

L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle

1333

Résumé:

Nous proposons dans cet article une création d'échelle de mesure de l'intuition, suivant la procédure de Churchill (1979), permettant de saisir l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME. Une revue de la littérature a, en premier lieu, permis de mettre en évidence les limites des mesures actuelles de la notion d'intuition. Une étude exploratoire a fait émerger, en second lieu, les différents énoncés de mesure de l'intuition. Une échelle de 39 items est ensuite testée sur deux échantillons de dirigeants de PME. Après épuration et validation de l'échelle, une structure multidimensionnelle de l'intuition composée de trois dimensions (Trait de personnalité, holistique et cognitive) a été proposée. Les résultats des analyses de la fiabilité et de la validité de l'échelle de mesure de l'intuition sont satisfaisants.

Mots clés: Intuition, échelle de mesure, validité, analyse confirmatoire.

INTRODUCTION

L'étude de la prise de décision au niveau individuel a commencé à intéresser les chercheurs en gestion depuis les années 40. Des phénomènes émotifs et intuitifs ont ainsi été mis en relief (Barnard 1938). Mais le réel envol s'est fait à la fin des années 90 avec une multiplication des publications et des recherches empiriques intégrant des facteurs explicatifs cognitifs et l'étude du rôle de l'individu et du groupe dans la décision stratégique (Laroche et Nioche 1994; Ivanaj et Bayad, 2005; Coget et al, 2009).

Longtemps ignorée, la notion d'intuition a durant cette période suscité un regain d'intérêt des chercheurs comme mécanisme de prise de décision à part entière. Cet intérêt se justifie d'une part par l'échec des modèles normatifs de prise de décisions à saisir la multitude des situations existantes. En effet, l'observation des pratiques des décideurs et la consultation de certains travaux en management stratégique (Agor, 1989 ; Lebraty, 1996 ; Khatri et Ng, 2000 ; Dammak, 2004) permettent de relever que la plupart des managers recourent à l'intuition dans leur prise de décision avec des degrés qui varient cependant selon la nature de la décision et la personnalité du décideur.

D'autre part, la notion d'intuition a été identifiée dans la littérature comme le facteur principal dans les processus de la créativité et la prise de décision stratégique (Andersen, 2000 ; Raidl et Lubart, 2001) et dans le processus d'apprentissage organisationnel (Crossan et al, 1999 ; Weick, 1989). Des chercheurs de diverses disciplines ont étudié ce concept dans des approches aussi bien descriptive que normative pour mieux le comprendre et optimiser son utilisation (Agor, 1989; Behling et Eckel, 1991; Parikh, 1994; Lebraty, 1996 ; Shapiro et Spence, 1997 ; Burke et Miller, 1999 ; Khatri et Ng, 2000, Hammond, 2000; Andersen, 2000 ; Raidl et Lubart, 2001; Dammak, 2004, Elbanna, 2006 ; Dane et Pratt, 2007 ; Grandval et Soparnot, 2007).

Malgré que plusieurs chercheurs attestent, à travers différents champs disciplinaires, l'importance de la notion d'intuition dans la prise de décision, une définition unifiée de ce concept tarde encore à émerger. De plus, il n'y a pas consensus dans la littérature concernant la mesure de la notion d'intuition. La plupart des études empiriques ayant exploré le rôle de l'intuition dans les processus de décisions sont encore peu avancées et présentent plusieurs insuffisances méthodologiques qui proviennent principalement de la difficulté de mesure du concept d'intuition et de la variation de méthodes et outils utilisés à cet effet. Les mesures utilisées dans la littérature sont souvent des tests adaptés de travaux en psychologie présentant

différentes définitions de l'intuition et visent à mesurer une aptitude cognitive. Elles se caractérisent aussi par leur lourdeur d'administration et leur opposition de la dimension intuitif/ analytique qui a été critiqué par d'autres recherches postérieures.

Notre recherche se propose d'apporter des éléments d'éclairage d'ordre théorique et empirique pour enrichir l'apport de la littérature existante et d'approcher la réalité décisionnelle des dirigeants de PME. Pour cela, nous proposons, et contrairement aux recherches antérieures, de procéder en premier temps à la conceptualisation de la notion d'intuition à travers les représentations émergés d'une étude qualitative auprès des dirigeants de PME pour ensuite en proposer une création d'échelle de mesure de la notion d'intuition en suivant la procédure de Churchill (1979).

Notre article débute par une revue de la littérature permettant d'éclairer le concept d'intuition et ses différents modes d'opérationnalisation avant d'insister sur les limites des mesures actuelles de l'intuition. Nous présentons ensuite notre approche empirique de construction et de validation d'une échelle multidimensionnelle de l'intuition effectuée auprès des dirigeants de PME.

1. CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUALISATION DE LA NOTION D'INTUITION

L'intuition a longtemps été considérée comme impliquant une forme de traitement de l'information qui diffère de l'analyse plus associée à la rationalité. Les distinctions entre la pensée "rationnelle" et "non rationnelle" peut être attribuée à Aristote (Sloman, 1996). Dans la littérature managériale, Barnard (1938) a fait aussi la distinction entre les modes de pensée, "logique" et "non logique" en attribuant l'intuition au deuxième mode.. Par "processus non logique", il désigne les pensées qui ne sont pas susceptibles d'être exprimées par des mots. C'est peut-être parce que le processus est inconscient, complexe et rapide, souvent instantané, et que la personne n'arrive pas à analyser toutes ces informations dans son cerveau.

La littérature relative au concept de l'intuition est foisonnante. Elle trouve ses racines dans les disciplines telles que la philosophie, la psychologie, le management et les sciences cognitives. Notre propos ici n'est pas de faire l'historique de cette notion, mais de présenter quelques définitions du terme 'intuition' apparues dans les recherches managériales et se rapportant plus précisément à notre champ de recherche qui est celui de la prise de décision individuelle.

1.1. LES FONDEMENTS DE LA NOTION D'INTUITION DANS LA LITTÉRATURE: DEFINITIONS ET MODES D'OPERATIONNALISATION

Etymologiquement, l'intuition vient du mot latin « intueri », qui signifie: « regarder attentivement à l'intérieur de soi». Elle désigne : 1/ la saisie immédiate de la vérité sans l'aide

du raisonnement. 2/ la faculté de prévoir, de deviner. Avoir de l'intuition, c'est avoir du flair¹. C'est la connaissance directe, non réfléchie, propre à la réflexion sensorielle².

Pour la réflexion **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 »³. Les philosophes opposent la connaissance intuitive à la connaissance discursive qui repose sur le raisonnement.

Mais le débat se poursuit chez les **psychologues** sur ce que le terme intuition désigne. En effet, d'après la psychologie, l'intuition serait l'appréhension directe d'éléments organisés spontanément en un ensemble déterminé. Pour P Sorokin⁴, c'est « une sorte d'illumination instantanée et imprévisible », qui permet d'accéder directement à l'essence d'un être ou à la solution d'un problème. L'intuition c'est la compréhension immédiate et irréfléchie du réel. « Elle est essentielle; grâce à elle, le clinicien est transporté au cœur du sujet et appréhende ce qu'il a d'unique et par conséquent d'inexprimable » (H.Bergson)⁵. C.G. Jung (1920) la décrit comme « une fonction fondamentale de la psyché, grâce à laquelle, subitement, un contenu nous est présenté, sous une forme définitive, sans que nous sachions comment il est constitué ».

Dans la littérature **managériale**, ce concept n'est pas défini d'une manière exhaustive et unifiée. Différentes approches sont prises par les chercheurs pour la conceptualisation de ce concept. Néanmoins, ces dernières renvoient chacune à une perspective sous laquelle le concept a été appréhendé et s'avèrent parfois hétérogènes, vu le caractère ambigu du concept. Nous avons étudiés les différentes définitions proposées dans la littérature pour ensuite en proposer un regroupement autour de deux grands types de recherches ayant porté sur l'intuition. Le premier type de recherches est celui se rapportant à la thèse de Simon (1987) pour qui l'intuition est rattachée à une certaine forme de rationalité et trouve une explication logique. Les recherches en sciences cognitives et en intelligence artificielle se rapprochant de la thèse de Simon suggèrent aussi qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs et qu'ils ne sont pas paranormaux ou irrationnels (Simon, 1987 et Prietula et Simon, 1989). Ces processus intuitifs évoluent à partir des longues années d'expériences et de recherches (Jung, 1926 ; Barnard, 1938 ; Sprecher, 1983 ; Isenberg, 1984 ; Agor, 1990 ; Kleinmuntz, 1990 ; Ray et Myers, 1990 ; Harung, 1993 ; Seebo, 1993 ; Epstein, 1994 ;

¹ Dictionnaire Encyclopédique, Larousse 2001.

