescu (2003) soulignent que détecter des émotions peut permettre de suivre l'évolution des interactions, de modifier dynamiquement les stratégies dialogiques et donc de contribuer au succès de la communication. Ils précisent que la manifestation des émotions est dépendante de la personnalité, des attitudes, de l'état d'esprit etc. des individus. Afin de contrôler cette variabilité inhérente au domaine, la plupart des études consacrées à l'analyse des émotions dans la parole fait référence à un nombre minimal d'émotions dites fondamentales (colère, peur, tristesse, joie), voire à une opposition entre émotions négatives vs positives ou encore à une parole produite dans des conditions de stress ou non.

¹ De façon classique la réflexion stratégique s'appuie sur un système rationnel de planification stratégique. En aidant à faire les choix cohérents pour l'atteinte des objectifs stratégiques, elle identifie les facteurs clés qui dictent l'orientation d'une entreprise. C'est pourquoi la planification est importante dans toutes les catégories d'entreprises et même de petite taille (d'Ambroise, 1990) en ce sens que son absence est source de vulnérabilité. La raison fondamentale est que la vision de développement doit être pensée et réfléchie à travers un processus rigoureux.

Dans la littérature **managériale**, deux courants cohabitent : l'intuition comme complément du rationnel et intuition comme relevant de l'irrationnel. En effet, Simon (1987) a été l'un des premiers chercheurs à étudier la prise de décision intuitive (PDI). Selon lui, l'intuition est rattachée à une certaine forme de rationalité et trouve une explication logique. Ces premiers travaux ont ouvert la voie à une succession de travaux conduisant aujourd'hui au constat que l'intuition est un processus qui se renforce chez l'individu à partir des longues années d'expériences et de recherches et qui complète la rationalité.

1.2.2 Intuition-émotion-cognition : concepts antagonistes ou complémentaires ?

Les responsables qui ont la charge de piloter les processus de prise de décision stratégique ont souvent recours à leur propre intuition, laquelle intuition est influencée par leurs expériences et leurs émotions². En effet, si la plupart des chercheurs s'accordent sur le fait que l'émotion est une caractéristique essentielle de la prise de décision intuitive (PDI), Coget et al. (2009) ont pu démontrer que la PDI peut être influencée par trois types d'émotions : les émotions liées à une expertise sur la décision à prendre, les émotions liées à une expérience émotionnelle antérieure sans lien direct avec la décision, ou les émotions spontanées sans lien avec une expertise ou une expérience passée. Beldekos et al. (2009) ; Brundin et al. (2008) expliquent ce lien entre intuition et émotion par le fait que cette dernière est un ensemble de réponses extrêmement rapides, et caractérisée par trois composantes physiologiques, cognitives-expérientielles et comportementales-expressives. L'ouvrage « l'erreur de Descartes » évoqué plus haut mettait déjà l'accent sur le lien entre l'émotion et la raison contrairement à ce qu'on a pendant longtemps conçu. Descartes pensait que l'émotion participait à la raison et qu'elle pourrait assister le processus du raisonnement au lieu de nécessairement le déranger. Ainsi, l'émotion était considérée comme un substitut du

² Etymologiquement, l'émotion vient du mot grec "e-movere" qui signifie "mouvoir au-delà ou émouvoir". Pour le neurobiologiste Dantzer (1988) le terme émotion désigne des sentiments que chacun de nous peut reconnaître en lui-même par introspection ou prêter aux autres par extrapolation. Pour le psychocomportementaliste Ekman (1992), les émotions sont des entités psychophysiologiques et comportementales discrètes en nombre fini : les émotions de base ("basic emotions") et les émotions secondaires. Les émotions ont en commun un déclenchement rapide, une courte durée, une survenue spontanée, une évaluation automatique, et des réponses cohérentes. Ces émotions de base sont distinctes des autres émotions telles les "*attitudes émotionnelles*" (ex: amour, haine), les humeurs (ex: l'appréhension, l'euphorie, l'irritation), les "*traits émotionnels*" ou "*caractériels*" (ex: hostile, timoré ...), les "*désordres émotionnels*" (ex: dépression, manie ...), les "*traces émotionnelles*" , et les "émotions complexes" liées à des situations particulières et à une histoire relationnelle (ex: jalousie, rancune ...). Fridja (2007) distingue l'émotion des passions en soulignant que les passions n'ont pas besoin de déclencheur événementiel, mais s'expriment spontanément et sont attachées durablement à des buts. Les dispositions et les états d'esprit associés aux passions ou révélés par l'accès émotionnel sont des "sentiments". Kendler et al. (2008) considèrent également que l'émotion est différente de l'humeur par rapport à la durée et à la rapidité des réponses. Pour ces auteurs, l'émotion a une très courte durée d'apparition (quelques secondes) tandis que l'humeur dure plus longtemps.

Quant au neurophysiologiste Vincent (1986), passions et émotions sont pour lui synonymes, et sa Biologie des passions propose une "nouvelle théorie des émotions" basée sur l'étude du "désir", du plaisir et de la douleur, de la faim et de la soif, de l'amour, du sexe et du pouvoir. Selon James (1884) ., l'expérience émotionnelle est basée sur des modifications corporelles : mouvements, et réactions physiologiques. Chaque type d'émotion s'appuie sur un ensemble physiologique qui lui est particulier. Ce sont donc les réactions périphériques qui différencient les émotions.

raisonnement. Le système de raisonnement a évolué car il est une extension du système émotionnel automatique. Pour le psychologue fondamentaliste Frijda (2007), les phénomènes émotionnels sont des comportements non instrumentaux, des traits non instrumentaux de comportement, des changements physiologiques, et des expériences évaluatives, reliées au sujet. Elles constituent des "états motivationnels" qui peuvent déclencher l'intuition. Si Lazarus (1999) insiste sur l'idée qu'une émotion survient lors de l'interruption d'un but nécessitant une réponse rapide, on comprend alors que l'intuition soit une caractéristique de prise de décision dans une situation urgente. L'auteur conclut alors que l'émotion renvoie à la notion d'évaluation cognitive et celle de la focalisation attentionnelle permettant de générer des réponses adaptatives³. Cannon (1987) souligne que c'est dans le cerveau que tout commence par une activation générale et non spécifique et c'est l'interprétation cognitive de la situation qui différenciera les émotions et qui guidera les réactions intuitives. Ainsi, le débat antagoniste entre intuition et rationalité nous renvoie à la question de savoir si les émotions peuvent-elles être rationnelles ou si les émotions peuvent contribuer à la rationalité. Si les émotions sont admises comme susceptibles de nous renseigner et de nous apprendre quelque chose, elles peuvent comme le souligne Berthoud (2009) mieux nous renseigner par moment que ce qu'on peut apprendre par d'autres canaux cognitifs. Shenhay et al. (2011) fait remarque alors que si les émotions ont une dimension cognitive, elles peuvent contribuer certainement à la rationalité.

Par ailleurs, largement perçu comme des notions antagonistes, rationalité et intuition sont de plus en plus admises comme des dimensions complémentaires de la réflexion stratégique, ce qui a donné naissance selon Busino (2009) à l'approche intuitionniste. Selon cette approche, la conscience possède la faculté intuitive de saisir le dedans des choses. Alors que la formation classique apprend à être rationnel et à l'analyse approfondie (Volken, 2009), on note de plus en plus une approche holistique combinant le rationnel et l'intuitif. Busino (op. cit) explique que dans un monde si complexe, il y a des dimensions que nous ne devons pas produire mais seulement reconnaître et découvrir par l'intuition, le sentiment, la visée émotionnelle. Dans le même sens, Schenk (2009) fait remarquer qu'il n'y a pas de mémoire sans émotion, ce qui pousse à combiner émotion et raison. L'auteur précise même qu'il n'y a pas d'activité humaine sans émotion en ce sens que ce sont les émotions qui nous rendent humains alors que la raison nous rapproche plutôt de la machine. Cette reconnaissance de la place de l'émotion dans le processus de décision de l'être conduit Hodgkinson (2009) à admettre la compétence émotionnelle du manager comme un facteur clé de succès. Autrement dit, si la vision stratégique est source de performance des Organisations (Pleshko, 2007 ; Yilmaz, 2005), Pacini et al. (1996) et Sherrer et al. (2008) soulignent que les leaders performants ne sont pas forcément ceux qui savent mettre en œuvre la rigueur rationnelle mais ceux qui savent tirer le meilleur parti des émotions de leurs collaborateurs. Volken (op.cit) quant à lui, pense qu'il n'y a pas d'activité humaine sans émotion en ce sens que ce sont les émotions qui nous rendent humains alors que la raison nous rapproche plutôt de la machine. En s'interrogeant sur le signe distinctif de l'humain, l'auteur précise que la

³ Platon considérait les émotions comme perturbatrices de la pensée tandis que Kant pense qu'elles sont maladies de l'âme. Pour Darwin, elles s'intègrent dans de précieux comportements adaptatifs et évolutifs des espèces. Sartre les considère comme "un mode d'existence de la conscience" permettant de "comprendre son être-dans-le-monde.

différence entre l'homme et les autres animaux provient du fait que l'homme a des régions associatives du néo-cortex, qui rend possible l'émergence de la raison. Sans ces émotions, nous serions de vulgaires machines et notre existence serait bien fade. Berthoud (op. cit) conclut alors que la pensée savante, même la plus critique, doit nécessairement se référer à ses émotions.

