

Effet du recours à l'intuition dans le processus décisionnel stratégique sur la performance organisationnelle : cas des PME marocaines

Effect of using intuition in the strategic decision-making process on organizational performance: case of Moroccan SMEs.

Auteur 1 : MDARBI Said.

Auteur 2 : BOUTAFROUT Fatima-Ezzahra.

MDARBI Said

Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion à l'Université Hassan II/Directeur du Laboratoire LAREMO / Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca, Maroc

BOUTAFROUT Fatima-Ezzahra

Doctorante chercheuse en Sciences de Gestion à l'Université Hassan II / Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca, Maroc

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : MDARBI. S & BOUTAFROUT .Fz (2024) « Effet du recours à l'intuition dans le processus décisionnel stratégique sur la performance organisationnelle : cas des PME marocaines », African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 26 » pp: 1335– 1354.

Date de soumission : Septembre 2024

Date de publication : Octobre 2024



DOI : 10.5281/zenodo.14172906

Copyright © 2024 – ASJ



Résumé

La PME occupe une place centrale dans le tissu économique marocain puisqu'elle représente 93%¹ des entreprises au Maroc. Par conséquent, la préservation de leur pérennité et de leur performance est cruciale dans un environnement incertain et turbulent marqué par la complexité des décisions stratégiques. Le manque de ressources et de temps empêche les managers de ces entreprises de prendre leurs décisions par le biais de l'analyse stricte, ce qui met en évidence le rôle de l'intuition (Simon, 1976). L'objectif de notre travail, est d'étudier l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique des dirigeants des PME marocaines ainsi que son effet sur la performance organisationnelle de leurs firmes.

Dans ce sens, nous allons mobiliser un cadre théorique afin d'identifier et de conceptualiser chaque terme lié à notre étude. Une démarche qualitative avec un mode de raisonnement inductif sera menée pour mieux comprendre le terrain choisi, qui vise principalement à appréhender le lien entre le recours à l'intuition dans le processus décisionnel stratégique. À cet effet, nous avons conduit des entretiens semi-directifs avec dix dirigeants de PME situées à Casablanca. Les résultats de notre étude révèlent que 9 sur 10 des dirigeants ont affirmé avoir fait appel à leur intuition lors de la prise de décisions stratégiques, avec des degrés variables. Ces entretiens ont mis en lumière diverses perspectives sur l'utilisation de l'intuition dans le processus de prise de décision stratégique, et l'effet de ces décisions s'est avéré positif sur la performance organisationnelle.

Mots clés : intuition ; PME ; décision stratégique ; performance organisationnelle

Abstract

The SME occupies a central position in the Moroccan economic fabric, as it represents 93% of companies in Morocco. Consequently, preserving their sustainability and performance is crucial in an uncertain and turbulent environment marked by the complexity of strategic decisions. The lack of resources and time prevents the managers of these companies from making decisions through strict analysis, highlighting the role of intuition (Simon, 1976).

The objective of our work is to study the use of intuition in the strategic decision-making process of Moroccan SME leaders and its effect on the organizational performance of their firms.

In this context, we will employ a theoretical framework to identify and conceptualize each term related to our study. A qualitative approach with an inductive reasoning method will be conducted to better understand the chosen field, which primarily aims to grasp the connection between the use of intuition in the strategic decision-making process. To this end, we conducted semi-structured interviews with ten SME leaders located in Casablanca.

The results of our study reveal that 9 out of 10 leaders reported relying on their intuition when making strategic decisions, albeit to varying degrees. These interviews shed light on diverse perspectives regarding the use of intuition in the strategic decision-making process, and the impact of these decisions was found to be positive on organizational performance.

Keywords intuition ; SME ; strategic decision-making ; organizational performance

Introduction

La prise de décisions stratégiques constitue l'une des fonctions les plus importantes des gestionnaires dans tout type d'organisation (Nooraie, 2012, p.405). C'est une activité centrale de gestion dans tous les types d'organisations commerciales ; petites et grandes, à but lucratif et à but non lucratif, publiques et privées (Elbanna et Child, 2007, p.562). Les décisions stratégiques, lorsqu'elles sont mises en œuvre correctement, sont une occasion de réaligner et de repositionner une organisation pour mieux "s'adapter" (Harrison, 1996). À cet effet, une prise de décision stratégique réussie permet à une organisation de maintenir sa position concurrentielle, d'aligner ses opérations internes sur l'environnement externe, de faire face aux menaces et aux défis, tandis qu'à l'inverse, en raison de leur ampleur, une seule décision stratégique mal prise peut entraîner la disparition d'une organisation et entraîner une honte pour l'entreprise, de grandes pertes économiques pour les parties prenantes ou même la faillite (Mueller et al., 2007, p.853).