² Dictionnaire de la psychologie, 1997 Edition Française, Wener D.Frohlich.

³ Encyclopédie Universalis, article « intuition », p 44.

⁴ Dictionnaire de psychologie, Norbert Sillamy, Larousse 1999, Edition Janine Faure.

⁵ Dictionnaire de psychologie, op. cit.

Parikh, 1994 ; Burke et Miller (1999) ; Khatri et Ng, 2000 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane et Pratt, 2007).

Le second type de recherches porte sur l'approche de Mintzberg (1994) pour qui l'intuition relève de l'inexplicable et de l'irrationnel (Shimizu, 1980 ; Rowan, 1986 ; Vaughan, 1979 ; Behling et Eckel, 1991 ; Shirley et Langan-Fox, 1996 ; Shapiro et Spence, 1997 ; Hogarth, 2001 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004). Mintzberg (1994) reproche à Simon de n'avoir retenu qu'un sens pour le concept d'intuition : la reconnaissance rapide. Or, citant le travail pionnier de Bunge (1972), Mintzberg estime que ce concept est plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation.

L'explication de la notion d'intuition par le recours à l'expérience et à l'expertise apparaît la dimension la plus étudiée dans la littérature managériale (Simon, 1987 ; Agor, 1989 ; Prietula et Simon, 1989 ; Epstein, 1994 ; Burke et Miller, 1999 ; Khatri et Ng, 2000, Miller et Ireland, 2005 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005). En effet, si un décideur fait les mêmes choix de base plusieurs fois pendant des années, il peut identifier une démarche de référence sans recourir à l'analyse formelle. La prise de décision intuitive est alors un processus en deux étapes : d'abord, le décideur identifie les sélections dans une situation similaire à celle précédemment produite et ensuite, il sélectionne ou modifie les actions qui ont été efficaces dans une situation identique. Simon (1987) exprime la même idée en termes plus généraux : « L'intuition et le jugement, au moins le bon jugement, sont simplement des analyses ancrées dans l'habitude et dans la capacité à répondre rapidement par l'identification ».

Même si certaines recherches se basent sur l'idée selon laquelle l'intuition est fondée sur l'expérience et reconnaissant uniquement les éléments cognitifs de ce construit, d'autres indiquent que l'intuition comprend également une composante émotionnelle et affective. En effet, la réflexion sur la part de l'émotion dans la prise de décision intuitive partage, quant à elle, encore les chercheurs. Certains auteurs avancent l'idée que l'intuition ne vient pas de l'émotion (Simon 1987, Vaughan 1990, Ray et Myers 1990, Khatri et Ng 2000), puisque l'impatience et la colère laissent l'individu non réceptif aux messages subtils qui peuvent venir de la conscience par l'intermédiaire de l'intuition. D'autres auteurs reconnaissent la part de l'émotion dans le processus intuitif (Bastick 1982, Epstein 1998, Parikh 1994, Petitmengin-Peugeot 1999, Burke et Miller 1999, Kahneman, 2003 ; Noordink et Ashkanasy, 2004 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Sinclair et Ashkanasy 2005, Dane et Pratt 2007 ; Coget et al, 2009) dans la même direction que les travaux en neuropsychologie (Damasio 1995).

Nous trouvons aussi d'autres chercheurs qui reconnaissent la présence des éléments cognitif et affectif dans la conceptualisation de la notion d'intuition (Allinson et Hayes, 1996 ; Sadler-

Smith et Shefy, 2004 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane et Pratt, 2007). En effet, fondé sur une vaste revue de la littérature, et à partir d'une étude exploratoire sur la relation entre l'intuition et les émotions, et les témoignages informels et les observations faites auprès des managers, Sinclair et Ashkanasy (2005) précisent de renoncer à définir l'intuition comme tout ce qui ne rentre pas dans la catégorie de l'analyse et de la rationalité (Hammond et al. 1987). Ils définissent l'intuition comme un mode de traitement de l'information non séquentiel, qui comprend à la fois des éléments cognitif et affectif et qui est le résultat d'une connaissance immédiate sans aucune utilisation consciente du raisonnement. De plus, Sinclair et al. (2002), à partir d'une autre étude exploratoire sur la relation entre l'intuition et l'émotion, démontrent que les réactions émotionnelles positives sont reliées positivement à la préférence intuitive (AIM: Agor, 1989). Inversement, une relation négative entre l'intuition et les réactions émotionnelles négatives a été découverte. Cette relation, toutefois, semble être plus complexe. Le construit d'intuition tel qu'il est présenté par les auteurs apparaît alors bidimensionnel englobant à la fois des éléments cognitif et affectif.

Le débat se poursuit également dans les recherches pour reconnaître le caractère holistique et non conscient du traitement de l'information dans l'utilisation de l'intuition. L'absence de conscience dans l'utilisation de l'intuition a été soulignée par plusieurs recherches antérieures, et semble être liée à la qualité non-verbale de ce construit et la non prise en compte du raisonnement avant l'apparition de la solution finale. Crossan et al. (1999) expliquent l'utilisation fréquente d'images et de métaphores dans le processus intuitif par le fait qu'elle précède la verbalisation, au moins au niveau de la conscience. De même, Petitmengin-Peugeot (1999) et Rowan (1986) décrivent l'intuition comme des impressions inconsciemment perçues et synthétisés. Wally et Baum (1994) définissent l'intuition comme une capacité non consciente.

En définitive et malgré les différences linguistiques et conceptuelles entourant la notion d'intuition, nous pouvons dégager trois points communs. La plupart des chercheurs reconnaissent que (1) les événements intuitifs ont une origine inconsciente (Crossan et al., 1999 ; Petitmengin-Peugeot, 1999 ; Rowan, 1986 ; Wally et Baum, 1994 ; Dane et Pratt, 2007), (2) l'information est traitée globalement (processus holistique) (Bowers et al, 1990 ; Epstein, 1994 ; Shapiro et Spence, 1997 ; Mintzberg et al, 1998 ; Kahneman, 2003 ; Miller et Ireland, 2005 ; Dane et Pratt, 2007), et (3) les perceptions intuitives sont fréquemment accompagnés par l'émotion (Epstein et al, 1996; Shapiro et Spence, 1997; Simon, 1987; Sinclair et al, 2002, Coget et al., 2009).

1.2. LES MESURES ACTUELLES DE L'INTUITION ET LEURS LIMITES

Concernant les démarches méthodologiques de mesure de l'intuition, on retrouve deux méthodes utilisées de façon mutuellement exclusive dans les recherches psychologiques portant sur la personnalité: l'approche nomothétique et l'approche idiographique (Hansenne, 2003, p.33). La première méthode est nomothétique, plus souvent adoptée par les chercheurs (Agor 1989, Lebraty 1996) et consiste à utiliser des tests psychologiques préexistants afin de mesurer une aptitude ou une tendance intuitive des individus. La deuxième méthode est idiographique, moins utilisée, se base sur l'utilisation d'une méthode d'introspection pour identifier dans les décisions prises par les sujets des indicateurs d'utilisation de l'intuition (Khatri et Ng 2000).