1.2.3 L'importance de l'intuition dans la prise de décision

En abordant la force de l'intuition, Cyr (2008), dans son ouvrage intitulé « la petite voix », a défini l'intuition comme étant une sagesse intérieure, un sens inné, un sixième sens qui vous dicte ce qui est approprié pour vous en toute circonstance. Au fil de ses expériences, l'auteur en vient à conclure que nous sommes tous équipés de cet outil extraordinaire qu'est l'intuition. L'intuition, selon elle, c'est ce sixième sens, ce " radar intérieur qui peut nous guider vers la bonne action à entreprendre et nous aider à voir ce qui est juste et approprié pour nous ". Selon Cayouette (2009), « notre instinct peut être d'une redoutable efficacité. Par rapport à ces considérations, l'intuition est admise comme une ressource de la démarche stratégique.

En effet, dans un environnement stable de grande lisibilité, le dirigeant mesure plus facilement les effets de la présence de son entreprise sur tel ou tel facteur clé de succès (Grant, 1991) et se met dans un comportement stratégique soit de type proactif ou de type réactif (Silvestre et Goujet, op.cit). Ceci s'explique par le fait que dans un environnement lisible, les facteurs clés de succès sont donnés au dirigeant alors que dans le cas contraire, il reconstruit lui-même l'environnement à partir de son entreprise et prend des décisions appropriées. Cette reconstruction s'appuie entre autre sur son intuition. De toutes les manières, la perception de l'environnement est utile en raison du fait que conscient ou non, les décisions stratégiques du dirigeant dépendent de l'interprétation qu'il en fait. Ainsi, Isenberg (1984) montre que l'intuition permet de faire face à de multiples situations (par exemple, de déceler d'une manière diffuse l'existence de problèmes, de mettre en œuvre des schémas de comportements conditionnés, ou encore de replacer une information isolée dans un contexte lui donnant du sens). En s'appuyant sur la littérature, 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 des données de l'environnement, ils se laissent ainsi aller à un comportement hasardeux ni prévu dans un cadre cohérent de développement de leur entreprise. Or ces entreprises font preuve du dynamisme, arrivent à survivre et se développer même dans des contextes difficiles. Ils font recours beaucoup plus à leur intuition (Kara et al., 2005). En détruisant le mythe selon lequel le manager est un planificateur réfléchi, Mintzberg (1989) montre qu'une majorité de cadres, soit plus de 70 %, en particulier dans les PME, recourent à leur intuition dans la prise de décision. En effet, contraint à prendre des décisions rapides dans un environnement très dynamique et où le quotidien l'assaille, le gestionnaire a tendance à consacrer davantage de temps à l'action qu'à la réflexion. Les décisions de ce type, prises dans l'instant, au cœur de l'action, sans réflexion analytique consciente, sont appelées « intuitives » par opposition aux décisions « rationnelles ».

En s'interrogeant sur les avantages pour un gestionnaire d'utiliser son intuition, Petitmengin (1996) et Kuhbandner et al. (2009) soulignent qu'elle permet d'être plus créatif, d'être visionnaire, d'aller au bout de son potentiel et de prendre de meilleures décisions. Par ailleurs, l'intuition est appelée connaissance tacite (Roeser, 2010) avec même des techniques pour développer le cerveau et l'intelligence émotionnelle à utiliser en cas de décision rapide. A cet

effet, Luzi J. (2012) ⁴ lance un appel aux responsables RH de s'engager dans une vraie démarche capable de développer ce faisceau de capacités clés chez leurs managers. Une telle démarche selon l'auteur permettra d'optimiser leurs performances, d'accroître la qualité managériale et de révéler des talents ⁵. Particulièrement, Haag⁶ souligne que de nombreuses études s'accordent sur la prépondérance de cette forme d'intelligence dans la réussite professionnelle : 70% (contre 30% pour les compétences techniques). Drucker résume cette importance de l'intuition en cette phrase : « *Un leadership puissant commence par la conscience de Soi : savoir qui vous êtes et quelles sont vos valeurs. La communication, l'authenticité et la capacité à écouter sans être défensif sont des aptitudes décisives. Ce Leadership n'a rien à voir avec des connaissances en matière de budget ou de planification stratégique, il a tout à voir avec l'intelligence émotionnelle.* »

Par ailleurs, en la qualifiant de « raison froide », Schenk (op.cit) recommande de ne pas négliger le pouvoir de l'intuition. Avec la force de ce pouvoir, Masmoudi et Boubakar (2004) fait remarquer que la rapidité de la décision peut être source de performance. Précisément, par rapport à son rôle dans les prises de décisions stratégiques, Strickland (2000) souligne que le point de départ de la prise de décision, est un sentiment intuitif. Ce pressentiment bien examiné logiquement par la suite, peut aboutir à une décision qui permet d'exploiter des opportunités. Dans cette intuition, est comprise la capacité à anticiper les changements technologiques mais aussi à anticiper les opportunités et les changements sociaux, politiques et économiques. C'est pourquoi, Simon (1987, cité par Cardona et al., 2005) insiste, pour sa part, sur le fait qu'une théorie de la prise de décision stratégique doit prendre en compte à la fois les processus rationnels et intuitifs. En effet, pour lui, l'analyse et l'intuition sont complémentaires et les bons managers les utilisent simultanément. Dans le même sens, Mintzberg (1994) souligne que l'intuition n'a jamais disparu dans la pratique quotidienne des cadres, elle s'est juste dissimulée dans un obscur hémisphère du cerveau humain. Autrement dit, si le mythe de la prise de décision rationnelle a été discrédité par Simon (1968) et Kahneman (1979), il a été reconnu que l'acteur n'est jamais rationnel en toutes circonstances. Hargreaves (2005) en déduit alors que les individus s'écarteront souvent du schéma classique de la rationalité absolue comme c'est le cas lorsqu'il s'agit de décider rapidement. C'est

⁴ Propos tenus lors de la conférence en Avril 2012 à l'Essec Executive Education sur les grands enjeux RH et managériaux modernes : les qualités comportementales du manager, conférence présidée par Peretti J-M et Forasacco C.

⁵ L'extension du rôle de l'intuition dans le succès se fait remarquer aussi dans le domaine du sport. En tant que spécialiste des mécanismes émotionnels et comportementaux et ancien compétiteur, Luzi (op. cit) reconnaît qu'une excellente technique ne suffisait pas à assurer la victoire. Ainsi, la préparation mentale est venue départager des compétiteurs dont les qualités physiques étaient de plus en plus importantes et tendaient à se niveler. De même, l'auteur précise que le doute, en tennis, peut réduire à néant des mois de préparation

⁶ L'auteur précise que les études sur les compétences menées à grande échelle dans plus de 200 entreprises du monde entier confirment qu'un top performer a une productivité 127% supérieure à la moyenne. Cette différence serait due pour environ 33% aux compétences techniques et aux capacités cognitives des employés et pour 67% à leurs compétences émotionnelles. Ainsi, Haag et Séguéla (2009) concluent alors « On est engagé sur son Quotient Intellectuel (QI), on fait carrière sur son Quotient Emotionnel (QE) ».

pourquoi Coget et al. (2009) estiment qu'il s'agit d'une démarche très instinctive et non intellectuelle.