La rationalité et l'intuition sont deux façons distinctes de traiter l'information (Smith, 2004, p. 155). Les chercheurs de plus en plus s'intéressent à la contribution relative de la pensée intuitive à l'efficacité managériale et à la performance des entreprises (Agor, 1989 ; Claxton, 1998 ; Coles et al., 2012 ; Krueger, 2000 ; Hodgkinson and Sparrow, 2002 ; Lee and Tsang, 2001 ; Smith, 2004 ; Sparrow, 2000 ; Zhang et al., 2015). La question se pose de savoir si les styles des décideurs (intuition ou analyse rationnelle) ont un impact sur la performance des entreprises.

Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par des changements rapides et profonds, résultant de la succession de crises économiques, sociales, politiques, environnementales, sanitaires, etc. Cet environnement est particulièrement turbulent, notamment avec le durcissement de la concurrence dans presque tous les domaines d'activité, la complexité grandissante, des incertitudes avec des clients plus volatiles et plus exigeants. Dans ces circonstances, afin de garantir la durabilité de leurs entreprises et dynamiser leurs performances organisationnelles, les dirigeants des PME sont confrontés à la nécessité de prendre des décisions stratégiques complexes, tout en faisant face à une quantité de données trop importante pour être analysée de manière exhaustive et de façon traditionnelle. Cette difficulté découle de la pression temporelle à laquelle ils sont soumis lorsqu'ils doivent effectuer des choix. Dans ce contexte, l'intuition intervient souvent, de manière inconsciente ou consciente, pour pallier cette lacune en fournissant au décideur des méthodes efficaces d'acquisition et d'interprétation de l'information.

À partir des années 80, la notion de l'intuition a suscité un regain d'intérêt chez les chercheurs en stratégie en tant que processus de prise de décision à part entière, ce qui a donné lieu à un ensemble d'études empiriques. Certaines d'entre elles ont essayé de démontrer l'existence réelle de cette utilisation de l'intuition lors de la prise de décisions stratégiques, tandis que d'autres ont tenté de découvrir les bénéfices que les organisations peuvent en tirer.

Partant de ces constats, notre recherche se propose d'étudier l'effet de l'utilisation de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques sur la performance organisationnelle. Ainsi, notre problématique peut être formulée comme suit :

Quel effet le recours à l'intuition dans la prise de décision stratégique a-t-il sur la performance organisationnelle des PME marocaines ?

Afin de répondre à cette problématique, nous avons structuré cette recherche en deux parties. La première partie présentera le cadre théorique, qui va comprendre une revue de littérature sur l'effet de l'utilisation de l'intuition dans la prise de décisions stratégiques sur la performance organisationnelle. La deuxième partie aura pour objectif de présenter notre choix méthodologique, d'analyser et de discuter les résultats de notre étude qualitative.

1. Le cadre théorique :

1.1. Définitions de la notion de l'intuition :

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

Les auteurs en sciences de gestion ayant traité les liens entre intuition et décision stratégique ont proposé des définitions souvent sommaires de l'intuition. De ce fait, une définition opérationnelle de l'intuition tarde encore à émerger.

Cependant, nous pouvons scinder les définitions en deux groupes de recherches différents ; le premier groupe des chercheurs considérant l'intuition comme un phénomène paranormal qui relève de l'irrationalité (Mintzberg ,1994 ; Cyr, 2008 ; Sinclair, M. & Ashkanasy, N. M. ,2005 ; Vance et al. , 2007 ; Viktor Dörfler and Fran Ackermann, 2011) et l'autre groupe des

chercheurs qui suggèrent qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs, et les rattachent à une certaine forme de rationalité et trouvent au phénomène une explication logique (Clarke et Mackaness 2001 ; Khatri et Ng 2000 ; Burke et Miller ,1999 ; Simon, 1987).

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

1.2. Définitions de la notion de « performance organisationnelle » :

Le terme "performance" trouve son origine au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française. À cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté lors d'une compétition. Ensuite, il a été utilisé pour décrire les exploits et les résultats sportifs d'un athlète. Au cours du 20^{ème} siècle, son sens a évolué. Il a été utilisé pour quantifier les capacités d'une machine et a ensuite été étendu pour décrire un rendement exceptionnel. Ainsi, en français, la performance est le résultat d'une action, représentant le succès ou l'exploit. En revanche, en anglais, le terme "performance" englobe à la fois l'action, son résultat et éventuellement son succès exceptionnel (Bourguignon, 1995, p.62).