En effet, les tests psychologiques utilisés par les chercheurs afin de saisir le style analytique / intuitif des décideurs sont inspirés de la typologie de Jung basé sur les quatre types psychologiques de la personnalité et opérationnalisés par Myers. Le MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) et le KTS (Keirsey Temperament Sorter) constituent les deux tests les plus utilisés pour mesurer l'intuition malgré leur lourdeur d'administration (Andersen 2000). Le REI (Rational-Experiential Inventory) proposé par Pacini et Epstein (1999) mesure à la fois la capacité et la préférence des décideurs pour l'utilisation de l'analyse ou l'intuition. Le CSI (Cognitive Style Index) proposé par Allinson et Hayes (1996) permet également de définir la position d'un individu sur la dimension intuitif-analytique. Ce test présente à la fois un caractère pratique (il ne contient que 38 items) et fiable car il a été validé par de nombreuses recherches (Sadler Smith et al 2000, Allinson et Hayes 2000, Hayes et al. 2003, Brigham et al. 2007). Toutefois il se base sur une opposition intuitif/analytique qui a été critiquée par certaines recherches postérieures (Hodgkinson et Sadler-Smith 2003). On retrouve aussi le questionnaire de W.H. Agor (1989) administré auprès de 3000 managers aux Etats-Unis, validé par d'autres recherches (Lebraty 1996), plus complet et approprié à la mesure et l'explication de l'aptitude intuitive. Il permet d'évaluer le niveau d'intuition du décideur sur une échelle à 12 points puis de saisir les raisons d'utilisation des capacités intuitives. Le ISI (International Survey on Intuition) présenté par Parikh et al (1994) est développé à partir d'une étude exploratoire et démontre que l'intuition et l'analyse sont mutuellement exclusives. Ce test apparaît comme une interprétation de la perception des décideurs de la notion d'intuition plus qu'une mesure de ce concept. Le questionnaire GDMS (General Decision Making Style) présenté par Scott et Bruce (1995) permet de considérer l'intuition comme un style de décision intuitif à part entière en s'opposant au style de décision rationnel. Chacun des deux styles mesurés par 5 items représente une manière différente de traitement

de l'information. Le test 'Intuitive Profile' (IQ2) présenté par Cappon (1993) est le seul instrument de nature non verbal utilisé pour mesurer le profil intuitif d'un décideur. Il présente un test visuel des styles de traitement de l'information. La nature visuelle de ce test permet de tester l'intuition séparément de l'analyse, ce qui implique l'accès à la connaissance directe sans traitement conscient. Le format vidéo de ce test et la lourdeur de son administration constituent un obstacle pour son utilisation.

Toutefois, l'étude de Khatri et Ng (2000) est pionnière dans l'approche empirique de l'intuition. La notion de l'intuition a été mesurée à travers trois indicateurs: le recours à l'expérience, le recours au jugement et l'utilisation de pressentiments.

A partir de la revue de la littérature, nous constatons que la question de l'opérationnalisation et de la mesure de l'intuition reste encore posée. La difficulté de mesure du concept et les variétés de méthodes et outils utilisés à cet effet diminuent la solidité (Elbanna, 2006) et la portée comparative et accumulative de connaissances dans ce domaine de recherche. Les mesures utilisées dans la littérature sont souvent des tests adaptés de travaux en psychologie présentant différentes définitions de l'intuition. Elles se caractérisent aussi par leur lourdeur d'administration et leur opposition de la dimension intuitif/ analytique qui a été critiqué par d'autres recherches postérieures (Hodgkinson et Sadler-Smith 2003). Pour palier cette insuffisance, nous proposons dans notre recherche de concevoir une création d'échelle de mesure de l'intuition, suivant le protocole de Churchill (1979), qui permet de saisir son utilisation dans des décisions réelles et non de façon générale comme une aptitude. Une étude qualitative semble être une étape pertinente afin de saisir la réalité opérationnelle de ce construit. Les études exploratoires auprès des dirigeants pour une meilleure définition de l'intuition nous permettront dans une seconde étape de construire les énoncés de mesure de l'intuition.

2. CONSTRUCTION ET VALIDATION D'UNE ECHELLE MULTIDIMENSIONNELLE DE L'INTUITION

Pour développer une mesure de l'intuition, nous suivons la démarche méthodologique préconisée par Churchill (1979). Cette procédure a été actualisée par Roehrich (1993). Il propose une procédure systématique de construction d'instruments de mesure de type questionnaire à échelle multiples et multi-items. Ce paradigme s'inscrit dans la théorie de la mesure qui vise à tester la qualité des instruments de mesure tels que les échelles d'attitude (Evrard et al. 2000). Les différentes étapes de cette démarche et les techniques

méthodologiques utilisées pour la création de notre échelle de mesure de l'intuition sont présentées dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Procédure de création d'échelle de mesure de l'intuition, inspirée du paradigme de Churchill (1979) et actualisée par Roehrich (1993)

Étapes	Procédures	Techniques
1. Définition du domaine conceptuel	Spécifier le domaine du construit	Revue de la littérature sur les méthodes et mesures de l'intuition Mise au point du guide d'entretien
	Générer un échantillon d'items	Revue de la littérature et entretiens semi-directifs auprès de 10 dirigeants de PME
2. Phase exploratoire	Collecter les données	Enquête exploratoire : 1er échantillon de 72 dirigeants de PME
	Purifier la mesure	Analyse factorielle exploratoire (AFE) Coefficient Alpha de Cronbach
3. Phase de validation	Collecter les données	Enquête confirmatoire : 2ème échantillon de 197 dirigeants de PME
	Estimer la fiabilité	Analyse factorielle exploratoire (AFE) Coefficient Alpha de Cronbach Analyse factorielle confirmatoire (AFC) Coefficient Rho de Joreskog
	Estimer la validité du construit	Analyse factorielle confirmatoire(AFC) Coefficients d'ajustement du modèle

2.1. ELABORATION ET SELECTION D'UN ECHANTILLON D'ITEMS

La première étape de la construction de la mesure est la définition du domaine du construit. Selon Churchill (1979), la spécification du domaine du construit se base en premier lieu sur une revue de la littérature. Nous avons fait alors un travail de synthèse sur les différentes définitions du terme 'intuition' utilisées dans la littérature managériale. Nous avons regroupé ces définitions autour des différentes dimensions de conceptualisation de l'intuition faite par les chercheurs. L'intuition telle qu'elle est définie dans la littérature semble plutôt correspondre à un processus holistique, subconscient, rapide, faisant intervenir l'expérience et l'expertise et comprenant également une composante émotionnelle.

En second lieu, nous avons procédé à l'élaboration et la sélection d'un ensemble d'énoncés pour construire notre questionnaire. Le manque de fondement conceptuel et méthodologique de la notion d'intuition souligné dans la revue de la littérature présenté précédemment nous pousse à saisir, à partir d'une étude exploratoire, l'utilisation de l'intuition dans des décisions

réelles auprès des dirigeants. Cette étude exploratoire nous a permis dans une première étape de mieux définir cette notion à partir des représentations que se font les dirigeants de l'intuition avant de construire ses énoncés de mesure dans une seconde étape. Des entretiens exploratoires de type individuels et semi-directifs, d'une durée moyenne de 40 minutes, ont été réalisés auprès de dix hauts dirigeants (PDG, DG, Gérant). Le critère de saturation sémantique a été considéré pour la définition de la taille de notre échantillon. Durant ces entretiens, les dirigeants étaient invités à nous préciser leurs degrés de compréhension de l'intuition et surtout de son utilisation dans une décision réelle. L'objectif de cette phase exploratoire était d'approcher la réalité décisionnelle des dirigeants et dégager la place de l'intuition dans ces décisions ainsi que d'autres concepts liés comme la rationalité et l'émotion. Principalement nous attendions des dirigeants qu'ils nous définissent dans leurs propres mots le concept de l'intuition.

Après retranscription intégrale de nos entretiens exploratoires, les discours recueillis auprès des dirigeants ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (Bardin, 2007, Miles et Huberman, 2003), méthode largement utilisée pour l'examen de discours et l'explication de la réalité du point de vue de l'acteur interviewé (Wacheux, 1996). En effet, nous avons procédé au regroupement du contenu de ces discours en dictionnaire des thèmes (Wacheux, 1996). Le dictionnaire des thèmes de notre recherche a été construit simultanément sur la base de la revue de la littérature et notre investigation sur le terrain. En effet, à partir de la littérature, nous avons pu ressortir une première liste des thèmes associés à la notion d'intuition qui a été enrichie par la suite par les représentations des dirigeants interrogés lors des entretiens exploratoires. Ces entretiens nous ont permis de compléter l'apport de la littérature en explorant la réalité décisionnelle des dirigeants.