Dans un résumé portant sur les nouvelles armes du management Videau (2012) dans le Magazine Management des Ressources Humaines fait l'écho du débat sur le rôle de levier efficace que constituent les émotions et les intuitions quand il s'agit de décider vite et mieux dans un environnement sans cesse en mouvement. A la question donc « Faut-il désormais, considérer l'intelligence émotionnelle comme une condition sine qua non à la réussite managériale », l'auteur expose les cas des dirigeants et experts RH au cours de la conférence-débat organisée par le Club RH ESSEC⁷. Il s'agit du vécu de certains dirigeants qui mettent en évidence, la place qu'occupent les intuitions dans leurs prises de décision.

Encadré 1.- Quelques exemples de dirigeants ayant recours à l'intuition dans les prises de décision

1. Témoignage de l'ancien président de Lafarge, Bertrand Collomb (rapporté par Christophe Haag, Docteur en sciences du comportement et auteur de « Génération QE » (coécrit avec Jacques Séguéla) et de la « Poulpe Attitude » : Toutes les décisions qu'il a prises sont basées sur l'intuition ,
2. Le cas du PDG de Coca Cola Entreprise : Il recrute en se basant sur son intuition comme l'explique Christophe Haag : « dans ses processus de recrutement, il va chercher à créer une rupture pour tester la réaction spontanée de l'individu et ainsi mesurer son sens intuitif en ce moment précis ».
3. Cas du DG d'Apple France dit par exemple que, bien qu'il ne fût pas un très grand diplômé, sa qualité première était très certainement l'intelligence émotionnelle.
4. Récit de Delphine Dupuis, DRH Pepsico France : Le groupe Pepsico, lauréat du prix « great place to work » l'a bien compris et impulse une dynamique de changement dans sa façon de considérer le facteur humain. Comment ? En invitant par exemple les collaborateurs à des conférences portant sur des thématiques comme le sommeil, le stress ou encore le sport. « Nos collaborateurs ont 50% d'objectifs business et 50% d'objectifs liés au savoir être qui prend notamment en compte des critères de qualité managériale, comportementaux et de communication. La moitié des objectifs de tous les collaborateurs est donc basée sur cette intelligence émotionnelle », raconte Delphine Dupuis, DRH Pepsico France.

Toujours pour cette DRH, l'émotion et l'intuition se développent au quotidien, en encourageant, par exemple, les collaborateurs à faire des actes gratuits. « Cela évite d'être en permanence dans des logiques commerciales. Fonder des actes sur la gratuité, c'est encourager les intuitions et par conséquent développer les talents ».

5. Cas du DRH de Vivendi, Stephane Roussel : Il fait monter dans ses plans de successions les individus dotés d'un profil dit « meta ». Il s'agit de la traduction psychologique de « je suis un intuitif ».

Au regard de ce développement, nous notons le rejet de la tendance qui considère l'émotion comme ce qui nous éloigne de la rationalité et qui est donc mauvaise conseillère. Shamian-

⁷ Il s'agit d'une conférence organisée en Avril 2012 à l'Essec Executive Education sur les grands enjeux RH et managériaux modernes : les qualités comportementales du manager, conférence présidée par Peretti J-M et Forasacco C. La table ronde de cette conférence était composée des experts Christophe Haag et Joël Luzi et de deux grands témoins Nicolas Bordas, Président de TBWA France et Delphine Dupuis, DRH de PEPSICO France, lauréat Great Place To Work 2010/2011/2012.

Ellen et Leatt (2002) soulignent que les opposants à l'utilité de l'intuition dans les prises de décision considèrent que la stratégie est centrée sur le long terme alors que l'intuition est instantanée. Ces opposants déduisent alors qu'il est difficile de les concilier, ce qui rejoint l'idée de Max Weber dans son ouvrage sur « L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme » et qui définissait l'esprit du capitalisme en tant que recherche rationnelle et systématique du profit.

En conclusion à cette revue de littérature, nous pouvons dire que l'intuition est une ressource de grande valeur pour la réflexion stratégique. Si les émotions sont admises comme susceptibles de nous renseigner, de nous inspirer, de nous éclairer en nous apprenant quelque chose, elles peuvent être de véritables outils de prise de décision. Mais l'intuition est encore nécessaire mais pas suffisante pour la prise de décision stratégique. Nous affirmons avec Mintzberg (op.cit), que la réflexion stratégique, est un processus synthétique, utilisant l'intuition et la créativité, dont le résultat est une perspective intégrée de l'entreprise.

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Nous allons successivement présenter dans cette section la mesure des variables, les outils de collecte de données, l'échantillon et les méthodes d'analyse retenues.

2.1 La mesure des variables

Le débat sur la stratégie intuitive s'interroge entre autres sur le caractère réfléchi ou rationnel des décisions et la place de l'intuition dans la rationalisation de la décision (Blume et Covin, 2009). C'est pourquoi cette recherche repose sur deux dimensions : le caractère réfléchi des décisions et la place de l'intuition dans les prises de décision stratégique.

2.1.1 La mesure du caractère réfléchi des décisions

Le débat sur l'intuition pose le problème du processus de prise de décision et touche donc la démarche de la planification. Mais est-ce que le recours à l'intuition signifie-t-il l'absence de toute réflexion ou de toute rationalité ? Burke et Miller (1999) soulignent que l'intuition est la conclusion cognitive issue des expériences et des émotions des individus. Son utilisation n'est pas absence d'intelligence (Smith et al., 2009), ce qui amène Strickland (2000), Shamian-Ellen et Leatt (2002) à évoquer le concept d'intelligence émotionnelle.

Ainsi, le caractère réfléchi des décisions a été mesuré grâce à un ensemble de cinq items adaptés de Brouard (2007) ; Sharma et al. (2007) et Mayer et al. (2008) : (1) Pour décider de l'avenir de mon entreprise, je réfléchis sérieusement (2) Pour décider de l'avenir de mon entreprise, j'associe tous mes travailleurs (3) Pour décider de ce qu'il faut faire, j'étudie attentivement ce qui se passe sur le marché (4) Pour décider de ce qu'il faut faire, je tiens compte d'abord de mes capacités intellectuelles (5) Pour décider de ce qu'il faut faire, j'évalue d'abord les capacités à avoir pour réussir.

2.1.2 La mesure de l'importance de l'intuition

Pour aller vers des stratégies qui prennent de longueur d'avance sur ses concurrents, il faut avoir le réflexe d'anticipation du futur et ne pas manquer d'objectifs clairs (Sogbossi, 2009).

Mais, l'improvisation et l'intuition représentent aussi des aspects essentiels de la gestion (Leybourne et Sadler-Smith, 2006). L'importance de l'intuition du dirigeant dans les prises de décision a été mesurée par un ensemble de 10 items adaptés de Davison et al. (2010), Coget (2009) et Cardona et al. (2005). Il s'agit de : (1) M'informer des changements de l'environnement n'est pas un facteur important pour décider, (2) Quand j'ai eu une idée, je ne perds pas mon temps pour une analyse fine et détaillée de la solution envisagée avant de décider ; (3) Mes capacités cognitives limitées ne me permettent pas toujours de comprendre toute la situation avant de décider ; (4) Je décide généralement vite sur la base de mon expérience au détriment des réflexions et discussions sur ce qu'on doit décider ; (5) La première solution qui me vient à l'esprit est souvent la meilleure ; (6) Avant de décider, je combine analyse, intuition et discussion avec les experts ; (7) La peur de l'erreur m'amène chaque fois à ne pas me contenter de mes idées avant de décider ; (8) Je compare instinctivement une solution avec ce que j'ai déjà vécu et appris auparavant ; (9) J'use d'imagination pour m'engager dans des décisions de développement de mon entreprise ; (10) Le temps dédié à la décision me semble toujours court pour m'amener à des consultations avec mes collaborateurs.

2.2 La collecte de données

La présente recherche est essentiellement quantitative. Les données nécessaires à la mesure des variables ont été recueillies grâce à un questionnaire structuré à base d'échelle d'attitude. Avant l'élaboration du questionnaire définitif, le test de fiabilité du construit a été effectué. Le test de qualité des construits consiste à jauger la qualité des variables à travers la cohérence des items. La fiabilité concerne la réduction de la partie aléatoire de l'instrument de mesure. Des trois techniques, nous avons utilisé celle des formes alternatives⁸. Précisément, nous avons utilisé l'indicateur alpha de Cronbach⁹. Pour mesurer la consistance interne des items utilisés pour chaque variable, un test de fiabilité a été réalisé. Les items du questionnaire seront qualifiés de pertinent pour mener l'étude lorsque l'alpha de Cronbach est compris entre 0,6 et 0,8. Le premier test effectué sur les vingt deux (22) items de départ a donné un coefficient alpha de Cronbach très faible 0.3 (inférieur à 0.6), ce qui a conduit à purifier (éliminer) certains items. A cet effet, le questionnaire a été testé auprès d'un groupe de dirigeants de PE concernés par la recherche. Sept items ont été éliminés et deux reformulés. Un deuxième test de fiabilité a été effectué sur les quinze restants qui semblent faciliter la compréhension et la pertinence des variables. Le coefficient alpha de Cronbach obtenu est de 0,74, une valeur comprise entre 0,6 et 0,8. Après ces tests, le questionnaire définitif à quinze (15) items a été administré.