Au fil du temps, la performance a été principalement comprise d'un point de vue financier, ce qui correspondait aux attentes des actionnaires. Cependant, au cours du XX^e siècle, la notion de performance s'est élargie. Aujourd'hui, la responsabilité de l'entreprise ne se limite plus seulement aux actionnaires, mais inclut également d'autres parties prenantes telles que les clients, les fournisseurs, les salariés, les associations et les ONG. Par conséquent, la définition de la performance ne peut plus se limiter à des termes purement financiers (Kaplan et Norton, 1996).

1.3. Le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique :

L'intuition n'a été étudiée en tant que capacité essentielle dans la prise de décision stratégique qu'à partir des années 1980 (Mintzberg, 1984, et Agor, 1986). Les auteurs l'ont appréhendé différemment : ceux qui ont vu l'intuition comme un mode de prise de décision qui complète l'analyse formelle et d'autres ont considéré l'intuition comme un processus décisionnel stratégique à part entière qui remplace l'analyse formelle.

1.3.1. L'intuition complète l'analyse formelle :

Bien que l'intérêt pour l'intuition remonte aux années 1980, certains précurseurs l'avaient précédemment évoquée. Notamment, Chester Barnard (1938), qui avait noté que les dirigeants, contrairement aux scientifiques, n'ont pas toujours le loisir de prendre les décisions sur la base d'analyses rationnelles mais doivent souvent se fier à leurs intuitions.

Simon (1987) assure également que l'utilisation de l'intuition n'exclut pas l'utilisation du raisonnement logique, mais ces modes de prise de décision sont plutôt complémentaires. Il ajoute que les gestionnaires efficaces n'ont pas le luxe de choisir entre l'analyse et l'intuition, et qu'une véritable expertise implique l'utilisation des deux modes de prise de décision.

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

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

1.3.2. L'intuition remplace l'analyse formelle :

Contrairement aux auteurs qui estiment que l'intuition et l'analyse rationnelle se complètent mutuellement (Simon, 1987 ; Shapiro & Spence, 1997 ; Le Saget, 2006), d'autres considèrent l'intuition comme un processus décisionnel stratégique à part entière qui substitue l'analyse formelle.

Raiffa (1968, in Dane et Pratt, 2007) a précisé que « le cerveau humain peut être un magnifique synthétiseur d'informations floues et disparates, et souvent des techniques et procédures formelles contrecarrent et empêchent ce mécanisme mystérieux de fonctionner efficacement ». Cela signifie que la capacité inconsciente des individus à relier des éléments d'informations diversifiés pour la prise de décision peut être compromise par leur tentative d'utiliser des méthodes plus rationnelles ou conscientes.

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

1.4. L'effet de la décision stratégique intuitive sur la performance organisationnelle :

Lorsque nous réfléchissons aux avantages de l'utilisation de l'intuition par un gestionnaire, Petitmengin (1996) et Kuhbandner et al. (2009) mettent en évidence qu'elle favorise la créativité, permet d'adopter une vision visionnaire, de réaliser pleinement son potentiel et de prendre des décisions de meilleure qualité. En outre, l'intuition est souvent décrite comme une

forme de connaissance tacite (Roeser, 2010), et il existe même des techniques pour développer le cerveau et l'intelligence émotionnelle qui peuvent être utilisées lorsque des décisions rapides sont nécessaires. Dans cette optique, Luzi J. (2012) encourage vivement les responsables des ressources humaines à s'engager dans une démarche visant à développer ces compétences clés chez leurs gestionnaires. Selon l'auteur, une telle initiative aurait pour conséquence d'optimiser les performances, d'améliorer la qualité du management et de révéler des talents. Plus précisément, Haag (2009) souligne que de nombreuses études convergent vers l'idée que cette forme d'intelligence joue un rôle prépondérant dans la réussite professionnelle, représentant 70 %, tandis que les compétences techniques ne comptent que pour 30 %.

Différentes études mettent en évidence les rôles du processus de réflexion stratégique chez les gestionnaires dans les limites de nos capacités cognitives (Kaufmann et al., 2017) et postulent que la flexibilité mentale peut l'influencer (Barlach et Plonski, 2021). Les études soulignent également que les gestionnaires ou les décideurs ont souvent recours à l'intuition lors de situations complexes, ce qui est attendu par rapport à la manière rationnelle d'analyser les problèmes (Kaufmann et al., 2017). Ce processus d'intuition peut être un concept à deux facettes, comprenant des situations basées sur l'expérience et affectées émotionnellement. En outre, cela peut impliquer un processus complexe d'information influencée par de nouveaux indices vers des expériences précédentes stockées dans leur mémoire et la transformer en action subconsciente dans le processus de prise de décision (Stanczyk et al., 2015). En se basant sur l'étude réalisée par Simon (1976), les universitaires et les praticiens ont souligné que les gestionnaires sont très attentifs aux sentiments intérieurs ou aux intuitions impliquant des décisions stratégiques lorsqu'ils sont confrontés à des problèmes de compétitivité (Al-Jaifi et Al-Rassas, 2019 ; Bozhinov et al., 2021 ; Palaniappan, 2017).

