



**HAL**  
open science

# Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels : une étude comparée entre les services de secours et les forces armées

Marius Bertolucci

## ► To cite this version:

Marius Bertolucci. Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels : une étude comparée entre les services de secours et les forces armées. Gestion et management. Aix marseille université, 2023. Français. NNT: . tel-04332179

**HAL Id: tel-04332179**

**<https://amu.hal.science/tel-04332179v1>**

Submitted on 8 Dec 2023

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Aix-Marseille Université**

Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale  
École Doctorale d'Économie et de Gestion d'Aix-Marseille  
Centre d'Études et de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille

**Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels.  
Une étude comparée entre les services de secours et les forces armées.**

Thèse présentée et soutenue publiquement

Par

**Marius BERTOLUCCI**

*En vue de l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion*

le 12 décembre 2016.

**Membres du Jury :**

- Directeur de Thèse :** **Monsieur Robert FOUCHET**  
Professeur des universités, IMPGT, Aix-Marseille Université
- Co-directeur de Thèse :** **Monsieur Bruno TIBERGHEN**  
Maître de Conférences, IMPGT, Aix-Marseille Université
- Rapporteurs :** **Madame Yvonne GIORDANO**  
Professeur des universités, Université de Nice Sophia-Antipolis  
**Monsieur Laurent BIBARD**  
Professeur, ESSEC
- Suffragant :** **Madame Véronique CHANUT**  
Professeur des universités, Université Paris II Panthéon Assas

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

## Remerciements

« *Je définirai la visée éthique par les trois termes suivants : visée de la vie bonne, avec et pour les autres, dans des institutions justes* » écrit Paul Ricœur dans un très nécessaire propos sur l'éthique et la morale. Par-delà les hommes et les femmes qui ont rendu possible le cheminement intellectuel qui suit dans ces pages, nous nous devons de rendre grâce à l'immanence-transcendance des Institutions qui nous ont portées et dont nous espérons avoir été digne de leur nom.

À l'Université, que nous rencontrons dans le visage de l'autre Homme comme le Professeur Robert Fouchet. L'Université, cette incarnation du vouloir-savoir qui brûle dans le cœur de l'Homme.

À l'État, cette Institution des Institutions. Incarnation ô combien Sublime de la Raison qui a fait de nous un homme libre et riche de savoir. À cette Idée qui remplit notre « *cœur d'une admiration et d'une vénération toujours nouvelles et toujours croissantes, à mesure que la réflexion s'y attache et s'y applique* », pour détourner les mots de Kant.

À l'IMPGT, à Toi incarnation de l'impalpable chair de l'Université. Tu m'as enseigné. Existe-t-il plus belle richesse que le Savoir ?

À la Direction Générale de l'Armement (DGA) qui m'a fait confiance pour cette thèse notamment par son financement. Ce fut un honneur de servir une si noble Institution.

Nous portons nos plus sincères sentiments à notre directeur de thèse le Professeur Robert Fouchet et à notre co-directeur de thèse le Dr. Bruno Tiberghien. Le cheminement dans une recherche doctorale est une avancée dans l'inconnu. Nous avons trouvé en vous des guides éclairés.

Nous remercions chaleureusement les Professeurs Véronique Chanut, Yvonne Giordano et Laurent Bibard pour avoir accepté d'évaluer notre travail de thèse. Nous nous réjouissons de vous avoir pour jury. Nous sommes impatients de voir arriver ce jour de décembre.

À Jean-Marc Suzanne, enseignant-chercheur à l'IUT d'Aix-en-Provence, que nous avons rencontré dans un club de Krav Maga. Par-delà les dons sous forme de coups que votre générosité en la matière sait si bien offrir, une vraie relation d'amitié s'est construite entre nous. Un jour, dans

l'incapacité de nous entraîner, nous regardions d'un œil l'entraînement et de l'autre nous lisions *Ainsi parlait Zarathoustra*. Alors même que nous terminions notre licence d'archéologie et histoire de l'art, ce fut l'occasion de votre intuition : « Toi tu dois faire de la gestion ! ». Nous préférons garder le voile sur le mystère de cette Belle intuition. Vous avez changé notre vie en cette occasion comme dans d'autres. Recevez, cher Jean-Marc, nos sentiments les plus profonds d'une amitié éternelle.

À Marcel Guenoun, enseignant-chercheur à l'IMPGT dont le savoir, l'amitié, le piquant et le rire forment pour nous une Joie renouvelée. Vos nombreux conseils nous ont été d'un grand secours.