L'importance de chaque item a été évaluée sur une échelle de type Likert à trois points variant de 1 à 3: « Pas d'accord », « Neutre » et « d'accord ». Le choix de cette échelle à trois points s'appuie sur les travaux de Ouattara (1997) et de Sogbossi (2010) sur les dirigeants d'entreprise de petite taille en Afrique. En effet, le faible niveau général de ces entrepreneurs

⁸ Cette technique consiste à interroger les mêmes sujets avec des instruments différents, au même moment. Il s'agira d'introduire dans un questionnaire plusieurs questions visant à mesurer le même phénomène, mais en le formulant de façon différente ; ces questions peuvent être dispersées dans le questionnaire.

⁹ C'est un indicateur qui permet de mesurer la fiabilité des items censés contribuer à la mesure des deux variables.

et l'analphabétisme de la majorité des populations en Afrique ne leur permet pas souvent de faire la différence entre les expressions comme « très bien » et « bien », « mauvais » et « médiocre » ou « plutôt d'accord » et « d'accord ». La confusion généralement observée sur ces expressions rend inopérantes les échelles à 5 ou 7 points. Cette situation recommande de privilégier des échelles de mesure d'attitude à 3 points pour les enquêtes dans les pays sous-développés.

2.3 L'échantillon

La présente recherche se prête bien à une méthodologie qualitative. Comme Scherer (2000) le souligne, la réticence des chercheurs relativement aux questions émotionnelles est essentiellement due aux difficultés de l'étude empirique des processus émotionnels car très complexes. Coget et al. (op. cit.) font remarquer que les rares études empiriques menées sur la PDI utilisent trois méthodologies distinctes : l'expérimentation, le protocole d'introspection à haute voix, l'observation et l'interview d'experts en action. Mais en raison des particularités de la cible en terme de niveau d'étude et de disponibilité à de longue période d'entretien ¹⁰, nous avons adopté une autre démarche pour contourner la difficulté de collecte de données : discussions exploratoires avec des dirigeants et enquêtes quantitatives.

Les discussions exploratoires ont été menées pour nous imprégner de l'utilisation de l'intuition dans des décisions réelles auprès des dirigeants de PE étant donné que l'intuition est un processus subconscient qui s'appuie sur l'expérience de l'individu. Ces discussions ont permis de générer des idées confrontées aux items issus de la littérature, ce qui a permis la construction du questionnaire. Le questionnaire est administré face à face pour éviter des biais liés à la mauvaise compréhension des différents items par les répondants.

307 dirigeants ont été contactés pour l'administration du questionnaire définitif. 264 ont favorablement répondu. Après vérification, 253 sont exploitables dont 147 du Bénin et 106 du Togo. Soulignons que trois critères ont été à la base du choix des entreprises : l'effectif du personnel, l'ancienneté (au moins 5 ans d'existence) et la forme visible d'existence de l'entreprise à travers un local aménagé et identifiable. Du fait que la plupart des entreprises visées sont de l'informel, il n'existe pas une liste pouvant guider le choix aléatoire. Nous avons constitué l'échantillon de façon raisonnée en combinant la méthode de boule de neige et la méthode de convenance.

¹⁰ Les dirigeants de PE concernés par la recherche opèrent essentiellement dans l'informel, un secteur qui domine le paysage économique africain. Reconnus pour leur dynamisme, ces dirigeants ont un très faible niveau d'étude, un système de décision réduit au seul promoteur-dirigeant entouré de collaborateurs de faible qualification.

Population étudiée

- Pays choisis : Bénin et Togo
- Raisons de choix de ces deux pays : le souci d'amélioration de la validité externe des résultats et la mise en évidence de différence de perception selon les pays.
- Catégorie d'entreprise choisie : les Petites Entreprises (effectif du personnel varie entre 5 et 20 employés selon la législation dans ces deux pays).
- Trois critères de choix des entreprises : l'effectif du personnel, l'ancienneté (au moins 5 ans d'existence) et la forme visible d'existence de l'entreprise à travers un local aménagé et identifiable.
- L'unité d'échantillonnage : l'entrepreneur-dirigeant.

2.4 Analyse des données

Le caractère réfléchi des décisions de même que l'importance de l'intuition ont été traités grâce au test de moyenne.

3. PRINCIPAUX RESULTATS DE LA RECHERCHE

Les résultats de cette recherche seront présentés en deux points : le caractère réfléchi des décisions prises par les dirigeants de PE et la place de l'intuition dans les prises de décision.

3.1 Résultats relatifs au caractère réfléchi des décisions

En mettant en évidence les antécédents de tout comportement et choix rationnel (Van Hooft, et al. 2004), la théorie du comportement planifié de Ajzen (1991) postule que l'intention occupe une place centrale dans la réalisation d'un comportement. Reposant sur la logique de l'action raisonnée (Zitouni et Ezzina, 2007), cette théorie est admise comme étant une théorie qui couvre toute l'explication des comportements humains (Penz et Stöttinger, 2005). Ainsi, est-ce que les dirigeants de PE se mettent-ils dans des actions réfléchies? La réponse à cette question repose sur les items du deuxième thème de notre questionnaire. Les résultats du test de moyenne sont présentés dans le tableau n°1.

Tableau n°1 : Analyse du caractère réfléchi des décisions prises par les dirigeants de PE

Items	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Pour décider de l'avenir de mon entreprise, je réfléchis sérieusement	253	2,758	0,936	0,049
Pour décider de l'avenir de mon entreprise, j'associe tous mes travailleurs	253	2,111	0,535	0,024
Pour décider de ce qu'il faut faire, j'étudie attentivement ce qui se passe sur le marché	253	2,858	0,856	0,045
Pour décider de ce qu'il faut faire, je tiens compte d'abord de mes capacités intellectuelles	253	1,265	0,802	0,054
Pour décider de ce qu'il faut faire, j'évalue d'abord les capacités à avoir pour réussir	253	2,573	0,545	0,060

Source : Résultats des enquêtes

L'examen du tableau 2 fait apparaître une moyenne proche de 3 (position « d'accord » pour les items n°1, 2, 3 et 5. Cette moyenne est sensiblement égale à 1 (position « pas d'accord ») pour l'item 4. C'est donc dire que les capacités intellectuelles limitées des dirigeants de PE ne constituent pas un obstacle à leur prise de décision et à leur réflexion. Elles ne manquent pas de réfléchir leurs décisions et ne se contentent pas seulement de leurs émotions et de leurs expériences.

3.2 Appréciation de la place de l'intuition dans le processus de prise de décision dans les PE

L'une des spécificités annoncées dans la littérature est que les dirigeants de PE ont des réactions plus intuitives que rationnelles. L'un des objectifs de cet article est de vérifier l'importance de l'intuition dans les décisions stratégiques prises par les dirigeants de PE. Comme annoncé dans la méthodologie, cette analyse a été faite grâce au test de moyenne. Le tableau n°2 comporte les résultats de ce test.