Nous avons pu opérer ensuite un regroupement des définitions semblables ou très proches des différents dirigeants pour les reformuler ensuite dans une même appellation. Nous rappelons également que les dirigeants faisaient référence à leurs expériences décisionnelles lors de leurs réponses aux questions, c'est-à-dire en se rappelant de leurs attitudes face à des décisions passées.

En s'appuyant sur les discours des dirigeants, nous avons pu constater de prime abord la difficulté et la différence de définition qu'entoure la notion d'intuition. La plupart de nos interlocuteurs exprimaient clairement leur difficulté à définir en quelques mots la notion d'intuition ce qui souligne le caractère tacite de la notion d'intuition. Nous obtenions des réponses du type « *C'est difficile de définir l'intuition, c'est différent pour chaque personne* » (Dirigeant 5)

Nous avons pu recueillir auprès de nos répondants diverses acceptions attribuées à l'intuition. Le même répondant pouvait parfois donner plus de deux conceptions de l'intuition qui sembleraient, *a priori*, être contradictoires.

En effet, certains des dirigeants perçoivent l'intuition comme une capacité à *réagir vite* face à une situation urgente tout en analysant le problème d'une manière globale sans avoir toutes les informations disponibles. Nous obtenions des réponses du type « *L'intuition c'est la réactivité déjà, c'est la capacité à réagir vite sur des successions un peu urgentes. L'intuition pour moi c'est toujours un peu dans l'urgence c'est difficile à dire puisque c'est de l'intuition, on ne réfléchit pas forcément, c'est une analyse rapide.* (Dirigeant 1), « *C'est ce qui me permet de choisir mon chemin dans le paysage stratégique de mon entreprise. C'est quelque chose qui me permet de choisir d'une manière globale sans avoir toutes les informations qui me permettent pour moi de prendre des risques* » (Dirigeant 2)

Ils reconnaissent clairement le *rôle de l'expérience* dans leur utilisation de l'intuition et l'absence de réflexion. Ils expliquent leur réactivité par un sentiment de prise de risque par rapport à une situation nouvelle. Nous obtenions des réponses du type « *Par l'urgence, on utilise forcément l'intuition, l'expérience et la connaissance du personnel qu'on a avec nous, pour répondre à chaque situation le mieux possible... Ce n'est pas forcément quelque chose qu'on analyse, on a une situation qui se présente à nous on doit réagir, on réagit après comme je vous dis il y a des bonnes intuitions et il y a aussi des mauvaises*» (Dirigeant 1), « *C'est vraiment l'expérience, les acquis des années* » (Dirigeant 8), « *L'intuition est un vécu, ce n'est pas naturel c'est un apprentissage donc on duplique des choses qu'on a vécu, des expériences qu'on a vécu* » (Dirigeant 9), « *Ce qui occupe la place prépondérante dans mon intuition c'est mon expérience, ... l'intuition trouve sa justification dans mes expériences passées mais elle n'est pas structurée, contrairement aux pensées de la réalité. Les associations sont faites d'une manière inconsciente et plus l'inconscient devient latent plus mon expérience devient intuition* » (Dirigeant 10)

D'autres au contraire, justifient leur intuition par la *bonne connaissance du problème* auquel ils font face et à leur analyse rapide. Nous obtenions des réponses du type « *L'intuition est basée sur une énorme connaissance de l'endroit où j'évolue, ce n'est pas une intuition comme ça, ce n'est pas au hasard, je connais bien l'endroit où j'évolue et je prends mes décisions pas de manière analytique*» (Dirigeant 2), « *L'intuition pour moi c'est une analyse rapide* » (Dirigeant 1)

Nous trouvons finalement certains dirigeants qui rapportent leur intuition *au feeling et au sixième sens*. Pour eux, l'intuition n'est d'autres qu'une manière de ressentir les choses. Nous

obtenions des réponses du type «*C'est ce qui relève du feeling, à partir delà il y a des décisions parfois ou des manières de ressentir les choses qui feront qu'on le sent ou on ne le sent pas* » (Dirigeant 3), « *C'est le ressenti, c'est quand on discute avec la personne on peut savoir si quelqu'un qui peut être fiable, sentir si ça va être quelqu'un sur qui on peut compter, qui va être sérieux. C'est un sentiment qu'on ressent sur une personne, on ne peut pas s'entendre avec tout le monde, et il y a des gens avec qui ça va se passer très vite, le feeling va passer pour une personne et d'autres pas* » (Dirigeant 5), « *L'intuition c'est l'impression que j'ai d'une personne que je prévois qu'elle va agir comme ça* » (Dirigeant 7)

Ils déclarent aussi qu'il s'agirait plutôt d'un feeling qui s'acquiert petit à petit au fil des années. Nous obtenions des réponses du type «*C'est un feeling qui s'acquiert petit à petit au fil des années, c'est vrai que chaque chef d'entreprise a des intuitions que parfois le personnel n'a pas concernant beaucoup de choses* » (Dirigeant 8), « *On a souvent plusieurs éléments de l'acquis et devant une situation des choses viennent par elles mêmes, c'est le hasard, le feeling* » (Dirigeant 9)

Néanmoins, les dirigeants interrogés ajoutent d'autres représentations du concept de l'intuition et reconnaissent le *caractère personnel* relatif à l'intuition en l'expliquant comme un sentiment par rapport à leur vécu et leur personnalité. Nous obtenions des réponses du type «*L'intuition c'est ce que je ressens moi par rapport à mon vécu, par rapport à personnalité, par rapport à mes angoisses, mes peurs, par rapport au petit enfant qui est à l'intérieur de moi, par rapport à mon historique, par rapport à ma charpente psychologique également* » (Dirigeant 10)

Certains sont même allés jusqu'à dire que l'intuition n'est pas quelque chose de naturel et se rapportant plutôt à un processus d'apprentissage reconnaissant ainsi le caractère *cognitif* du concept de l'intuition. Nous obtenions des réponses du type «*l'intuition fait partie à mon sens du cognitif, de tout ce qui est apprentissage hors raison, donc j'apprends mais il n'est pas dit que je vais apprendre uniquement par la raison, j'apprends également par d'autres moyens entre autres les sens et à partir de ça je développe certaines positions qui ne seront pas défendables au niveau rationnel* » (Dirigeant 10)

En ce qui concerne la *place de la rationalité* dans l'intuition, les réponses des dirigeants restent mitigées. Nous trouvons ceux qui déclarent que l'intuition fait partie de tout ce qui est irrationnel et du non réfléchi. Nous obtenions des réponses du type « *L'intuition ce n'est pas rationnelle, donc c'est à nous de porter une dose de rationalité* » (Dirigeant 6), « *Je pense que l'intuition est totalement quelque chose d'abstrait donc on dit qu'on a beau avoir un sixième sens malheureusement il n'est pas toujours efficace* » (Dirigeant 5)

D'autres au contraire, affirment que derrière leur intuition existe un mécanisme de raisonnement implicite. Nous obtenions des réponses du type «*Les décisions que je prends avec mon intuition sont pour moi rationnelles c'est-à-dire que derrière il y a un mécanisme de raison, mais ce n'est pas une décision analytique*» (Dirigeant 2), «*Dans mes décisions, il ya tout le temps une part de rationalité*» (Dirigeant 4)