À Anne Fablet, enseignant-chercheur à l'Université d'Angers, auparavant A.T.E.R à l'IMPGT. Chère Anne, que vous nous manquez ! Vous, votre savoir, votre élégance. Recevez mes plus sincères sentiments en retour de votre aide précieuse dans cette thèse.

Chère équipe de l'IMPGT, chers amis de tous bords et de toutes fonctions, nous nous sommes bien amusés quand même durant ces années. Mes plus sincères sentiments vont vers vous.

Nous pensons à ces hommes et ces femmes ô combien sublimes que nous avons rencontrés dans nos entretiens. Nous savons désormais que l'on peut être à la fois guerrier et poète.

Aix-en-Provence,  
Date hésitante, sans doute, le temps d'une thèse



## Résumé

Les changements sociétaux et techniques ont porté à son paroxysme un des phénomènes clés de notre Modernité, à savoir, l'Accélération à son paroxysme. Dans ce contexte, les organisations publiques ont à naviguer, promouvoir et guider pour l'intérêt général. Concrètement, les capacités décisionnelles sont mises au-devant de la scène. Notre thèse porte sur la place de l'intuition dans les organisations à haute fiabilité. Là, où, soumis aux plus hautes exigences de l'action, c'est-à-dire, dans les organisations à haute fiabilité, les hommes et les femmes ont dû se doter de capacités décisionnelles exceptionnelles. Ainsi, nos travaux de recherche s'intéressent à la place que font les acteurs de ces organisations à l'intuition, de comment ils la considèrent et l'utilisent, et ce, afin d'en retirer des connaissances utiles à toutes les organisations.

Dans un premier temps, nous construisons un cadre conceptuel à même de guider nos recherches de terrain. Pour ce faire, « nous risquons l'aventure d'un pas qui rétrocede » comme l'écrit Heidegger par la mise en question de l'essence de la décision et de l'intuition. Nous questionnons la littérature en sciences de gestion tout en nous éclairant de la psychologie et de la philosophie. Nous aboutissons à une présentation et analyse des antécédents pouvant peu ou prou interagir avec l'intuition des individus.

Dans un deuxième temps, nous exposons nos positionnements épistémologiques et méthodologiques. Notre attitude épistémologique s'inscrit dans le paradigme interprétativiste. Nous réintroduisons l'action comme mode premier de rencontre avec les choses plutôt que le mode dérivé provoquant la relation sujet-objet qui a pourtant servi de fil conducteur aux épistémologies en sciences de gestion. Nos choix méthodologiques sont constitués d'une approche qualitative par étude de cas multiple prenant la démarche du *Critical Incident Technique* nous invitant à étudier des épisodes intuitifs.

Dans un troisième temps, nous exposons nos résultats à partir de l'étude de deux organisations à haute fiabilité que sont le SDIS des Bouches-du-Rhône et le 21<sup>e</sup> RIMa de Fréjus. Nous en retirons les représentations de l'intuition par des acteurs de tous les niveaux hiérarchiques depuis l'homme du rang jusqu'au commandant de ces institutions mais aussi les antécédents faisant d'une intuition naissante un véritable moteur d'une action/décision individuelle et collective. Nous montrons en quoi l'intuition participe au travail des hommes et femmes de ces organisations dans les situations de gestion normales comme extrêmes.

Dans un quatrième temps, nous tirons de nos résultats et de nos réflexions de nouvelles perspectives théoriques sur l'intuition. Nous insistons sur l'importance de son inscription hors du sujet par la proposition du concept d'intuition distribuée entendue comme un processus dynamique de transformation d'une intuition individuelle par des interactions, culturellement situées, avec son environnement social et/ou matériel. Nous proposons également une nouvelle considération ontologique de l'intuition, non plus en tant qu'objet, mais en tant qu'état de conscience, une distinction au sein de l'objet intuitif « intuition sociale » ainsi que deux objets intuitifs nouveaux (intuition de compétence située et intuition d'évolution de situation), un modèle processuel de l'intuition intégrant la dimension collective, l'intuition comme modalité de rupture dans la réalité en enrichissant le modèle de Tsoukas (2010) ainsi que le concept de compétence intuitive. Enfin, nous émettons des propositions managériales en termes de management de soi, de management des collectifs et de management des organisations.

Mots clés : Intuition, intuition distribuée, décision, compétence intuitive.