Tableau n°2 : Analyse de l'importance de l'intuition

Items	N	Moyenne	Ecart -type	Erreur standard moyenne
M'informer des changements de l'environnement n'est pas un facteur important pour décider	253	1,052	0,842	0,030
Quand j'ai eu une idée, je ne perds pas mon temps pour une analyse fine et détaillée de la solution envisagée avant de décider	253	2,121	0,425	0,044
Mes capacités cognitives limitées ne me permettent pas toujours de comprendre toute la situation avant de décider	253	2,824	0,758	0,036
Je décide généralement vite sur la base de mon expérience au détriment des réflexions et discussions sur ce qu'on doit décider	253	2,742	0,642	0,047
La première solution qui me vient à l'esprit est souvent la meilleure	253	2,647	0,845	0,072
Avant de décider, je combine analyse, intuition et discussion avec les experts	253	1,945	0,742	0,055
La peur de l'erreur m'amène chaque fois à ne pas me contenter de mes idées avant de décider	253	1,120	0,435	0,054
Je compare instinctivement une solution avec ce que j'ai déjà vécu et appris auparavant	253	2,573	0,447	0,060
J'use d'imagination pour m'engager dans des décisions de développement de mon entreprise	253	2,947	0,545	0,075
Le temps dédié à la décision me semble toujours court pour m'amener à des consultations avec mes collaborateurs.	253	2,840	0,432	0,075

Source : Résultats des enquêtes

Il ressort des résultats du tableau 2 que les dirigeants de PE tiennent compte de quelques données de leur environnement dans leur prise de décision. Ils ne perdent pas trop leur temps (prépondérance de la position « un peu d'accord »). Ils reconnaissent avoir des capacités limitées ne leur permettent pas toujours de comprendre toute la situation avant de décider. Leurs expériences les aident à décider vite en lieu et place de longues réflexions. La richesse de leurs expériences est source de grande inspiration au point où c'est la première solution à laquelle ils pensent qui semble être la meilleure. Avant de décider, rares sont ceux qui associent analyse, intuition et discussions avec les experts (prépondérance de la position « un peu d'accord » pour l'item 6) parce que le temps réservé à la prise de décision semble toujours court pour eux pour les amener à une démarche de discussion avec des collaborateurs et autres externes (item 10). Ce résultat rejoint le processus de décision selon le schéma intuition-décision-action décrit par Marchesnay (2003), Paché (1990) et Camilleri (1996). Par ailleurs, les résultats montrent que la confiance en eux amène ces dirigeants de PE à ne pas avoir peur de se fier à leur intuition avant de décider (prépondérance de la position « pas d'accord » pour l'item 7). Seulement, ils comparent instinctivement une solution avec des décisions antérieures (item 8) et font preuve d'imagination pour des prises de décision stratégique (item 9).

Discussion et Conclusion

Dans le cadre de leur émergence face à un environnement complexe, les entreprises sont amenées à opérer des décisions stratégiques. Mais l'intérêt pour la réflexion stratégique varie aussi selon la culture de chaque pays et le contexte concurrentiel (Hoppe et Bhaghat, 2007) de même que le niveau de développement économique (Peng et Luo, 2008 ; Struys, 2004). Cet intérêt varie aussi selon les dirigeants (Wally et Baum, 1994), leur bagage intellectuel et de leur expérience (Andotra et Sundan, 2008). Si toute vision stratégique s'appuie sur la perception que l'individu a de son environnement, comment les dirigeants de PE arrivent-elles à prendre leurs décisions ? Est-ce par un processus planifié ou par simple intuition ? Ont-ils un comportement planifié (rationnel) ou opportuniste ? Leur recours à l'intuition s'oppose-t-elle à une analyse rigoureuse des décisions à prendre ?

Cette recherche s'intéresse à l'étude des modes de prise de décision dans les entreprises de petite taille. Les résultats révèlent le caractère très intuitif de leur processus de prise de décision stratégique. Un grand nombre de dirigeants interrogés ont recours à leur intuition quand arrive le moment de prendre des décisions. Dans l'impossibilité d'utiliser les méthodes sophistiquées et modernes de prise de décision, ils font recours à la force de leur instinct. Plutôt que de se mettre à analyser durant des heures tous les contours de la question, objet de la prise de décision, au lieu de se faire assister par des experts externes en l'absence de personnel adéquat, ces dirigeants décident spontanément, en se fiant à jugements et leurs expériences.

Ce caractère intuitif n'entraîne pas forcément des décisions fantaisistes comme le révèlent les résultats du tableau 1. Autrement dit, malgré la prépondérance du recours à l'intuition (tableau 2), les décisions ne sont pas toujours le fruit du hasard ou de l'inspiration, elles parfois réfléchies par les dirigeants. En effet, le recours à l'intuition pour la prise de décisions stratégique est de plus en plus inévitable en raison de la complexité de l'environnement. A cet effet, Livet (2009) souligne que les professionnels de gestion des processus de prise de décision ont souvent recours à leur propre intuition, une intuition influencée par leurs émotions et leurs expériences. Cependant, en tenant compte du fait que la réflexion stratégique est une démarche complexe et contraignante faite de collecte et d'analyse de données avant la prise de décision, faire seulement usage de l'intuition peut être source d'incertitude et de vulnérabilité (Stewart, 2008 ; May et al., 2000), de contre performance (Tang et al., 2007). La raison est qu'à elle seule, l'intuition ne peut appréhender l'environnement pour aboutir à des décisions toujours adaptées. Evidemment, il est reconnu que les petites entreprises ont des caractéristiques de gestion qui limitent leur aptitude à une orientation stratégique formelle. Les résultats montrent que ces caractéristiques ne signifient pas qu'elles n'accordent aucune importance ou sont systématiquement incapables de lire les données de leur environnement.

Par ailleurs, les PE peuvent bien assurer un niveau de performance si elles savent développer leurs avantages concurrentiels et les ressources de valeur rares que Furrer et Sudharshan (2003) rappellent en s'appuyant sur la théorie des ressources. En s'intéressant à la relation entre les ressources que possède une entreprise et sa performance, cette théorie considère qu'un avantage concurrentiel défendable ne peut être atteint que s'il est basé sur des ressources rares et de valeur, difficilement imitables et substituables. L'un des éléments de ces ressources rares reste les compétences ou de façon générale le background des dirigeants de

l'entreprise. Ainsi, les PE qui définissent des axes d'actions cohérentes avec les ressources disponibles, qui savent exploiter leurs forces et faiblesses face aux opportunités et faiblesses de l'environnement peuvent bien réussir ou atteindre des niveaux de performance inattendus (Sharma et al., 2007). Les dirigeants de PE n'ont pas de ressources humaines et matérielles pour se mettre dans la planification. Ils disposent par contre d'une ressource qu'ils peuvent améliorer : l'intuition. En d'autres termes, le pouvoir de l'intuition est une ressource que les PE peuvent utiliser pour alimenter la réflexion stratégique. L'expérience constitue une véritable source de cette intuition en ce sens que les vécus exceptionnels des individus pourraient entraîner des formes de réaction spontanée en situation de décision (Rabeyron, 2010). Cependant, dans le souci de renforcer leur compétitivité, les PE ont intérêt d'améliorer leur processus de prise de décision pour aboutir à des décisions stratégiques gagnantes. Cette prépondérance de la dimension intuition qui peut conduire à des décisions d'une redoutable efficacité économique (Bourgeois-Gironde, 2009) ne signifie pas l'absence du rationnel (Bridel, 2010).

L'intuition apparaît comme une ressource pour les petites entreprises mais est-elle une alternative à la réflexion stratégique ? En attendant de répondre sans ambiguïté à cette question, et dans but de réduire leur vulnérabilité, les dirigeants de PE ne doivent pas seulement se contenter de leur intuition. Elles doivent veiller à allier l'intuition et la rationalité par le biais d'un processus rigoureux d'analyse. Afin d'augmenter même leur chance de succès, Collignon (1983) propose aux responsables d'entreprises dites traditionnelles, de mener une chasse aux comportements qui font perdre leur performance et de se livrer à une « lecture » permanente de l'environnement avant toute prise de décision. En procédant à cette lecture, ils découvriront certainement les possibilités de succès inexploitées, et percevront mieux leur marge de manœuvre autour de variables d'environnement apparemment très défavorables. C'est donc dire que pour mieux jouer leur rôle et assurer leur propre développement, les entreprises de petite taille doivent faire face à la compétition, tenir compte des exigences de leur environnement, faire de la veille stratégique et penser à leur avenir. Dès lors, les responsables de ces unités de production doivent recourir à une pensée collective (réflexion) de l'avenir de leurs affaires sans négliger le pouvoir de leur intuition. Si les émotions sont admises comme susceptibles de nous renseigner et de nous apprendre quelque chose, elles peuvent comme le souligne Berthoud (op.cit), contribuer certainement à la rationalité et aider à prendre des décisions de valeur proche à celles à celles d'autres canaux cognitifs.