Il s'est avéré crucial d'utiliser l'intuition non seulement pour prendre rapidement des jugements, mais surtout en ce qui concerne l'innovation et la créativité. Un certain nombre de découvertes remarquables ont été rapportées comme précédées par un signal de l'intérieur, une conviction intérieure de justesse, ou un sentiment de savoir qui ne peut pas être pleinement expliqué (Sadler-Smith, 2008). De tels sentiments de savoir sans savoir pourquoi agissent comme des panneaux indicateurs sur la voie de la découverte. Ils sont le résultat de l'activation de la mémoire à long terme, qui établit la connexion entre des concepts jusqu'alors non liés – le

Dans un autre registre, Sogbossi (2013) souligne que pendant longtemps, les dirigeants de petites entreprises ont été considérés comme agissant de manière aléatoire, en accordant une plus grande place à leur intuition. N'ayant pas toujours les moyens de prévoir les changements

potentiels de leur environnement, ils sont amenés à prendre des décisions plus intuitives, sans nécessairement suivre un plan strict de développement de leur entreprise. Toutefois, ces entreprises montrent souvent une grande agilité et réussissent à prospérer, même dans des contextes difficiles, grâce à leur utilisation accrue de l'intuition (Kara et al., 2005).

Millêtre (2015) récapitule les principaux intérêts du recours à l'intuition : « Vous en retirez un atout stratégique : vous aboutissez à la conclusion avant les autres ; réfléchir sans réfléchir se fait plus rapidement que peser le pour et le contre. Sans oublier : plus grande sérénité, disparition de la procrastination, diminution du stress, créativité, gestion simultanée de plusieurs projets, suppression des temps morts et augmentation du temps efficace... » Pas étonnant que les managers tentent de recourir à cette source de connaissance et de décision pertinente (Rowan, 1986 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004). Si certains chercheurs posent la question du moment auquel il est utile et pertinent de suivre son intuition (Hayashi, 2001 ; Kutsch, 2019), d'autres proposent d'étudier les implications de cette dernière, loin d'être neutres, sur le management stratégique (Hodgkinson et al., 2009).

Selon Masmoudi et Boubakar (2004), la rapidité de la prise de décision peut contribuer à la performance. Concernant son rôle dans les décisions stratégiques, Strickland (2000) souligne que le point de départ de la prise de décision est souvent un sentiment intuitif. Ce sentiment, lorsqu'il est examiné avec logique par la suite, peut conduire à une décision permettant de saisir des opportunités. L'intuition comprend également la capacité à anticiper les changements technologiques, ainsi que les opportunités et les évolutions sociales, politiques et économiques. Les preuves empiriques sur les conséquences et l'efficacité des décisions managériales intuitives sont relativement pauvres (Dane et al., 2012), et les résultats de recherche sont généralement mitigés. Dans leur étude fondamentale et pionnière sur le sujet, Khatri et Ng (2000) ont montré qu'une approche de prise de décision intuitive (ou, comme ils l'ont décrit, une synthèse intuitive) avait une relation positive avec la performance organisationnelle dans un environnement instable, mais qu'elle avait une relation négative dans un environnement stable, ou qu'ils n'ont trouvé aucune relation entre les deux variables dans certaines situations. De la même manière, Zulganef et al. (2022) dans leur étude ont démontré que l'intuition stratégique influence positivement la performance de l'entreprise. Selon AUJIRAPONGPAN et al. (2020) dans leur étude sur 342 PME en Thaïlande, la capacité d'intuition stratégique des entrepreneurs exerçait une influence causale significative sur la performance de l'entreprise.

Contrairement à ces études précédente, l'étude Elbanna et al. (2013) et aussi celle de Robert Zacca et al. (2017) ont constaté que l'utilisation de l'intuition n'est pas associée à la performance.