Finalement, tous nos interlocuteurs se rejoignent à dire que *l'émotion* fait partie intégrante de leur intuition et qu'elle est parfois utilisée pour évaluer la pertinence de cette dernière. Nous obtenions des réponses du type «*L'émotion elle y est tout le temps dans mes décisions, ... je dirais donc que l'émotion forcément influence l'intuition à des degrés vraiment différents*» (Dirigeant 1), «*J'utilise mon émotion pour évaluer la pertinence de mon intuition, ... oui je travaille assez avec ça, je sens à travers mon corps si ça vaut le coup ou non* » (Dirigeant 2), «*Oui forcément je pense que l'émotion fait partie de l'intuition. L'intuition c'est le fait d'écouter ce que notre cœur nous dit donc il y a forcément de l'émotion là dedans. Quel rôle je ne sais rien, je pense que de fait il y a de l'émotion, si on écoute purement son intuition c'est qu'on s'écoute et si on s'écoute c'est qu'on est capable d'écouter ses émotions*» (Dirigeant 3), «*Je pense que l'émotion forcément ça joue surtout sur l'intuition, c'est une question d'émotions, de sentiments* » (Dirigeant 5), «*Il faut passer avant tout par ses émotions. L'émotion influence la décision, l'émotion je dirais c'est opposée à la rationalité donc il ne faut pas se laisser submerger par nos émotions, garder un raisonnement rationnel et pas uniquement se fier à ses intuitions. Mais c'est vrai dans un premier temps c'est plus mes émotions qui ont parlées qu'autre chose* » (Dirigeant 6), «*L'émotion de toute façon elle influence notre comportement donc elle peut influencer même les décisions qu'on va prendre* » (Dirigeant 7), «*L'intuition et l'émotion sont un peu intriquées, donc si on a de l'intuition c'est que certainement c'est un événement ou quelque chose qui nous a ému en bien ou en mal donc forcément je pense qu'il y a un mélange entre les deux* » (Dirigeant 8)

Finalement, nous pouvons dire que notre étude exploratoire nous conforte dans le sens où nous avons retrouvé certaines approches évoquées dans notre revue de la littérature. Les acceptions des dirigeants ont été reformulées dans des items qui constitueront des énoncés de notre échelle de mesure de l'intuition. Ces approches contradictoires justifient le recours à une méthode de construction d'échelle de mesure de la notion d'intuition.

50 propositions, censées mesurer le concept de l'intuition ont été rédigées sur base de la littérature existante. Rossiter (2002) recommandant, afin de mesurer un attribut de type réflexif (de premier ou de second ordre), de formuler plusieurs items, plus précisément, un

échantillon représentatif de l'ensemble de l'énoncé. Nous avons opéré un recentrage avec les items dégagés des 10 entretiens individuels semi-directifs effectués auprès des hauts dirigeants (PDG, DG, Gérant). Cet ensemble d'énoncés a été soumis ensuite à l'appréciation de 6 experts du domaine académique et professionnel pour vérifier la clarté des items pour les répondants avant la formulation du questionnaire final. Ainsi la validité de contenu a été vérifiée par des jugements d'experts (Rossiter, 2002). Les experts ont exprimés leurs jugements par rapport aux items proposés selon une échelle à trois points : « clairement représentatif du construit/ à peu près représentatif du construit/ absolument pas représentatif du construit ». Lorsqu'un item retenait au moins 2 jugements favorables, il a été retenu dans la liste d'items à administrer dans la phase confirmatoire. 11 énoncés, qui n'ont pas eu de consensus de la part des experts, ont pu être supprimés de cette liste.

A la suite de la revue de la littérature, l'analyse de contenu des données qualitatives et la validation des experts, une proposition de 39 items, représentatifs de la notion d'intuition, a été formulée. Nous proposons de conceptualiser la notion d'intuition selon sept dimensions (voir tableau 2 ci-dessous). Lors de la rédaction de ces propositions, nous avons tenu compte des recommandations suggérées par De Vellis (1991) (par exemple redondance, nombre et longueur de propositions). Nous soulignons finalement que, lors des phases de construction de l'échelle de mesure, nous avons décidé de ne pas nous limiter lors de la rédaction des items ainsi que lors de l'administration du questionnaire, à une décision particulière et de laisser le choix aux dirigeants afin que l'échelle que nous proposons de mettre au point soit généralisable et applicable à différents types de décision.

Tableau 2 : Les dimensions proposées pour la conceptualisation de la notion d'intuition

Dimensions	Items
1. Expérience et apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> - Je me fonde plus sur mes expériences antérieures pour la prise de décision - Pour prendre une décision, j'utilise mes connaissances acquises sans le recours à la pensée rationnelle - J'ai tendance à prendre une décision avec peu d'effort apparent - Je pense que l'intuition fait partie de tout ce qui est apprentissage hors raison
2. Emotion	<ul style="list-style-type: none"> - Je prends en compte mes pensées, mes sentiments, ou mes sensations corporelles pour une meilleure perception et compréhension d'une situation donnée - Je pense que l'intuition est une fonction physiologique qui transmet des perceptions d'une manière inconsciente - Je pense que l'intuition comprend à la fois des éléments cognitif et

	<p>affectif</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pour prendre une décision, je me base sur mes jugements affectifs et sur les associations rapides, non conscientes et holistiques de l'information - Je préfère prendre mes décisions sur la base de mes préférences qui me viennent à l'esprit rapidement et sans trop de réflexion - Mes perceptions intuitives sont fréquemment accompagnées par l'émotion
3. Cognitif	<ul style="list-style-type: none"> - Je fais recours à mon intuition quand je n'ai plus de variables matérielles et concrètes - J'utilise l'intuition pour compléter ma pensée rationnelle - Je pense que l'intuition est un moyen de connaissance inductif - Je pense que l'intuition est un processus psychologique complexe et rapide - Je pense que l'intuition est une forme tacite de la connaissance qui oriente la prise de décision - Quand j'utilise mon intuition, j'ai énormément confiance en moi - Je pense que l'intuition est un complément lorsqu'on n'a pas de solution - Je peux fournir une solution réalisable à un problème même lorsque les données sont insatisfaisantes ou indisponibles - Je pense que l'intuition fait partie d'autres sources de connaissances qui ne sont pas aussi claires et aussi bien présentées que la science - Je pense que l'intuition fait partie du cognitif
4. Trait de personnalité	<ul style="list-style-type: none"> - Mon intuition vient de ce que je ressens par rapport à mon vécu et à ma personnalité - Je suis toujours prêt à prendre des risques - Je pense que l'intuition est un feeling qui s'acquiert petit à petit au fil des années - Je pense que l'intuition est un processus de décision qui ne peut être exprimée en mots - Je pense que l'intuition est un trait inné de ma personnalité - Je pense que l'intuition est la manière de ressentir les choses - Je suis du genre à faire confiance aux autres - Je pense que l'intuition est le fruit du hasard - Je pense que l'intuition est personnelle
5. Représentation globale (holistique)	<ul style="list-style-type: none"> - Je reconnais immédiatement la forme d'un problème sans aucune utilisation consciente du raisonnement - Je pense que l'intuition est la capacité à réagir vite - Pour prendre une décision, je me fonde sur une analyse rapide du problème
6. Rationalité	<ul style="list-style-type: none"> - Je préfère avoir une connaissance profonde du problème étudié - Pour moi, l'intuition est la pensée analytique ancrée dans l'habitude - Je pense que l'intuition n'est pas quelque chose de contraire à la raison - J'utilise mon raisonnement pour la prise de décision
7. Irrationalité	<ul style="list-style-type: none"> - Je pense que l'intuition est une fonction psychologique irrationnelle et non explicable

	<ul style="list-style-type: none"> - Pour moi, l'intuition est un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels - Je pense que l'intuition vient par rapport à une insuffisance de raisonnement sur une réalité
--	---

2.2. COLLECTE DE DONNEES ET PURIFICATION DE LA MESURE

Pour épurer notre échelle de mesure de l'intuition, nous avons procédé à une analyse exploratoire sous le logiciel SPSS 17. Cette méthode statistique permet de résumer un grand nombre de variables en un petit nombre de facteurs afin de faciliter l'interprétation d'un nuage de points. Lors d'une première collecte de données, nous avons administré notre questionnaire, composé de 39 items retenus précédemment, à un échantillon de 72 dirigeants de PME dans le contexte Tunisien. Les réponses sont données sur une échelle de Likert allant de « Tout à fait d'accord » à « pas du tout d'accord ».