Au regard de ces résultats, la présente recherche présente des implications managériales aussi bien pour les dirigeants de PE comme d'autres catégories d'entreprises, les DRH, les Institutions d'appui et d'encadrement des entreprises. En effet, les résultats montrent bien que des entrepreneurs ont recours à leur intuition quand vient le moment de prendre de petites ou de grandes décisions sans se tromper au point de faire faillite. Malgré le contexte dominé par le rationnel et les chiffres, certains osent utiliser la force de leur instinct.. Plutôt que de peser le pour et le contre d'une décision pendant des heures, d'avoir recours à des études et de consulter leurs pairs, ils prennent des décisions spontanément, en se fiant à leur expérience et à leur jugement. Nous remarquons alors que dans les petites entreprises surtout familiales, la décision repose sur la conviction intime du fondateur, l'arbitraire mais surtout l'intuition. Etant donné que cette catégorie d'entreprise est caractérisée par une souplesse due à une structure organisationnelle centralisée où la communication est relativement faible, la bureaucratie est faible, la décision est plus rapide « intuitive » ce qui permet de réagir aux changements de l'environnement. C'est de façon intuitive à travers les relations avec les clients, les contacts avec les partenaires extérieurs, les comportements des entreprises locales

plus ou moins concurrentes que le petit entrepreneur parvient à survivre (Sogbossi, 2012). Ainsi, en mettant en évidence la force de cette voix intérieure puissante selon les termes de Cyr, cette recherche révèle bien que l'une des forces de l'entrepreneur reste le capital immatériel que constitue son intuition. Comme une formation rationnelle à renforcer, cet instinct caché en chaque être peut être bien développé pour devenir une ressource stratégique et un avantage difficilement imitable comme les cas de Guy Laliberté et de Robert Dutton¹¹.

Au plan managérial, plusieurs spécialistes des questions managériales s'appuyant sur des cas concrets de leaders intuitifs soutiennent que le recours à l'intuition pour la prise de décisions stratégique est très fondamental. Le témoignage mis en évidence permet aux **dirigeants d'entreprises** de prendre conscience de l'apport de l'intelligence émotionnelle dans la réussite des décisions managériales. Autrement dit, en développant la capacité à identifier et contrôler ses émotions, et celle des autres, on peut devenir un bon manager. A l'instar du Groupe Pepsico, cette recherche montre comment les compétences intuitives d'un agent et les moyens qu'on lui donne pour les développer en lui peut être un facteur de succès. En dehors des dirigeants, cette recherche permet aux **DRH** de prendre conscience d'autres possibilités d'amélioration de la performance au travail des agents et d'accroissement de leur qualité managériale. En outre, Dane & Pratt (2007) soulignent que l'intuition est la plus utilisée chez les personnes travaillant sous forte pression ou chez les responsables débordés ou dans des situations de crises, complexes et incertaines. Ainsi, au plan managérial, cette recherche révèle que le recours intelligent à son intuition peut être générateur d'idées et de solutions confirmant bien que la gestion est à la fois science et art. Les résultats de cette recherche sont également utiles pour les **Institutions d'appui** dans les campagnes de sensibilisation à la création d'entreprise ainsi que dans leurs offres d'accompagnement.

Au plan théorique, cette recherche contribue au débat controversé sur « Faut-il désormais, considérer l'intelligence émotionnelle comme une condition sine qua non à la réussite managériale ? », cette recherche tente quelques explications utiles car comme Khatri et Ng (2000) le soulignent, les décisions stratégiques étant caractérisées par des connaissances incomplètes, surtout dans un contexte d'environnement dynamique et changeant, il est difficile d'identifier des variables précises et d'établir des équations quantitatives pour aider à la décision, c'est pour quoi la synthèse intuitive serait mieux appropriée.

L'intention stratégique est un construit intégrant plusieurs sous-construits, qui résultent eux-mêmes de la combinaison de plusieurs variables (Mathé et Chagué, 1999). La présente recherche essentiellement exploratoire s'est intéressé à l'une de ces variables, l'intuition.

¹¹ Au sujet de Guy Laliberté, Cyr souligne qu'il s'agit de l'exemple parfait de leader intuitif. Cet ancien cracheur de feu n'a pas de formation de gestionnaire, mais il a tout de même bâti le circus du Soleil, une multinationale du spectacle. L'exemple parfait du leader intuitif. Son secret : il écoute son instinct, mais s'entoure de gestionnaires rigoureux et pragmatiques.

Quant à Robert Dutton, Président et chef de la direction de Rona, Cyr fait remarquer qu'il ne cache pas sa constante " quête de sens ", qui s'exprime notamment dans sa pratique religieuse. Il est le premier nom cité par des experts quand on leur demande de nommer des dirigeants d'entreprise qui ont recours à leur intuition.

Ainsi, au plan théorique, elle enrichit le débat relatif à la mise en œuvre de la démarche stratégique dans les PE. Au plan managérial, cette recherche met en évidence l'importance de l'intuition comme une ressource stratégique pour les dirigeants de PE à moyens financiers très limités. Mais, dans le cadre de futures recherches, il serait intéressant de se poser la question de savoir quelle est la qualité des décisions que prennent les dirigeants intuitifs ? Quelles autres variables abstraites ont-elles une influence significative chez les dirigeants de petite entreprise dans leur prise de décision ?

Egalement, cette recherche a montré le lien entre intuition et prise de décision dans les PE mais sans préciser la nature de ce lien. Une autre recherche peut être menée en complément à celle-ci sur cette dimension. Enfin, il faudra répondre à travers d'autres recherches, à la question : Quelles sont les forces et faiblesses du recours à l'intuition dans les prises de décisions en PE ?

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

1. Ajzen, I. (1991), « The theory of planned behaviour », *Organizational Behavior and Human Decision processes*, vol. 50, p. 179-211.
2. Aloulou, W. et A. Fayolle (2005), « A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context », *Journal of Enterprising Culture*, vol. 13, n° 1, mars, p. 21-45.
3. Andotra, N. et P. Sundan (2008), « Antecedents and Consequences of Expanded Marketing Mix Encounters across Diverse Entrepreneurial Profiles », *Management Review*, juin, p.188-197.
4. Bänziger T. et Scherer K. (2011) : « Relations entre caractéristiques vocales perçues et émotions attribuées », Journées Prosodie, Grenoble, 10-11 octobre
5. Beldekos, P. L. Zampetakis et Moustakis V. (2009) « Day-to-day » entrepreneurship within organisations: The role of trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support », *European Management Journal* 27, 165-175.
6. Berthon P., Ewing M.T. et Napoli J. (2008), « Brand Management in Small to Medium-Sized Enterprises », *Journal of Small Business Management*, vol.46 (1), p.27-45.
7. Berthoud G. (2009), « Socialité et émotions », *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144, p. 57-71
8. Bourgeois-Gironde S. (2009), « Les émotions économiques. Réflexions sur les mécanismes d'adaptation cérébrale à l'environnement socio-économique », *Revue européenne des sciences sociales* XLVII-144 , p. 43-56
9. Blume B.D., Covin J.G. (2009), « Attributions to intuition in the venture founding process: Do entrepreneurs actually use intuition or just say that they do? », *Journal of Business Venturing*, JBV-05512; 15p
10. Bolte A., Goschke T. (2005) : « On the speed of intuition: intuitive judgments of semantic coherence under different response deadlines. », *Memory Cognition*. 2005 Oct; 33(7):1248-1255.
11. Bridel P. (2009), « Passions et intérêts » revisités. La suppression des sentiments est-elle à l'origine de l'économie politique ? », *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144, p. 135-150
12. Bridel P. (2010), « L'*Homo oeconomicus* aurait-il peur de l'*Homo sapiens* ? Ou la peur de l'irrationnel peut-elle mener à l'obscurantisme ? », *Revue européenne des sciences sociales*, XXXVIII-119, p. 45-64.