## **Abstract**

*Societal and technological changes have pushed to a climax one of the key phenomena of our modernity, namely, the Acceleration. In this context, changing public organizations have to navigate, and guide to promote the public interest. Specifically, decision-making abilities are put in front of the stage. Our P.H.D focuses on the place of intuition in high reliability organizations. There, where, subject to the highest demands of the action, that is to say, in high reliability organizations, men and women have to develop exceptional decision-making capabilities. Thus, our research focuses on how the actors of these organizations view and use intuition, in order to draw useful knowledge to all organizations.*

*First, we build a conceptual framework that can guide our field research. For this, "we may not surrender that" (Heidegger) by questioning the essence of the decision and intuition. We question the management science literature while helping us from psychology and philosophy. We arrive at an understanding of the factors that may interact more or less with the intuition of individuals.*

*Secondly, we present our epistemological and methodological positions. Our epistemological attitude goes from Heidegger to contemporary management science through a reflection seeking to understand his view and action in reality. We reintroduce the action as the first way of meeting with*



*things rather than the derivative mode causing the subject-object relationship that has yet served as a guideline for epistemology in management science. Our methodological choices consist of a qualitative approach by multiple case studies taking the Critical Incident Technique approach to study different intuitive episodes.*

*Thirdly, we present our results from the high reliability study of two organizations that are the fire fighter department of Bouches-du-Rhône and the 21st Regiment of Marines from Fréjus. We see the representations of intuition by people of all levels from man of rank to commander of the institutions but also the factors making a nascent intuition a real engine of an individual and collective action/decision. We show how the intuition is involved in the work of the men and women of these organizations under normal management situations as extreme.*

*Fourthly, we draw from our findings and our thoughts new theoretical perspectives on intuition. We propose the concept of distributed intuition understood as a dynamic process of transformation of an individual intuition by interactions culturally situated, with its social and / or material environment. We also propose a new ontological consideration of intuition not as an object but as a state of consciousness, a distinction within the intuitive object "social intuition" and two new intuitive objects (situated competence intuition and evolution situation intuition), a processual model of intuition integrating the collective dimension, intuition as breaking modality in reality enriching the model of Tsoukas (2010) and the concept of intuitive competence. Finally, we issue proposals in terms of self-management, collective management and organizational management.*

*Keywords: Intuition, Distributed intuition, decision, intuitive competence.*



# Sommaire

<b>Remerciements</b> .....	<b>1</b>
<b>Résumé</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Sommaire</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>12</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE - L'INTUITION EN TERRE DE HAUTE FIABILITÉ : UNE APPROCHE PAR LA LITTÉRATURE EN SCIENCES DE GESTION DE LA COGNITION AUX ANTÉCEDENTS ORGANISATIONNELS</b> .....	<b>32</b>
1.1 Ancrage théorique et historique du concept de décision intuitive.....	35
1.2 Généalogie et perspectives futures de la recherche sur l'intuition.....	52
1.3 Essai de définition de l'intuition pour les sciences de gestion.....	72
1.4 L'intuition dans le monde des organisations : étude des antécédents liés à l'individu, l'objet de gestion et l'organisation.....	108
<b>CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE</b> .....	<b>129</b>
<b>DEUXIÈME PARTIE - ÉPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : EXPLICITATION D'UNE POSITION ET CHEMINEMENT VERS UN « RÉEL » DE L'ONTOLOGIE AU RECUEIL DES DONNÉES PAR LES ENTRETIENS</b> .....	<b>133</b>
<b>ÉPISTÉMOLOGIE - Essai d'ontologie phénoménologique</b> .....	<b>134</b>
1.1 Prolégomènes à toute épistémologie : dépassement des catégories traditionnelles du sujet et de l'objet avec Heidegger.....	138
1.2 Notre attitude interprétativiste.....	148
<b>MÉTHODOLOGIE - Pour une recherche sur l'intuition dans les organisations</b> .....	<b>152</b>
1.1 Modalités d'accès au réel expérimenté par les praticiens .....	153
1.2 Modalités de recueil des données.....	164
1.3 Modalités d'analyse et d'interprétation des données .....	173
1.4 Les validités et la fiabilité de la recherche interprétative (Sandberg, 2005) .....	179
<b>CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE</b> .....	<b>186</b>
<b>TROISIÈME PARTIE - RÉSULTATS ET DISCUSSIONS : DES DONNÉES DE TERRAIN À L'ENRICHISSEMENT DE THÉORIES</b> .....	<b>188</b>
<b>RÉSULTATS - Analyse des cas</b> .....	<b>189</b>
1.1 Analyse du cas : Service Départemental d'Incendie et de Secours des Bouches-du-Rhône (SDIS 13) .....	190
1.2 Analyse du cas : 21 <sup>e</sup> Régiment d'infanterie de marine (21 <sup>e</sup> RIMa).....	292