2-Etude qualitative exploratoire : le rôle de l'intuition dans la formation de la décision stratégique des dirigeants des PME de la ville de Casablanca

2.1. Choix de la démarche qualitative exploratoire

En se basant sur une démarche qualitative exploratoire et une approche inductive, la présente étude vise donc à comprendre et à découvrir l'effet de l'utilisation de l'intuition dans la formation de la décision stratégique sur la performance organisationnelle d'un échantillon de dix dirigeants de PME marocaines. À cet effet, nous allons étudier l'utilisation de l'intuition dans la formation de la décision stratégique ainsi que ces conséquences sur la performance organisationnelle.

Vue le caractère subjectif du sujet, Cette approche qualitative aura une grande valeur ajoutée pour orienter notre protocole de recherche, qui sera mieux adapté à nos besoins pour répondre à notre problématique.

Selon Mintzberg (1976), le processus de prise de décisions stratégiques peut être étudié par observation, l'examen d'enregistrements organisationnels et par les entretiens et questionnaires.

L'investigation d'enregistrements (données, archives, documents) est, dans notre cas, impossible car le processus de décision stratégique laisse peu de traces dans les documents de l'entreprise, en particulier dans les petites structures caractérisées par peu de formalisme, que nous prévoyons d'étudier.

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

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

D'autre part, l'entretien ouvert nous aurait empêchés d'amener le décideur à parler des sujets qui nous intéressent et aurait noyé les informations pertinentes au sein du discours trop large et peut-être désordonné du dirigeant. À cet effet, nous avons choisi de nous référer aux entretiens semi-directifs centrés, qui seront le seul moyen nous permettant de comprendre ce phénomène et découvrir le mode de prise de décision stratégique chez chaque dirigeant.

2.2. Formulation du guide d'entretien :

Nous avons utilisé un guide d'entretien comme aide-mémoire qui nous a permis de bien structurer nos questions et d'éviter d'oublier de traiter certains aspects de la recherche. Notre guide d'entretien est structuré de manière à nous permettre d'appréhender et de comprendre le rôle de l'intuition dans la formation des décisions stratégiques des dirigeants marocains et son effet sur la performance organisationnelle. En effet, nous avons élaboré notre guide d'entretien en trois axes principaux.

Le premier axe est lié au processus décisionnel stratégique dans lequel nous allons demander à l'interviewer de choisir une décision stratégique récente dont il a de bons souvenirs, étant donné que nous ne nous intéressons pas à un type de décision précis, mais à l'approche qu'a eue le décideur face à cette décision.

Par la suite, une fois la décision stratégique choisie, nous allons poser des questions sur la date de cette décision, les personnes impliquées, son origine, son historique, les études faites pour arriver à cette décision.

Dans le deuxième axe, nous l'avons consacré à l'utilisation de l'intuition dans la prise de cette décision stratégique choisie par l'interviewé, et son effet sur la performance organisationnelle.

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

2.3. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

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

Pour suivre la logique d'échantillonnage connue dans les sciences sociales, nous allons adopter un échantillonnage de convenance. Il sera choisi pour recueillir et analyser les données obtenues. Le choix des interviewés s'est fait avec l'optique d'élaborer un échantillon varié de la population des entreprises étudiées, mais aussi de constituer une banque de répondants représentatifs, ou « d'informateurs-clés » au sens de Lessard-Hébert et al. (1995). Les entretiens avec ces « informateurs clés » renforcent les possibilités d'avoir un nombre d'informations et d'interprétations diversifiées et approfondies. En respectant les critères de diversification et de saturation, pour l'analyse du contenu et la validation des différents résultats, nous nous sommes

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

Tableau N°1 : Caractéristiques de l'échantillon de l'approche qualitative exploratoire

| Entretiens | Genre | Âge | Fonction | Niveau d'étude | Ancienneté | Secteur d'activité | Nombre du personnel |
|---------------------|--------------|---------------|-------------------------------|---|-------------------|--------------------------------|----------------------------|
| Entretien 1 | M | 47 ans | DG | Bac+5 +MBA canadien | 5 ans | Service informatique | 15 |
| Entretien 2 | M | 37 ans | DG | Bac+5 | 8 ans | BTB | 51 |
| Entretien 3 | M | 40 ans | Associé-gérant | Bac+4 | 20ans | Travaux divers | 50 |
| Entretien 4 | F | 43 ans | DG | Bac+2 | 13 ans | Tourisme | 60 |
| Entretien 5 | M | 33 ans | DG | Ingénieur d'Etat | 10 ans | Bureau d'études | 40 |
| Entretien 6 | M | 34 ans | DG | Doctorat | 7 ans | Entreprise industrielle | 10 |
| Entretien 7 | M | 49 ans | Manager-DG | Master +MBA | 8 ans | L'événementiel | 80 |
| Entretien 8 | M | 36 ans | Consultant-DG | Deux masters | 13 ans | Entreprise de service | 20 |
| Entretien 9 | F | 51 ans | Coordinatrice générale | Licence+ formation en management | 12ans | L'enseignement | 104 |
| Entretien 10 | M | 47 ans | DG | MBA | 15 ans | Commerce d'automobile | 20 |

Source : Auteurs

2.4. Analyse thématique de contenu

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

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

Les thèmes de notre analyse sont comme suit :

- Le processus décisionnel stratégique ;
- Le rôle de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique ;
- L'effet du recours à l'intuition dans le processus décisionnel stratégique sur la performance organisationnelle.