13. Brouard, F. (2007), « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue internationale PME*, vol. 20, n° 1, p. 9-40.
14. Brundin, E., Patzelt H. et Shepherd D. (2008) : « Managers' emotional displays and employees' willingness to act entrepreneurially », *Journal of Business Venturing* 23, 221-243
15. Busino G. (2010), « Recherches préparatoires à une histoire de l'épistémologie des sciences humaines », *Revue européenne des sciences sociales* XLVIII-145, p. 83-162
16. Burke L. et Miller M. (1999), « Taking the mystery out of intuitive decision making », *Acad Manage Exec*, 13:91-9.
17. Camilleri J. L. (1996), « La petite entreprise africaine : mort ou résurrection ? Etude socio-économique en Afrique de l'Ouest », Paris, Editions L'Harmattan, 301 p.
18. Cardona M. S., Zietsma C., Saporito P., Matherned B. P., Davise C. (2005) : « A tale of passion: New insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor », *Journal of Business Venturing* 20, p. 23-45
19. Cannon W.B. (1987) : « The James-Lange Theory of Emotions: A Critical Examination and an Alternative Theory », *The American Journal of Psychology*, Vol. 100, No. 3/4, Special Centennial Issue , pp. 567-586
20. Cayouette Pierre (2009) : « La force de l'intuition », Les affaires.com, service A+, stratégie d'entreprise.
21. Coget J-F. , Haag C., Bonnefous A-M (2009), « Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage », *Revue Management*, 2009/2 (Vol. 12), p.118-141.
22. Corral-Verdugo V. and Pinheiro JQ (2006), « Sustainability, Future Orientation and Water conservation », *European Review of Applied Psychology*, vol 56, n°3, p.191-198.
23. Covin, J.G. & T. Covin (1990), « Competitiveness aggressiveness, environmental context, and small firm performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol.14 (4), p.5-50.
24. Cyr Michèle (2008), « La petite voix », Éditions Transcontinental , Senneville
25. Dane, E., & Pratt, M. (2007) : « Exploring intuition and its role in managerial decision-making », *Academy of Management Review*, 32(1), 33-54.
26. Dantzer R. (1988) : « Les émotions », Ed PUF Que sais-je ?, Paris
27. Davison J. (2010), « Invisible intangibles : Visual portraits of the business élite », *Accounting, Organizations and Society* 35, p.165-183
28. Dess, G.G., Lumpkin G.T., McGee J.E. (1997), « Entrepreneurial Strategy making and firm performance : tests of contingency and configurational models », *Strategic Management Journal*, vol.18, p.677-695.
29. Devillers L. , Vasilescu I., and Lamel L..(2003) : « Emotion detection in a task-oriented dialog corpus », In IEEE International Conference on Multimedia ICME 2003, Baltimore, USA, jul.
30. Ekman (1992) : « Facial expressions of emotion : new findings », *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 972-988.
31. Fridja N. (2007) : « The laws of emotion, Lawrence Erlbaum Associates », Published London, Mahwah, New Jersey
32. Galliègue X. et Madjimbaye N. (2007), « Le management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'Djaména, Tchad », *Revue Gestion* 2000, janvier-février, p. 143-163.

33. Gauzente C. et Kalika M. (2001), « Orientation stratégique externe et performance : le cas des moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire », *Revue Sciences de Gestion*, n° 28, p. 29-52.
34. Gibb, A.A. (1997), « Small firms training and competitiveness: building upon the small business as a learning organisation », *International Small Business Journal*, vol. 15, n° 3, p.13-29.
35. Ginsberg, A. et Venkatraman N. (1985). « Contingency Perspectives of Organizational Strategy : A critical Review of the Empirical Research », *Academy of Management Review*, vol.10, n°3, p.421-434.
36. Grant, R.M. (1991), « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, printemps, p. 114-135.
37. Grünhagen, M. et Mishra C.S. (2008), « Entrepreneurial and small business marketing: an introduction », *Journal of Small Business Management*, vol. 46, n° 1, p. 1-3.
38. Haag C. (2010) : «La poulpe Attitude, Et si vous utilisez votre intuition pour prendre les bonnes décisions », Ed Lafon
39. Haag C. et Séguéla J. (2009) : « Generation QE, le quotient émotionnel, arme anticrise », Ed Pearson
40. Haddadj, S. et D'Andria A. (2000), « Transmissions internes et transmissions externes dans les PME françaises : existe-t-il des différences de changements stratégiques et d'orientations stratégiques? », *Revue internationale PME*, p. 45-65.
41. Hargreaves A. (2005), «Educational change takes ages: Life, career and generational factors in teachers' emotional responses to educational change », *Teaching and Teacher Education* 21, p. 967-983
42. Hernandez E.-M. (2000), « Afrique : l'actualité du modèle paternaliste », *Revue Française de Gestion*, n°128, mars-avril-mai, p. 98-106.
43. Hodgkinson G.P., Sadler-Smith E., Burke L., Claxton G. and Sparrow P.R., (2009), «Intuition in Organizations: Implications for Strategic Management», *Long Range Planning* 42, p. 277-297
44. Hoppe, M.H. et Bhaghat R.S. (2007), « Leadership in the United States of America: the leader as cultural hero ». dans J.S. Chhokar, F.C. Brodbeck et R.J. House (dir.), *Culture and Leadership Across the World: the Globe Book of In-Depth Studies of 25 Societies*, p. 475-543.
45. Isenberg, D. (1984), How senior managers think?, *Harvard Business Review*, Dec/Jan
46. Jain, A. et R.-A. Thiétart (2007), « Dynamique concurrentielle et cascades d'externalisations », *Revue Française de Gestion*, n° 177/8, p. 149-162.
47. James, W. (1884).: « What is an Emotion? », *Mind*, 9(34), 188-205.
48. Kara, A., J.E Spillan et O.W. DeShields (2005). The effect of a market orientation on business performance : A study of small-sized service retailers using Markor scale, *Journal of Small Business Management*, vol. 43 (2), p.104-118.
49. Kendler K.S., Halberstadt L.J., Butera F., Myers J., Bouchard T. and Ekman P. (2008) : « Reading facial expressions of emotion », *Psychological Science Agenda*, 38, 1475-1483
50. Khatri, N., & Ng, H. A. (2000) : « The role of intuition in strategic decision making », *Human Relations*, 53(1), 57-86.

51. Kuhbandner C., Hanslmayr S., Maier M. A, Pekrun R., Spitzer B., Pastotter B. and Bauml Karl-Heinz (2009) : « Effects of mood on the speed of conscious perception: behavioural and electrophysiological evidence », *Oxford Journal*, 4, 286-293
52. Lazarus, R. (1999) : « Stress and Emotion: A New Synthesis », New York: Springer Publishing Company.
53. Lebraty, J.F. (1996), « L'intuition dans les décisions managériales », *Revue Française de Gestion*, N°109, Juin-Juillet-Aout.
54. Leybourne S., Sadler-Smith E. (2006), « The role of intuition and improvisation in project management », *International Journal of Project Management* 24, p. 483-492
55. Livet P. (2009), « Émotions, rationalité, densité temporelle et manifestation de valeurs », *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144, p.7-23
56. Maltz A., Menon A. et Wilcox J. (2006), « The effects of flexible firm orientations on market information use : intended and unintended consequences », *Journal of strategic marketing* 14, p. 147-164
57. Mamboundoun J-P (2003), « Profil du Propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais », *Revue Gestion* 2000, Mai-Juin, p. 35-54.
58. Man, T.W.Y., Lau T. & Chan K.F. (2002), « The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competencies », *Journal of Business Venturing*, vol.17, p.123-142.
59. Marchesnay M. (2003), « La petite entreprise : sortir de l'ignorance », *Revue Française de Gestion*, Vol 29, N° 144, Mai-Juin, p.107-118.
60. Marino, L., Lohrke F., Hill J., Weaver K. et Tambunan T. (2008), « Environmental shocks and SME alliance formation intentions in an emerging economy: evidence from the Asian financial crisis in Indonesia », *Entrepreneurship Theory and Practice*, janvier, p. 157-183.
61. Martinet, A.-C. (2002), « L'actionnaire comme porteur d'une vision stratégique », *Revue Française de Gestion*, n° 141/5, p. 57-76.
62. Masmoudi A. et Ben Boubaker Gherib, J. (2004), « Rapidité et Performance : cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes », *Actes de la XIIIème conférence internationale de l'AIMS*, Le havre
63. Masten, J., Hartman G.B. & Safari A. (1995), « Small business strategic planning and technology transfer: The use of publicly supported technology assistance agencies », *Journal of Small Business Management*, vol. 33 (3), p.26-37.
64. Mathé J-C. et Chagué V. (1999), « L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p.39-49.
65. May, R.C., Stewart W.H. & Sweo R. (2000), « Environmental scanning behaviour in a transitional economy: Evidence from Russia? », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p. 403-427.
66. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. (2008), « Emotional intelligence: new ability or eclectic traits? », *American Psychologist* 63 (6), 503-517.
67. Miller, B.K., Bierly P. et Daly P.S (2007), « The knowledge strategy orientation scale: individual perceptions of firm-level phenomena », *Journal of Managerial Issues*, vol. XIX, n° 3, p. 414-435.
68. Minzberg H. (1989), « voyage au centre des Organisations », Edition d'Organisation, Paris
69. Mintzberg, H.(1994), « The rise and Fall of Strategic Planning », New York: Prentice-Hall
70. Mullins J.W. et Forlani D. (2005), « Missing the boat or sinking the boat: a study of new venture decision making », *Journal of Business Venturing*, 20; P.47-69.