Nous obtenons un KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) égal à 0,638. Cet indicateur teste la convenance des données à l'analyse factorielle. La valeur de cet indicateur est jugé acceptable. Les valeurs des MSA qui se situent dans la diagonale de la matrice anti-image excèdent 0,5. Nous procédons à une Analyse en Composantes Principales (ACP) avec une rotation oblique (hypothèse de dépendance des facteurs) en choisissant de ne conserver que les items qui contribuent à plus de 50% à la formation d'un axe tout en tenant compte du critère de communalité.

Les résultats de l'ACP et de l'analyse de fiabilité figurent dans le tableau 3 ci-dessous.

Tableau 3 : Résultat de l'analyse en composantes principales (1^{ère} collecte)

Items	Facteurs		Communalité
	1	2	
Je pense que l'intuition fait partie d'autres sources de connaissances qui ne sont pas aussi claires et aussi bien présentées que la science	0,783		0,632
Pour moi, l'intuition est un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels	0,777		0,657
Je pense que l'intuition fait partie de tout ce qui est apprentissage hors raison	0,677		0,576
Je pense que l'intuition est un complément lorsqu'on n'a pas de solution	0,674		0,458
Je pense que l'intuition comprend à la fois des éléments cognitif et affectif		0,877	0,779
Je pense que l'intuition est un processus psychologique complexe et rapide		0,768	0,624
% de la variance expliquée	44,1	17,9	62%
Cohérence interne : Alpha de Cronbach	0,71	0,66	

A partir des résultats obtenus, nous constatons que l'analyse en composantes principales a fait émerger seulement 2 dimensions. La première dimension regroupe les items relatifs à la définition de l'intuition comme un trait de personnalité et l'absence de la raison soulevant l'origine inconsciente de l'intuition (4 items). La seconde dimension regroupe les items qui soulignent l'importance des éléments cognitifs et affectifs dans le processus intuitif (2 items). L'examen de la Variance totale expliquée, nous indique que ces deux facteurs récupèrent 62% de l'information. Les valeurs des Alphas de Cronbach relatives à chaque facteur sont jugées comme acceptables. Elles sont de l'ordre de 0,71 pour la première dimension et 0,66 pour la deuxième dimension. Un Alpha de Cronbach supérieur à 0,6 peut être acceptable dans le cas du développement d'échelle (Evrard et al. 2003 ; Nunnally, 1967). Néanmoins, cette dimension ne comprend que 2 items et qui est susceptible d'être supprimée de la mesure lors d'une analyse confirmatoire ultérieure. Ce problème peut provenir du faible nombre d'échantillon qui contenait seulement 72 dirigeants de PME. Nous décidons d'enrichir cette structure par d'autres items en nous basons sur la procédure de Roehrich (1993) et de la tester sur un nouvel échantillon plus grand.

Épuration de la mesure

Nous avons procédé, à partir d'une seconde collecte de données, à l'épuration et la validation de notre échelle de mesure. Une Analyse Factorielle Exploratoire (AFE) a été effectuée sur un nouvel échantillon de 197 dirigeants de PME. Des valeurs de KMO comprises entre 0,3 et 0,7 représentent des solutions factorielles acceptables (Carricano et Poujol, 2008). Nous obtenons un KMO égal à 0,651. L'AFE a fait émergé trois facteurs : le premier facteur est composé de 3 items et relatif à la dimension Trait de personnalité, le second facteur composé de quatre items est attrait à la dimension Holistique (représentation globale) et le troisième facteur composé de 3 items reflète la dimension cognitive de l'intuition.

Nous retenons le test de consistance interne pour mesurer la fiabilité de notre échelle de mesure. Le coefficient Alpha de Cronbach atteste la bonne cohérence interne de notre échelle de mesure. Nous trouvons des valeurs de l'ordre de (0,56) pour la première dimension (Trait de personnalité), (0,601) pour la seconde dimension (holistique : représentation globale) et (0,538) pour la troisième dimension (cognitive). Ces valeurs restent bien au-dessus du seuil acceptable (supérieur à 0,5 ou 0,6) lorsqu'une échelle en est au stade du développement (Evrard et al.2003 ; Nunnally, 1967). Nous acceptons ces résultats pour une première création d'échelle de l'intuition du fait que cet indicateur de fiabilité est sensible au nombre d'items (Peter, 1979). Dans notre cas, la seconde dimension se compose de 4 items tandis que la

première et la troisième dimension ne renferment que 3 items. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire sont présentés dans le tableau 4).

Tableau 4 : Résultats de l'Analyse Factorielle Exploratoire de l'échelle d'intuition

Items	Facteurs			Communalité
	1	2	3	
Je pense que l'intuition est un trait inné de ma personnalité	,741			,544
Je pense que l'intuition est la manière de ressentir les choses	,729			,614
Je pense que l'intuition est un processus de décision qui ne peut être exprimée en mots	,689			,462
Je préfère prendre mes décisions sur la base de mes préférences qui me viennent à l'esprit rapidement et sans trop de réflexion		,697		,487
Pour prendre une décision, je me fonde sur une analyse rapide du problème		,681		,473
Je reconnais immédiatement la forme d'un problème sans aucune utilisation consciente du raisonnement		,666		,452
Pour prendre une décision, j'utilise mes connaissances acquises sans le recours à la pensée rationnelle		,651		,441
J'utilise l'intuition pour compléter ma pensée rationnelle			,771	,569
Je fais recours à mon intuition quand je n'ai plus de variables matérielles et concrètes			,708	,556
Je pense que l'intuition est un complément lorsqu'on n'a pas de solution			,640	,480
KMO	0,651			
Test de Bartlett	0,000			
% de variance expliquée : 50,78%	20,94	18,31	11,53	
Cohérence interne : Alpha de Cronbach	0,560	0,601	0,538	

Confirmation de la mesure

Une Analyse Factorielle Confirmatoire (AFC), par la méthode des équations structurelles, est menée sur cette dernière structure ressortie de l'analyse exploratoire en utilisant le logiciel AMOS 17. Cette analyse confirmatoire vient valider le modèle de mesure défini par l'analyse exploratoire des données. L'AFC repose sur la méthode du maximum de vraisemblance comme méthode d'estimation et vise à mesurer les qualités psychométriques de l'échelle proposée par le biais des indices d'ajustement. Nous avons utilisé la procédure de Bootstrap pour corriger le problème de multinormalité, hypothèse exigée par la méthode du maximum de vraisemblance. Un grand nombre d'indices de qualité d'ajustement des modèles aux données empiriques existent. Nous retenons les trois catégories d'indices les plus couramment utilisés dans les recherches empiriques. L'examen des indicateurs relatifs à notre échelle de mesure témoignent d'un bon ajustement du modèle aux données (voir tableau 5 ci-

dessous). Toutes les valeurs des indices de mesure absolus de notre échelle de mesure respectent les seuils exigés, ce qui témoigne que le modèle théorique posé *a priori* reproduit correctement les données collectées (Roussel et al. 2002). Les deux valeurs des indices de mesure incrémentaux excèdent les seuils exigés ce qui permet de comparer le modèle testé à plusieurs modèles (modèle nul et/ou plusieurs modèles alternatifs) (Roussel et al. 2002). Les indices de parcimonie respectent aussi les critères empiriques exigés ce qui permet d'indiquer que le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé (Roussel et al. 2002).