1.3	Analyse inter-cas : SDIS 13 / 21e RIMa .....	345
<b>DISCUSSION - Vers une théorisation des résultats de la recherche .....</b>		<b>356</b>
1.1	Retour sur la littérature.....	357
1.2	L'intuition comme « objet » en discussion.....	367
1.3	L'intuition dans les organisations : vers une perspective décentrée de l'individu .....	389
1.4	L'intuition dans le monde de l'organisation .....	398
1.5	Implications managériales. Le management de l'intuition et de l'intuition distribuée vers l'émergence de nouvelles compétences clés du manager .....	404
<b>CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....</b>		<b>422</b>
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>		<b>424</b>
	Synthèse .....	424
	Considérations éthiques .....	427
	Limites de la recherche .....	429
	Perspectives de recherche .....	429
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>		<b>434</b>
<b>Table des matières .....</b>		<b>462</b>
<b>Table des tableaux.....</b>		<b>471</b>
<b>Table des figures .....</b>		<b>472</b>
<b>ANNEXES .....</b>		<b>473</b>
	Annexe 1 : Guide d'entretien .....	474
	Annexe 2 : Grille de codage.....	476





## INTRODUCTION

« Que puis-je connaître ? » et « Que dois-je faire ? » sont les deux premières des quatre questions<sup>1</sup> qui résument la philosophie selon Emmanuel Kant (1781). Éloigné des préoccupations contemplatives, le management contemporain s'affronte à ces deux questions. En son sein, la recherche sur la décision forme une pierre angulaire (Hodgkinson et Starbuck, 2008) que nous pouvons qualifier de détournement du projet kantien à des fins pragmatiques et organisationnelles. Pendant longtemps, la rationalité limitée de Simon (1955), forme aménagée de *l'homo œconomicus* issue de l'économie classique, a été la modélisation centrale de la décision dans les organisations. Depuis peu cette figure est tombée. La chute destructrice a ouvert une brèche poussant à repenser la question de la décision dans la pratique managériale concrète et réelle. Dans ce temps créateur un nouvel objet de recherche est apparu : l'intuition.

### Contexte général de la recherche

Les mutations macro-économiques des vingt dernières années ont fait naître une économie de la connaissance donnant la prééminence au capital immatériel et à l'innovation en tant que source première de la création de valeur. La capacité à gérer ces nouveaux fondements de la performance est une arme dans la compétition que se font les entreprises (Baumol, 2004). Les organisations vivent à l'heure de la complexité de leur environnement externe comme interne. Du point de vue externe, les organisations ont à faire face à des événements contradictoires, peu structurés et non-prévisibles. La planétarisation des échanges entraîne une concurrence accrue que se livre une myriade d'acteurs difficilement identifiable dans laquelle la guerre est sur tous les plans. Les ruptures et évolutions techniques<sup>2</sup> font changer le monde à une fréquence de plus en plus soutenue. Ce qui était vrai hier ne le sera peut-être plus demain. La modernité ne se cacherait-elle pas dans l'accélération plus que dans la rationalité, le primat de l'individu ou encore la division du travail comme l'affirme Hartmut Rosa (2010) ? L'accélération du rythme de création et de diffusion des techniques ainsi que des dynamiques sociales et économiques ne laissent pas l'Homme intacte. Du point de vue interne, les transformations des hommes et des femmes se meuvent en une complexité difficilement appréhendable : les différences de génération accentuent le pluralisme des attentes, les niveaux de compétences hyperspécialisées accroissent les difficultés de coordination,

---

<sup>1</sup> Les deux autres questions étant : « Que m'est-il permis d'espérer ? » et « Qu'est-ce que l'Homme ? ».