2.5. Résultats de la recherche

Les entretiens semi-directifs réalisés auprès des dirigeants de dix entreprises installées dans la ville de Casablanca ont fait émerger plusieurs résultats. Nous procéderons à la présentation et à la discussion de ces résultats en utilisant la méthode d'analyse par thème.

Résultats de l'analyse par thème :

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

Thème 1 : le processus décisionnel stratégique

Sous thème 1 : la date de la décision

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

Sous thème 2 : la nature de la décision

Tableau N°2 : la nature des décisions stratégiques prises par les interrogés

| Nature de la décision | Répondants |
|---------------------------------------|--|
| Cessation ou changement d'activité | Répondant 10, répondant 1, répondant 5 |
| Elargissement d'activité | Répondant 2, répondant 8 |
| L'intervention dans un nouveau marché | Répondant 3, répondant 4 |
| Décision d'investissement | Répondant 6 |
| La suppression d'un investissement | Répondant 7 |
| Décision de recrutement | Répondant 9 |

Source : Auteurs

Sous thème 3 : l'origine de la décision

Tableau N° 3 : l'origine des décisions stratégiques prises par les répondants

| Origine de la décision | Répondants |
|------------------------|---|
| Crise | Répondant 3, répondant 7, |
| Opportunité | Répondant 1, répondant 2, répondant 6, répondant 8 |
| Problème | Répondant 4, répondant 5, répondant 9, répondant 10 |

Source : Auteurs

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

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

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

Sous thème 5 : les études faites

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

Dans notre cas, 9 sur 10 des dirigeants interrogés avouaient ne pas avoir eu recours à des études approfondies au préalable. Leurs justifications sont soit qu'il était impossible de mener des études par manque de moyens, soit l'instabilité des conditions environnementales rendant les études de marché peu fiables. Alors ils préfèrent réaliser l'étude en interne, comme le note le

dirigeant 2 : « *Bien sûr, il y avait des études en interne. Je n'ai pas pris un cabinet expert pour faire ces études-là. Alors j'ai un peu quantifié le chiffre d'affaires que je peux cibler par rapport au maître d'ouvrage et avec mes clients avec qui j'ai fait l'activité initiale* », ou de temps, ou que les études de marché ne pouvaient être fiables en raison des conditions changeantes de l'environnement. Cette absence d'études est compensée, selon eux, par leurs connaissances du secteur et leur expérience dans l'entreprise.

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

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

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

Bien que tous les dirigeants aient avoué qu'ils ont utilisé leur intuition dans la prise de la décision, le moment et le degré de son utilisation ont varié. 3 sur 9 dirigeants ont déclaré l'avoir utilisée tout au long du processus de prise de décision :

« *J'ai utilisé mon intuition tout au long du processus de prise de décision car on n'avait pas le temps et la visibilité sur les tendances du marché* » (D3).

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

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

6 sur 9 des dirigeants ont affirmé que l'intuition constitue une source importante d'information qui complète les études de marché, comme :

« *Oui, c'est l'idée que je concrétise par des études* » (D5).

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

Thème 3 : l'effet du recours à l'intuition dans le processus décisionnel stratégique sur la performance organisationnelle.

D'après les résultats de nos entretiens, nous remarquons que tous les interrogés ont utilisé leurs intuitions avec des degrés différents et au niveau des étapes différentes du processus décisionnel stratégique de la prise de la décision choisie, sauf l'interrogé 1 qui a utilisé juste l'analyse stricte sous la forme des études de marché, des business plans, le chiffrage, examens d'alternatives.

Au niveau de cette partie, nous allons évaluer l'efficacité de ces décisions stratégiques et leurs impacts sur la performance organisationnelle des firmes de notre échantillon.