Tableau 5 : Indices d'ajustement global de l'échelle de l'intuition

Nom de l'indice	Valeur obtenu	Critère empirique de bon ajustement
Indices de mesure absolus		
Chi-Deux/dl	0,876	< 2
GFI	0,973	> 0,90
AGFI	0,954	> 0,9
RMR	0,061	< 0,10
RMSEA	0,000	< 0,05
Indices de mesure incrémentaux		
TLI	1,032	> 0,9
CFI	1,000	> 0,9
Indices de parcimonie		
AIC	74,039	+faible possible
CAIC (modèle saturé)	172,553 (345,576)	< CAIC du modèle saturé

2.3. FIABILITE ET VALIDITE DE L'ECHELLE

Nous retenons deux indices pour la mesure de la fiabilité et la validité de l'échelle de mesure de l'intuition. L'indice de (rhô de Joreskog) évalue la fiabilité de la cohérence interne de chaque construit à travers une mesure des contributions factorielles des items. L'indice de validité forte (rhô de validité convergente) correspond à la variance expliquée des construits. La fiabilité de chaque facteur est confirmée au moyen du rhô de Joreskog (1971) avec des valeurs satisfaisantes, 0,707 pour la première dimension (Trait de personnalité), 0,755 pour la

seconde dimension (holistique : représentation globale) et 0,650 pour la troisième dimension (cognitive). La validité convergente de notre échelle est vérifiée à l'aide de deux indices, les contributions factorielles et le ρ de validité convergente. Toutes les valeurs de contributions factorielles de nos items, présentées par le test t de Student, sont nettement supérieures à 1,96 ce qui vérifie la signification du lien de chaque item avec sa dimension. Les niveaux du ρ de validité convergente mesurant la variance expliquée des construits doivent être supérieurs ou égaux à 50% (Roussel et al. 2002). Les valeurs obtenus pour nos trois dimensions s'en rapprochent mais ne l'atteignent pas. Ce résultat nous conduit à penser qu'un modèle alternatif devrait être élaboré afin d'obtenir une meilleure représentation théorique notamment de la dimension cognitive. Churchill (1979) propose de revenir aux étapes de la génération d'items et de collecte de données quand certaines mesures sont jugées mal conçues (problème d'ajustement, de validité convergente, de validité discriminant).

Nous pouvons donc accepter les valeurs de la validité convergente qui sont proches du seuil exigé pour une première tentative de création d'échelle de mesure de l'intuition. Toutefois, les trois dimensions proposées remplissent largement les conditions de fiabilité et de validité convergente faible. Le détail des ces résultats figurent dans le tableau 6 ci-dessous.

Tableau 6 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle d'intuition

Items	Poids factoriels standardisé*			Test en T
	1	2	3	
Je pense que l'intuition est la manière de ressentir les choses	,771			–
Je pense que l'intuition est un trait inné de ma personnalité	,512			3,923
Je pense que l'intuition est un processus de décision qui ne peut être exprimée en mots	,379			3,490
Je reconnais immédiatement la forme d'un problème sans aucune utilisation consciente du raisonnement		,485		–
Je préfère prendre mes décisions sur la base de mes préférences qui me viennent à l'esprit rapidement et sans trop de réflexion		,572		4,032
Pour prendre une décision, j'utilise mes connaissances acquises sans le recours à la pensée rationnelle		,510		3,912
Pour prendre une décision, je me fonde sur une analyse rapide du problème		,542		3,990
Je pense que l'intuition est un complément lorsqu'on n'a pas de solution			,543	–
Je fais recours à mon intuition quand je n'ai plus de variables matérielles et concrètes			,595	3,912
J'utilise l'intuition pour compléter ma pensée rationnelle			,449	3,699
Cohérence interne (ρ de Joreskog)	0,707	0,755	0,650	

Rh� Validité Convergente	0,466	0,437	0,386	
---------------------------------	-------	-------	-------	--

*1 : trait de personnalité, 2 : holistique, 3 : cognitive.

Nous suivons la méthode de Fornell et Larcker (1981) pour vérifier la validité discriminante de notre échelle de mesure de l'intuition. Cette validité discriminante est évaluée par la comparaison du rh  de la validité convergente au carré des corrélations, que partage chaque construit avec les autres construits de l'échelle. La validité discriminante est vérifiée pour les trois dimensions de notre échelle de mesure de l'intuition. Les résultats de la validité discriminante de l'échelle sont présentés dans le tableau 7 ci-dessous.

Tableau 7:  valuation de la validité discriminante et des corrélations entre les construits

Construits	Trait de personnalité	Holistique (représentation globale)	Cognitive
Trait de personnalité	0.466*		
Holistique (représentation globale)	0.001**	0.437	
Cognitive	0.277	0.012	0.386

* Validité convergente de chaque dimension ; ** Le carré de la corrélation qui relie deux dimensions

La validité convergente et discriminante étant vérifiées, nous pouvons conclure à la validité de trait de notre échelle de mesure de l'intuition. En plus d'être solide, cette structure en trois dimensions se rapproche de la littérature et de la conceptualisation émergente de l'étude qualitative auprès des dirigeants. La structure de mesure telle qu'elle est ressortie par les différentes analyses de fiabilité et de validité se présente plutôt selon une échelle tridimensionnelle. L'intuition correspond plutôt à un trait de personnalité où l'information est traitée d'une manière holistique et comprenant des éléments cognitifs.

CONCLUSION

Cette recherche vient confirmer l'intérêt de l'étude de la notion d'intuition dans la prise de décision des dirigeants. L'objectif de cette étude était de balayer la littérature sur cette notion d'intuition et d'apporter un apport de conceptualisation théorique ainsi qu'un éclairage empirique à travers une étude qualitative auprès des dirigeants de PME.

Cette étude constitue la première tentative de création d'une échelle de mesure de l'intuition testée et validée sur deux échantillons de dirigeants de PME. En effet, les recherches antérieures qui se sont intéressées à l'étude empirique de la notion d'intuition, l'ont appréhendée à travers des tests adaptés de la psychologie et permettant de mesurer une aptitude ou une tendance intuitive et non de saisir l'utilisation de l'intuition dans des décisions réelles (Agor 1989, Lebraty 1996, Dammak, 2004).

Une échelle tridimensionnelle a été proposée : trait de personnalité, holistique et cognitive. Cette mesure présente de qualités psychométriques satisfaisantes.

La limite de cette étude est relative au faible nombre de l'échantillon de répondants dirigeant. Cette échelle de mesure pourrait être confirmée sur d'autres échantillons et d'être adaptée à différents contextes. Nous espérons dans nos voies futures de recherches de tester la relation entre l'utilisation de l'intuition et la performance de la décision. Ceci nous permettrait de tester la validité prédictive (nomologique) de l'intuition avec un construit qui en est théoriquement la conséquence. Cette analyse permettra également de tester la nature formative de l'intuition et de tester l'importance de ses trois dimensions dans sa constitution.

Sur un plan managérial, cette échelle présente l'intérêt d'être courte (10 items) pour un construit aussi complexe que l'intuition, et donc facile à être opérationnalisé et administré sur le terrain. Elle constitue aussi, un indicateur de mesure pratique du concept de l'intuition et de détection des pratiques réelles des dirigeants.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Agor, W.H. (1989), *Intuition in organizations*, Sage Publication, Londres.
- Agor, W.H. (1990), *Intuition in organizations: Leading and managing productivity*, Sage Publication: Newbury Park, California.
- Allinson, C.W. et Hayes, J. (1996), The Cognitive Style Index: a measure of intuition-analysis for organizational research, *Journal of Management Studies*, 33:1, Jan.
- Allinson, C.W. et Hayes, J. (2000), Cross-national differences in Cognitive style: implications for management, *International Journal of human resources management*, 11:1, Feb.
- Andersen, J.A. (2000), Intuition in managers: Are intuitive managers more effective?, *Journal of Managerial Psychology*, 15:1.
- Bardin L., (2007), *L'analyse de contenu*, Editions PUF.
- Barnard, C. (1938), *The functions of executives*, Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Bastick, T. (1982), *Intuition: How We Think and Act*. New York: John Wiley and Sons.
- Behling, O. et Eckel, N.L. (1991), Making sense out of intuition, *Academy of Management Executive*, 5:1.
- Bowers, K. S., Regehr, G., Balthazard, C., et Parker, K. (1990). Intuition in the context of discovery. *Cognitive Psychology*, 22, 72-110.
- Brigham, K.H.; De Castro, J.O. et Shepherd, D.A. (2007), A person-organization fit model of owner-managers' cognitive style and organizational demands, *Entrepreneurship Theory and Practice*, January.