<sup>2</sup> Nous prendrons garde à ne pas utiliser le terme « technologie » en lieu et place de « technique » pour lui préserver sa place naturelle mais pourtant confisquée de dénomination du discours (*logos*) réflexif sur la technique (*technè*).

l'implication émotionnelle exigée augmente les risques psychosociaux, la mutation des formes de pouvoir modifie les dynamiques décisionnelles, etc. Les nouvelles techniques viennent bouleverser les équilibres fragiles que les précédentes avaient instaurés. Les entreprises sont entrées dans le « management de l'extrême » (Berry, 2005) qui était jusque-là réservé aux seules HRO. Rappin (2015) propose de définir (à partir des travaux en philosophie politique de Giorgio Agamben<sup>3</sup>) le management contemporain comme « *le gouvernement de l'exception permanente, c'est-à-dire l'état d'urgence quotidien qui régit les organisations* » (p.31). La qualification du management comme gouvernement de l'exception permanente fait écho au régime d'urgence d'Aubert et Roux-Dufort (2003) pour qualifier le régime désormais normal des entreprises. La notion d'urgence est synonyme de celle d'exception pour qualifier selon les États la situation de suspension de l'ordre juridique dans la gestion d'une situation dont la gravité est jugée attentatoire à la sûreté de l'État. Si le droit prévoit cette possibilité il ne dit pas tous les critères pour caractériser les situations de *extremus necessitatis casus*. Dès lors, il faut reconnaître la part incompressible et nécessaire de la décision thématisée par Schmitt (1922) en tant que « décisionnisme » par celui qui, de la sorte, se dévoile comme le détenteur de la souveraineté. L'analogie entre le droit pour un État et la procédure pour une organisation laisse entrevoir que la norme encadrant l'action ne suffit pas en elle-même. Inscrite dans la rigidité d'un texte, la norme ne peut suffire à affronter les situations dont le caractère sans précédent est devenu la normalité. Comment décider dans ce cadre ? Comme l'écrit Kundera dans *L'insoutenable légèreté de l'être* : « *Il n'existe aucun moyen de vérifier quelle décision est la bonne, car il n'existe aucune comparaison. Tout est vécu tout de suite pour la première fois et sans préparation* ».

Dans ce nouveau paradigme, les modes de management sont appelés à se réinventer pour accompagner l'innovation et ce, grâce à un management promouvant les relations interpersonnelles et non-hiérarchiques capable de former des rhizomes par lesquels transitent les idées à l'image de la plasticité cérébrale dans le fonctionnement neuronal qui en assure la constante adaptation. Fin des structures bureaucratiques au profit des organisations par projet à la fois flexible et éphémère. Management de la connaissance et de l'innovation, coaching, gestion de projet des compétences et des talents, etc. forment quelques exemples des pratiques managériales de la nouvelle économie.

Dans cette *weltanschauung* du management, qu'en est-il de la décision ? La rationalité limitée peut-elle encore faire office de concept explicatif des pratiques réelles ? L'exigence d'une décision performante impose une responsabilité toujours plus grande des managers. Les attentes en termes de

---

<sup>3</sup> Lors d'une discussion personnelle avec Baptiste Rappin sur la généalogie de sa définition du management, ce dernier a reconnu l'influence de la pensée de Carl Schmitt que nous lui adressions. Comme il l'a reconnu justement, Schmitt reste un penseur « sulfureux » dont la réception est diversement acceptée (Kervégan, 2011).



capacités cognitives sont de plus en plus fortes. Les interrogations de la psychologie sont devenues des objets d'intérêt pour les sciences de gestion. La pensée analytique n'est pas accusée d'obsolescence dans le monde organisationnel contemporain, cependant, nous devons reconnaître sa cécité dans certaines situations où l'intuition est appropriée<sup>4</sup> (Allinson et Hayes, 1996 : 132). Burke et Miller (1999 : 94) affirment que « *compte tenu de l'explosion des informations auxquelles sont confrontés les décideurs, la prise de décision intuitive peut devenir, paradoxalement, encore plus pertinente* ».

Pourtant, force est de constater que pour affronter ce nouvel environnement imprévisible et incertain le management a cherché à se doter d'outils de contrôle parmi lesquels les indicateurs de reporting sont un des meilleurs exemples. Comme l'indique Bibard (2012a : 317) « *pour des raisons structurelles [...], le contexte chaotique de la mondialisation favorise un repli des organisations et de leurs membres sur ce qu'ils savent déjà faire* ». La tension qui en découle entre le court terme et le long terme, analysée par l'auteur, en vient à instaurer des mécanismes de contrôle excessifs ne laissant plus aucune place à l'action libre pourtant nécessaire pour la rencontre de la nouveauté. Il s'ensuit une perte de sens conduisant à la mort des organisations (Bibard, 2012a). La distinction entre exploration et exploitation (March, 1991) perd son sens à l'heure d'une exploitation exigeant l'exploration en temps réel. L'injonction d'être performant passe désormais par la créativité et l'innovation pour et dans l'action. Les actifs immatériels comme les capacités cognitives sont mises au premier plan.