Le rendement des actifs, mesurés par le ROA (Return on Assets) et le chiffre d'affaires, sont les indicateurs de performance les plus fréquemment utilisés par les chercheurs. Nous avons choisi d'évaluer cette variable en nous basant sur la perception des décideurs quant à la performance de leur entreprise en termes de bénéfice par rapport à l'année précédente et en termes de la satisfaction des clients (Bradley et al. ,2012 ; Kyrgidou et Spyropoulou, 2013 ; Kunze, Boehm et Bruch, 2013). Ce choix découle de la présence d'une opacité informationnelle dans notre domaine d'étude, rendant difficile l'obtention d'informations financières jugées confidentielles.

Tableau N°4 : la perception de la performance organisationnelle par répondants

| Dirigeant | Décision choisie | Intuitif/analytique | Perception de la performance |
|------------------|---|----------------------------|-------------------------------------|
| 1 | Changement d'activité | Analytique | Moyenne |
| 2 | Elargir l'activité | Intuitif et analytique | Forte |
| 3 | Elargir l'activité | Intuitif | Forte |
| 4 | Elargir l'activité | Intuitif | Forte |
| 5 | La suppression d'une activité | Intuitif | Forte |
| 6 | Elargir l'activité | Intuitif/analytique | Forte |
| 7 | Télétravail du personnel et changement du local de l'entreprise | Intuitif | Forte |
| 8 | Elargir l'activité | Analytique/ Intuitif | Forte |
| 9 | Recrutement | Analytique/intuitif | Forte |
| 10 | Changement d'activité | Intuitif | Forte |

Source : Auteurs

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que tous nos interrogés ont perçu une performance importante à la suite de la décision stratégique prise. À l'exception du dirigeant 1 qui a perçu une performance moyenne à la suite de la décision du changement d'activité de la firme.

Exemples de verbatim :

« Une performance solide découle de la décision qui nous a permis de surmonter la crise. Nous avons réussi à émerger de cette période difficile en maintenant notre engagement envers nos fournisseurs et notre personnel. Malgré l'arrêt de nos activités pendant près d'un an et demi, ce qui a eu un impact négatif sur notre entreprise, cette décision nous a permis de survivre à la crise tout en préservant une bonne relation avec nos fournisseurs. Elle a également maintenu notre présence sur le marché, car nous n'avons pas quitté le terrain... » (D3)

« La performance a été moyenne, car l'entreprise a réussi à obtenir une part du marché, mais pas selon la méthode souhaitée. Cela a eu un impact sur la raison d'être de l'entreprise, la transformant d'un constructeur de solutions MES en un intégrateur de solutions SAP, constituant ainsi la facette négative de la situation. En rétrospective, si l'on avait envisagé une perspective à plus long terme, la première option, celle de rester un constructeur de solutions MES, aurait été préférable..... » (D1)

3. Discussion des résultats :

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

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

Globalement, les dirigeants interrogés ont rapporté une performance généralement positive à la suite des décisions stratégiques prises, démontrant des réussites significatives pour la plupart. Cependant, le dirigeant 1 a observé une performance moyenne à la suite de la décision de modifier l'activité de l'entreprise.

Selon Elbanna et Child (2007), une corrélation négative entre l'utilisation de l'intuition et la performance des décisions stratégiques est suggérée. D'autre part, Khatri et Ng (2000) ont démontré que l'utilisation de l'intuition est positivement associée à la performance organisationnelle dans un environnement instable, mais négativement dans un environnement stable. Cette dernière conclusion est confirmée par nos résultats qui démontrent que tous les décideurs intuitifs considèrent leurs entreprises comme performantes dans un environnement perçu comme incertain.

Conclusion :

Dans l'environnement d'affaires actuel qui présente une forte turbulence et une grande incertitude, les décideurs sont souvent pressés par le temps et doivent accélérer la prise de décisions. Pouvoir se fier à son intuition plutôt que de recourir à une réflexion plus formalisée et approfondie est donc tout à fait utile. À cet effet, Notre étude avait pour but d'étudier l'effet de cette l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel stratégique sur la performance organisationnelle des PME marocaines.

A travers une étude qualitative, nous avons analysé le processus de prise de décision stratégique de dix dirigeants de PME marocaines et nous avons aussi évalué le rôle de l'intuition dans ce processus ainsi que ses répercussions sur la performance organisationnelle. Afin de mieux comprendre ce processus, Nous avons analysé chaque catégorie d'entretien en les organisant autour de thèmes et sous-thèmes en lien avec les axes de recherche et le cadre théorique déjà présenté. Pour chaque catégorie, nous avons apporté des réponses en illustrant avec des extraits de verbatims issus des échanges avec nos interviewés, renforçant ainsi la dimension concrète de notre travail.