- Burke, L.A. et Miller, M.K. (1999), Taking the mystery out of intuitive decision making, *Academy of management Executive*, 13:4.
- Caget, J-F ; Haag, C. et Bonnefous, A-M (2009), Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive: zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, 12:2.
- Cappon, D. (1993), 'The anatomy of intuition', *Psychology Today*, 26 (May-June).
- Carricano, M. et Poujol, F. (2008), *Analyse des données avec SPSS*, Collection Synthex, Pearson Education.
- Churchill, G. A., Jr. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16, February.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., et White, R. E. (1999), An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution, *Academy of Management Review*, 24:3.
- Dammak, A.(2004), Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel , *Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « le management face à l'environnement socio-culturel »*, Université St Joseph ; Beyrouth, octobre.
- Damasio A. R. (1995), *L'erreur de descartes : la raison des émotions*, Editions Odile Jacob, Paris.
- Dane, E. et Pratt, M.G. (2007), Exploring intuition and its role in managerial decision making, *Academy of Management Review*, 32:1.
- De Vellis R. (1991), *Scales development: theory and applications*, Sage publications, London.
- Elbanna, S. (2006), Strategic decision making: Process perspectives, *International Journal of Management Reviews*, 8:1.
- Epstein, S. (1994), Integration of the cognitive and the psychodynamic unconscious. *American Psychologist*, 49:8, 709-724.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V. et Heier, H. (1996) 'Individual differences in intuitive-experiential and analytical-rational thinking styles', *Journal of Personality and Social Psychology* 71:2, 390-405.
- Epstein, S. (1998), 'Emotions and psychology from the perspective of cognitive-experiential self-theory', in W. F. Flack and J. D. Laird (eds) *Emotions in psychopathology: Theory and research*, Series in affective science, pp. 57-69. New York, NY: Oxford University Press.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E., Market., (2003), *Etudes et recherche en Marketing*, Dunod, Paris, 3ème édition.
- Fornell C. et Larcker D. (1981), Evaluating Structural equation models with unobservable variables and measurement errors, *Journal of Marketing Research*, 18:1, 39-50.
- Grandval, S. et Soparnot, R. (2007), L'intuition managériale: une aptitude ésotérique?, Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS, Montréal, 6-9 juin.
- Hammond, K.R. (2000), *Judgments under stress*. New York: Oxford University Press.
- Hammond K.R., Hamm, R.M., Grassia, J. et Pearson, T. (1987), Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment, *IEEE Transactions On Systems, Man, and Cybernetics*. SMC-16, 428-433.
- Hansenne, M. (2003), *Psychologie de la personnalité*, de boeck.
- Harung, H.S. (1993), More effective decisions through synergy of objective and subjective approaches, *Management decision*, 31:7.
- Hayes J, Allinson C.W., Hudson R.S. et Keasey K. (2003), Further reflections on the nature of intuition-analysis and the construct validity of the CSI, *Journal of occupational and organisational psychology*, 76.
- Hodgkinson G.P. et Sadler-Smith E. (2003), Complex or unitary? A critique and empirical re-assessment of the Allinson-Hayes Cognitive Style Index, *Journal of occupational and organisational psychology*, 76.
- Isenberg, D. (1984), How senior managers think?, *Harvard Business Review*, Dec/Jan.

- Ivanaj, V. et Bayad, M. (2005), Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique, *Actes de la XIVème Conférence de l'AIMS*, Pays de la Loire, Angers.
- Jöreskog K.G. (1971), "Statistical analysis of sets of congeneric tests", *Psychometrika*, 36, 109-133.
- Jung, C. (1926), *Psychological Types*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Kahneman, D. (2003), A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality, *American Psychologist*, 58:9, 697-720.
- Khatri, N. et Ng, H.A. (2000), The role of intuition in strategic decision making, *Human Relations*, 53:1, Jan.
- Kleinmuntz, B. (1990), Why we still use our heads instead of formulas: toward an integrative approach, *Psychological Bulletin*, 77:3.
- Laroche, H. et Nioche, J.P. (1994). L'approche cognitive de la stratégie, *Revue Française de Gestion*, 1994, 6/7/8.
- Lebraty, J.F. (1996), L'intuition dans les décisions managériales, *Revue Française de gestion*, N°109, Juin-Juillet-Aout.
- Miles M.B. et Huberman M.A., (2003), *Analyse des données qualitatives*, Edition De Boeck.
- Miller, C.C. et Ireland, R.D. (2005), Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century?, *Academy of management executive*, 19:1.
- Mintzberg, H.(1994), *The rise and Fall of Strategic Planning*, New York: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. et Lampel, J. (1998) *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. New York, NY: The Free Press.
- Noordink, P. J., et Ashkanasy .N. M. (2004), Intuition, emotion, and expertise in financial trading: A study of the subjective experience of decision-making. *Conference Proceeding: The 64th Annual Meetings of the Academy of Management*. New Orleans, Louisiana, USA.
- Nunnally, J.C. (1967), *Psychometric theory*, New York, McGraw-Hill.
- Parikh, J. (1994), *Intuition: the new frontier of management*, Oxford: Blackwell Business.
- Parikh, J., Neubauer, F. et Lank, A. G. (1994) *Intuition: The new frontier in management*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Pacini, R. et Epstein, S. (1999), The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon, *Journal of Personality and Social Psychology*, 76:6.
- Peter J. P. (1979), Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices, *Journal of Marketing Research*, 16, 6-17.
- Petitmengin-Peugeot, C. (1999) 'The Intuitive Experience', *Journal of Consciousness*, 6, 2-3.
- Prietula, M.J. et Simon, H.A. (1989), The experts in your midst, *Harvard Business Review*, 67:1.
- Raidl, M., et Lubart, T. (2001). An empirical study of intuition and creativity, *Imagination, Cognition, and Personality*, 20, 217-230.
- Ray, M. et Myers, R. (1990), Practical intuition. In Agor (1990), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Roehrich G. (1993), Les consommateurs-innovateurs : un essai d'identification, *Thèse de Sciences de Gestion*, Université Pierre Mendès-France, Grenoble.
- Rossiter J. R. (2002), The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing, *International Journal of Research in Marketing*, 19: 4, 305-335
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E., El Akremi A., (2002), *Méthodes d'équations structurelles: recherches et application en gestion*, Paris, Economica
- Rowan, R. (1986), The intuitive manager. In W.H. Agor (Ed.), *Intuition in organizations*, Newbury Park, CA: Sage Publications, 1989,78-88.
- Sadler Smith E., Spicer D.P et Tsang (2000), The cognitive style index: a replication and extension, *British Journal of Management*, 11.

- Sadler-Smith, E. et Shefy, E.,(2004), The Intuitive Executive: Understanding and Applying 'Gut Feel' in Decision-Making, *Academy of Management Executive*, 18:4, 76-91.
- Scott, S., et Bruce, R. (1995), Decision-making style: The development and assessment of a new measure. *Educational and Psychological Measurement*, 55, 818–831.
- Seebo, T.C. (1993), The value of experience and intuition, *Financial Management*, 22:1.
- Shapiro, S. et Spence, M.T. (1997), Managerial intuition: A conceptual and operational framework, *Business Horizons*, Jan-Feb.
- Shimizu, R. (1980), *The Growth of Firms in Japan*, Tokyo.
- Shirley, D.A. et Langan-Fox, J. (1996), Intuition: a review of the literature, *Psychological Reports*, 79.
- Slooman, S. A. (1996), The empirical case for two systems of reasoning, *Psychological Bulletin*, 119, 3–22.
- Simon, H.A (1987), Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion, *The Academy of Management Executive*, 1:1, Feb.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M., Chattopadhyay, P., et Boyle, M. V. (2002), Determinants of intuitive decision making in management: The moderating role of affect. In N. M. Ashkanasy, W. J. Zerbe, et C. E. J. Härtel (Eds.), *Managing emotions in the workplace* (143-163). Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Sinclair, M. et Ashkanasy, N.M. (2005), Intuition: Myth or Decision-making Tool?, *Management Learning*, 36:3.
- Sprecher, L. (1983), Intuition, Any one?, *Public Management*, February: 18:51.
- Vaughan, F.E. (1979), *Awakening intuition*, Garden City, NY: Anchor.
- Wacheux, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.
- Wally S. et Baum J.R. (1994), Personal and structural determinants of the pace of strategic decision-making, *Academy of Management Journal*, 37.
- Weick, K. E. (1979), *The Social Psychology of Organization*, Reading (MA), Addison-Wesley.