Toutes les sphères que le management rencontre souffrent le même constat. La décision est confrontée à des informations incertaines, imprécises, trop ou peu nombreuses. Les processus classiques de décision (linéaire, séquentielle et rationnelle) ont montré leurs limites. Les organisations publiques ont à se modifier de l'intérieur à l'aide de nouvelles compétences décisionnelles (Bertolucci, Bernardini et Pinzon, 2016) pour répondre à l'appel des exigences actuelles mettant au jour le besoin de comprendre un autre mode de raisonnement : le raisonnement intuitif. Notre thèse est un effort de réponse dans cette compréhension de l'intuition à destination des organisations publiques, là où précisément la décision est soumise aux plus hautes exigences, c'est-à-dire dans les lieux d'accroissement de ces capacités, exigées par l'extrême rigueur des

---

<sup>4</sup> "The conventional, analytical, logical patterns of thinking are no longer sufficient either to understand or to cope with the current and emerging scenarios . . . To cope with such accelerating change, one requires a sense of inner stability; to cope with complexity, one needs an anchor of simplicity; to cope with uncertainty, one has to develop a deeper level of internal support system; and to cope with conflict, one needs a special ability of synthesis, a deeper level of perception. Intuition seems to facilitate the cultivation of these qualities."(Parikh et al., 1994: 2)

situations de gestion : les organisations à haute fiabilité.

### Intérêt théorique

Qu'est-ce que l'intuition ? Cette question a été posée bien avant que n'existent les sciences de gestion. Aux premières lueurs de la philosophie jusqu'à notre contemporanéité, la question et de nombreuses réponses sont apparues dans des champs aussi divers que la philosophie, les arts, la psychologie, le mysticisme, les neurosciences, etc.

Notre objet n'est pas ici de faire une archéologie des différents sens du terme, toutefois, un rapide survol de ces acceptions philosophiques nous offre les prolégomènes à toute compréhension future de la notion en sciences de gestion. Depuis son étymologie latine *intuitio* signifiant « regard » le mot intuition a recouvert des significations très diverses au cours d'une histoire ouverte à laquelle concourent les sciences de gestion contemporaines. Pour preuve de cette diversité, nous nous arrêtons succinctement sur quatre philosophes : Aristote, Kant, Spinoza et Bergson.

Pour Aristote (*Éthique à Nicomaque*, VI), l'intuition sert à la *phronesis*, c'est-à-dire, la raison pratique qui s'applique à des cas particuliers dans et pour l'action. L'homme prudent (*phronemos*) acquiert « *par expérience un œil qui lui permet de voir correctement les choses* ». Le « correctement » correspond pour Aristote (Siggen, 2005) à voir les choses telles qu'elles sont *habituellement* les unes par rapport aux autres, dans le *vraisemblable* qui se produit le plus souvent. À l'époque moderne sous la plume d'Emmanuel Kant dans la *Critique de la raison pure* (1781), l'intuition est attachée au terme « empirique », à l'acte de donation des objets sensibles à la conscience qui, lorsqu'ils sont encore indéterminés, s'appellent « phénomènes ». Cette connaissance immédiate du monde est médiatisée par les catégories *a priori* de l'entendement par lesquelles le phénomène dévoile autre chose que lui-même : les mécanismes *a priori* de l'entendement. Plus proche de notre conception contemporaine, Spinoza voit dans la science intuitive le plus haut niveau de ses trois genres de connaissance (*L'Éthique*, 1677). Le premier genre se compose de la connaissance singulière et douteuse donnée par les sens dans l'expérience vague. Le deuxième genre comprend la connaissance construite par la raison concernant le rapport entre les choses. C'est le genre de connaissance à l'œuvre dans les sciences sous la forme d'un savoir désincarné et objectif. Le troisième genre voit les essences<sup>5</sup>. Il unifie en une vision la singularité et

---

<sup>5</sup> Le troisième genre de connaissance forme la finalité, « *la vertu suprême de l'âme, c'est-à-dire (par la Déf. 8, part. 4) sa puissance ou sa nature, ou enfin (par la propos. 7, part. 3) son suprême effort, c'est de connaître les choses d'une connaissance du troisième genre* » (Livre V, proposition XXV).