71. Ouattara, A. (1997), « Pratiques marketing des multinationales en Afrique », *Revue Française du Marketing*, n° 165/5, p. 67-77.
72. Paché G. (1990), « Stratégies d'adaptation de la petite entreprise », *Revue Française de gestion*, Mars-Avril-Mai, p. 52-60.
73. Pacini, R., Epstein, S Denes-Raj, V., Heier, H., (1996) «Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles». *Journal of Personality and Social Psychology* 71 (2), 390–405
74. Patton, D., Marlow S. et Hannon P. (2000), « The relationship between training and small firm performance, research frameworks and lost quests », *International Small Business Journal*, vol. 19, n° 1, p. 11-28.
75. Peng, M.W. & Luo Y. (2000), « Managerial ties and firm performance in a transition economy: The nature of micro-macro link », *Academy of Management Journal*, vol. 43, p.486-501.
76. Penz, E. et Stöttinger B. (2005), « Forget the real think-take the copy! An explanatory model for the volitional purchase of counterfeit products », *Advances in Consumer Research*, vol. 32, p. 568-575.
77. Petitmengin C.P (1996) : « L'intuition : un autre mode de cognition », Congrès Européen de systémique, Rome
78. Pleshko, L.P. (2007), « Strategic orientation, organisational structure, and the associated effects on performance », *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 12, n° 1, p. 53-64.
79. Polge, M. (2008), « Les stratégies entrepreneuriales de développement. Le cas de l'entreprise artisanale », *Revue française de Gestion*, n° 185/5, p. 125-140.
80. Rabeyron T. (2010), « Approche psychodynamique et cognitive des expériences exceptionnelles », Thèse de doctorat, Université Lumière Lyon2
81. Raymond, L., Brisoux J. et Azami A. (2001), « Marketing Information Systems Practices in Small Manufacturing Firms : Antecedents and Consequences », *Journal of Computer Information Systems*, vol.41 (3), p.32-41.
82. Roeser Sabine. (2010) : « Moral Emotions and intuition », Palgrave Macmillan Ebooks, 226p
83. Roxa, H. B., Ashill, N. et Victorio A. (2008), « Institutional Analysis of strategic choice of Micro, Small, and Medium Enterprises : Development of a conceptual framework », *Singapore Management Review*, vol.30, n°2, p.47-72.
84. Sadler-Smith, E., & Shefy, E. (2004) : « The intuitive executive: Understanding and applying gut feel' in decision-making », *Academy of Management Executive*, 18(4), 76-91.
85. Scherer K. (2000) : « Psychological Models of Emotion », BOROD J., Ed., *The Neuropsychology of Emotion*, p. 137-162, Oxford/New York : Oxford University Press,
86. Schieb-Bienfait, N. (2003), « L'analyse stratégique à l'épreuve des faits : étude de cas d'une petite entreprise artisanale en mutation », *Revue Internationale PME*, vol.16, n°1, 2003, p.133-163.
87. Shamian-Ellen, M., Leatt, P., (2002), « Emotional Intelligence: how well do we know ourselves and how we relate to others? », *Hospital Quarterly* 6, 36–41.
88. Sharma, S., Aragon-Correa J.A.et Rueda-Manzanares A. (2007), « The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the

- service sector: An analysis of North American and European ski resorts », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol. 24, p. 268-283.
89. Schenk F. (2009), « Les émotions de la raison », *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144, p. 151-162
 90. Scherrer M., Azouvi C., Hervieu S., Sève M-M et Six A-I. (2008), « Tirez profit de vos émotions », *Magazine Management*, Paris, p.25-39.
 91. Shenhav, A., Rand, D. G., & Greene, J. D. (2011) : « Divine Intuition: Cognitive, Style Influences Belief in God », *Journal of Experimental Psychology: General.* , 19 Advance online publication.
 92. Silvestre, H. et Goujet, R. (1996), « Lisibilité de l'environnement, management stratégique : éléments de recherche sur les PMI », *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°1, p.61-78
 93. Simon, H.A (1987): «Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion», *The Academy of Management Executive*, 1:1, Feb.
 94. Smith K.B., Profetto-McGrath J., Cummings G.G. (2009), « Emotional intelligence and nursing: An integrative literature review », *International Journal of Nursing Studies* 46, p. 1624–1636
 95. Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005) : « Intuition: Myth or a decision-making tool » *Management Learning*, 36(3), 353-370.
 96. Sogbossi Bocco B. (2012) : « Positionnement stratégique des entreprises familiales face au défi de pérennité : Perception et comportement d'innovation des dirigeants en Afrique », communication présentée aux 4èmes Journées Georges Doriot sur l'Entrepreneuriat familial, Université de Concordia, 11 au 13 mai 2012, Montréal
 97. Sogbossi Bocco B. (2009), « Vulnérabilité des Petites Entreprises face à la non lisibilité de l'environnement : entre un comportement planifié et opportuniste », Colloque, 11^{es} journées scientifiques sur l'Entrepreneuriat, mai.
 98. Sogbossi Bocco B. (2010), « Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des Petites Entreprises en Afrique », *Revue Internationale des Sciences Commerciales - Marketing et Communication*, Paris, vol. 9, n°1, avril, p. 89-110.
 99. Stewart, W.H., May R.C. & Kalia A. (2008), « Environmental Perceptions and Scanning in the United States and India : Convergence in Entrepreneurial Information Seeking? », *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, p.83-106.
 100. Strickland, D., (2000), « Emotional intelligence: The most potent factor in the success equation », *Journal of Nursing Administration* 30 (3), 112–117.
 101. Struys W. (2004), « The future of defence firm in Small and Medium Countries », *Defence and Peace Economics*, vol. 15 (6), December, p.551-564.
 102. Tang J., Tang Z., Zhang Y. Et Li Q. (2007), « The impact of entrepreneurial orientation and ownership type on firm performance in the emerging region of China », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, vol.12, n°4, p.383-397.
 103. Thomson, J.L. (2001), «Strategic Management », 4th ed. London : Thomson-Learning
 104. Topolinski S. ; Strack F. (2009) : « The architecture of intuition : Fluency and affect determine intuitive judgments of semantic and visual coherence and judgments of grammaticality in artificial grammar learning », *Journal Experimental Psychology General*, Feb : 138 (1) : 39-63

105. Tzoka, N., Carter S. et Kyriazopoulos P. (2001), « Marketing and entrepreneurial orientation in Small Firms », *Enterprise and Innovation Management studies*, vol.2, n°1, p.19-33
106. Van Hoof, E.A.J., M.P.Born, T.W. Taris et H. Van der Flier (2004), « Job search and the theory of planned behavior: minority-majority group differences in the Netherlands », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 65, p. 366-390.
107. Volken H. (2009), « Orientation émotionnelle mathématique : la raison esthétique », *Revue européenne des sciences sociales*, XLVII-144, p. 121-134
108. Videau Emile (2012) : « Emotion & Intuition : les nouvelles armes du management ? », *Magazine Management des Ressources Humaines* du 20/04/12
- 109.
110. Wally, S. et J.R. Baum (1994), « Personal and structural determinants of the pace of strategic decision making », *Academy of Management Journal*, vol. 37, n° 4, p. 932-956.
111. Welter F. and Smallbone D. (2005), « Entrepreneurship and Enterprise Strategies in Transition Economies : An Institutional Perspective », in Sjolholm F. and Tongzon F. (eds), *Institutional change in Southeast Asia*. London : Routledge.
112. Yilmaz C., Alpkhan L. and Ergun E. (2005), « Cultural Determinants of customer and Learning-Oriented Value Systems and their joint effects on firm performance », *Journal of Business Research*, Vol 58, p.1340-1352.
113. Zitouni, S. et Ezzina R. (2007), « Mesure de l'effet des variables individuelles sur l'intensité d'adoption de l'EAD par les étudiants tunisiens : approche par la théorie du comportement planifié », *Cahier de Recherche de l'Institut Supérieur des Études Technologiques de Charguia-Tunisie*, p. 1-10.