Les résultats montrent que les dirigeants interrogés font appel à leur intuition dans la prise de décision stratégique (à l'exception d'un seul dirigeant, car la décision était collective). Cette intuition intervient soit tout au long du processus décisionnel, soit comme un complément à une analyse approfondie et rigoureuse.

Globalement, les dirigeants interrogés ont rapporté une performance généralement positive à la suite des décisions stratégiques prises par leur intuition, démontrant des réussites significatives pour la plupart.

En conclusion, notre étude qualitative pourrait être enrichie par une étude quantitative confirmatoire portant sur le rôle de l'intuition, en mettant l'accent sur ses antécédents, ses conséquences et les facteurs modérant cette relation.

BIBLIOGRAPHIE

[Alina Stanczyk](#) et al. (2015), Processus décisionnels en matière d'approvisionnement mondial : politique, intuition et rationalité procédurale, *Journal of Business and Logistics*, [Volume 36 , numéro 2](#) Juin 2015, Pages 160-181

Asma Masmoudi, Jouhaina Ben Boubaker Gherib (2008), RAPIDITÉ ET PERFORMANCE DANS LES ENTREPRISES INDUSTRIELLES FAMILIALES EN TUNISIE, *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/2 n° 230 | pages 129 à 140.

AUJIRAPONGPAN et al. (2020), Strategic Intuition Capability toward Performance of Entrepreneurs : Evidence from Thailand, [The Journal of Asian Finance, Economics and Business](#), Volume 7 Issue 6, Pages.465-473,2020

Aujirapongpan, S., & Hareebin, Y. (2020), The effect of strategic intuition, business analytic, networking capabilities and dynamic strategy on innovation performance : The empirical study Thai processed food exporters . *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(1), 259-268. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no1.259>

Barlach et Plonski (2021), [l'effet Einstellung, la rigidité mentale et la prise de décision dans les accélérateurs de startups](#), [Innovation & Management Review](#), Emerald Group Publishing Limited, vol. 18(3), pages 276-291, mars.

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

Erik Dane et al. (2012), quand dois-je faire confiance à mon instinct ? Associer l'expertise du domaine à l'efficacité de la prise de décision intuitive. [Comportement organisationnel et processus décisionnels humains](#), [volume 119, numéro 2](#), novembre 2012, pages 187-194

Hodgkinson et al. (2009), L'intuition dans les organisations : implications pour la gestion stratégique. *Planification à long terme : International Journal of Strategic Management*, 42 (3), 277–297. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.05.003>

Kaufmann, Lutz ; Meschnig, Gavin ; Reimann, Felix (2014). Rational and intuitive decision-making in sourcing teams : Effects on decision outcomes . *Journal of Purchasing and Supply Management*, 20(2), 104–112. doi: 10.1016/j.pursup.2014.03.003

Meryem Le SAGET (1992), *Le Manager Intuitif, Vers l'entreprise collaborative*, Dunod, Paris, 1992, 2006, 2013.

Mintzberg and al. (1976). The structure of “unstructured” decision processes. *Administrative Science Quarterly* 21, 246e275.

Naresh Khatri and H. Alvin Ng (2000). The Role of Intuition in Strategic Decision Making, Human Relations, DOI : 10.1177/0018726700531004.

[Richard Szanto](#) (2022), Intuitive decision-making and firm performance, [Journal of Decision Systems](#) Volume 31, 2022 - [Issue sup1](#)

Robert Zacca et al. (2017), The influence of conflict and intuition on explorative new products and performance in SMEs, Journal of Small Business and Enterprise Development, <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2017-0034>

[Sadler-Smith](#) et [Erella Shefy](#) (2004), Le dirigeant intuitif : comprendre et appliquer son « instinct » dans la prise de décision, [Perspectives de l'Académie de Management](#).

SAID ELBANNA and JOHN CHILD (2007). Influences on strategic decision effectiveness : development and test of an integrative model, Strategic Management Journal, 431–453 (2007).

Said Elbanna, John Child and Mumin Dayan While (2013), A Model of Antecedents and Consequences of Intuition in Strategic Decision-making: Evidence from Egypt , Long Range Planning, vol 46.

Shapiro S. and Spence M.T. (1997). Managerial intuition : a conceptual and operational framework, Business horizons, Jan-Fev.

Simon, H.A (1987). Making Management Decisions : The Role of Intuition and Emotion, The Academy of Management Executive, 1/1, Feb.

Zulganef et al. (2023), Leveraging strategic intuition to reach firm performance : the role of entrepreneurial agility and environmental dynamism , Jurnal Siasat Bisnis ,Vol. 27 No. 1, 2023, 49-60