la globalité pour faire apparaître les liens les unissant. Inexprimable par l'écrit, seule son expérience en apporte la connaissance. Dans la pensée de Spinoza l'intuition prend la connotation d'une forme subsumant et dépassant à la fois sens et raison. Pour nourrir notre réflexion en sciences de gestion, le philosophe qui, à notre sens, est le plus adéquat, est Henri Bergson. Pour Bergson, à la différence de l'intelligence qui opère de l'extérieur sur des objets immobiles, et donc sur un réel abstraitement figé, l'intuition est le mode de connaissance capable d'appréhender le mouvant du réel de l'intérieur, par sympathie. Dans *l'Introduction à la métaphysique* (1953): « *L'analyse opère sur l'immobile alors que l'intuition se place dans la mobilité ou, ce qui revient au même, dans la durée. Là est la ligne de démarcation bien nette entre l'intuition et l'analyse* ». Pour comprendre la philosophie de Bergson il faut examiner son concept de durée qu'il définit contre une conception du temps objectif, mesurable et continue pensé sur le modèle de l'espace comme une « *succession de changements qualitatifs* » de « *nos états de conscience* »

Chaque époque repose sur un état particulier des savoirs qui conditionne la possibilité d'émergence des discours scientifiques, et, par eux, des objets venant à l'existence comme l'a montré Foucault avec la notion d'*episteme* (1966). L'approche scientifique des organisations du début du XX<sup>ème</sup> siècle a marqué pendant longtemps une vision positiviste et ingénieuriste des organisations et des Hommes. Consubstantielle de la pensée humaniste de René Descartes, et particulièrement du *Discours de la méthode* (1637) et des *Règles pour la direction de l'esprit* (1684), la culture occidentale a hérité d'une vision univoque de la bonne conduite de l'esprit. La « bonne décision » est rationnelle, linéaire et séquentielle. Le non-rationnel (dont l'intuition fait partie) a été exclu de l'attention du scientifique et du manager, bien que le second se soit ravisé avant le premier à ce sujet. Les sciences de gestion n'ont porté leur regard à la décision intuitive que récemment (Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Hodgkinson *et al.*, 2008 ; Akinci et Sadler-Smith, 2012). Étonnamment, l'intuition comme concept et comme méthode est mentionnée bien plus en philosophie, en mathématiques, en éthique, en esthétique et en pédagogie, qu'en psychologie où elle n'apparaît que très rarement (Fischbein, 1987: 3).

L'entrée de l'intuition dans les études managériales est la réponse aux évolutions de l'environnement économique et des défaillances explicatives de la rationalité limitée (Langley *et al.*, 1995 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004), ainsi que des avancées d'autres champs disciplinaires, notamment la psychologie. Des ouvrages sérieux à destination du grand public popularisent et vantent désormais les possibilités de l'intuition (Myers, 2002 ; Gladwell, 2007 ; Sadler-Smith, 2010). Comme l'indique Hodgkinson *et al.* (2008 : 1), les chercheurs en psychologie ont été réticents à reconnaître l'intuition comme un concept valide, le rejetant aux limites de la psychologie

au même titre que la « *parapsychologie, la télépathie et la prémonition... l'ésotérique et le « New Age* » ». La science normale décide des objets à étudier et comment. Remarquons que la psychologie n'a pas abouti à un cadre conceptuel cohérent pour intégrer l'intuition. Durant ces dernières décennies un changement s'est opéré dans les sciences cognitives. Cela s'est traduit par l'acceptation qu'une grande partie de notre cognition soit inconsciente (Lakoff et Johnson, 1999).

Jusque récemment de nombreux chercheurs ont porté un jugement négatif envers l'intuition. C'est le cas de Bonabeau (2003) avec son article « *Don't trust your gut* » paru dans la reconnue *Harvard Business Review*, de Clancy et Krieg (2007) dans leur ouvrage *Your Gut is Still Not Smarter Than Your Head* paru aux éditions John Wiley & Sons, ces derniers y montrent les échecs de décisions intuitives en miroir de succès d'analyses bien conduites dans le domaine du marketing. Le livre est une réponse à peine voilée au livre *Blink : The Power of Thinking Without Thinking* de Galwell (2007) promouvant l'intuition. Récemment, dans la sphère des publications académiques, Miller et Ireland (2005) ont exprimé un grand scepticisme envers l'intuition en la qualifiant de « *troublesome decision tool* » tout en proposant les moyens d'éviter ces troubles. À l'opposé, dans le monde des organisations, les praticiens avouent en faire usage et voir en elle un puissant outil de décision (Agor, 1989 ; Burke et Miller, 1999 ; Hensman et Sadler-Smith, 2011 ; Bertolucci et Pinzon, 2015) comme c'est aussi le cas dans le monde politique (Board, 2012 cité in Claxton et Sadler-Smith, 2015) où l'intuition figure parmi les qualités attendues du bon leader politique. Comme nous le verrons, les types d'objet à gérer dans la sphère politique correspondent aux objets de convenance pour la performance de l'intuition.

Qu'est-ce que l'intuition pour les sciences de gestion ? L'intuition jouit d'un long passé en management depuis les travaux précurseurs de Barnard (1938) et principalement ceux de Simon (1987 ; 1992 ; Simon et Chase, 1973) mais d'une histoire courte en considérant que la compréhension de ce qu'est l'intuition a été renouvelée depuis les années 2000 (Sinclair et Ashkanasy, 2002 ; Sadler-Smith, 2004 ; Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Hodgkinson *et al.*, 2008 ; Gore et Sadler-Smith, 2011 ; Bertolucci et Pinzon, 2015). De là découle deux difficultés que nous rencontrons: le mot « intuition » a été utilisé pour nommer des objets forts différents et la compréhension de l'intuition a également fortement évolué. De ces deux mouvements asynchrones une difficulté est née qui semble aujourd'hui se résorber. La recherche en management a eu pour obstacle une trop grande hétérogénéité des définitions. À cause de sa nature intangible, le premier défi pour les chercheurs fut de la décrire (Sinclair et Ashkanasy, 2002). Notre culture occidentale a privilégié la rationalité, la logique et l'analytique en dépréciant les autres formes de la cognition au

point que nous manquons du vocabulaire approprié pour les décrire<sup>6</sup>. La proximité de l'intuition avec d'autres phénomènes cognitifs tels que la perspicacité<sup>7</sup> (*insight*) et l'instinct<sup>8</sup> (Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Dane et Pratt, 2007), en apparence proches, s'est révélée une autre difficulté.

Au début des années 80, le concept reste obscur (Hammond *et al.*, 1987). Pour Bastick (1982), les nombreuses divergences d'opinions et propriétés attribuées à ce concept empêchent l'atteinte d'une conception homogène. Pour Reber (1989 : 232) « *il n'y a probablement pas de processus cognitif qui souffre d'un tel gap entre la réalité phénoménologique et la compréhension scientifique. [...] empiriquement et théoriquement, il est l'un des processus les moins bien compris par les recherches en sciences cognitives contemporaines* ». Quelques études empiriques à la finalité descriptive (situation d'utilisation, pourcentage de manager « intuitif ») sont à noter durant les années 80-90 (Agor, 1989 ; Parikh *et al.*, 1994 ; Burke et Miller, 1999). Il faut attendre véritablement les années 2000 pour voir émerger les études théoriques fondatrices en management et en psychologie (Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane et Pratt, 2007, 2009, Hodgkinson, Langan-Fox et Sadler-Smith, 2008). L'année 2007 marque un point d'inflexion dans la recherche. Grandval et Soparnot (2007 : 4) notent que le « *concept d'intuition demeure vague et souffre d'un manque de fondement conceptuel* », pourtant, la même année paraît l'article de Dane et Pratt (2007) faisant émerger au terme d'un travail de synthèse théorique, la définition de l'intuition qui recueille actuellement le plus large consensus : « *un jugement chargé affectivement qui émerge au travers d'associations rapides, non-conscientes et holistiques* » (2007 : 40). Durant cette période, des études empiriques notamment qualitatives apparaissent dans le champ de la décision stratégique (Khatri et Ng, 2000) ou des secteurs divers comme la banque (Lipshitz et Shulimovitz, 2007), le cinéma (Coget *et al.*, 2009) ou encore les compagnies pétrolières (Woiceshyn, 2009). Finalement, depuis les années 2010, le nombre de recherches a augmenté. Citons à ce propos les recherches sur le rôle de l'intuition dans le coaching (Mavor, Sadler-Smith et Gray, 2010), de l'intuition dans la priorisation de projets dans le secteur bancaire (Hensman et Sadler-Smith, 2011), de l'intuition dans les équipes médicales jugeant de la dépendance de personnes âgées (Canet *et al.*, 2011), le lien entre intuition et apprentissage organisationnel dans un service de police (Akinci, 2013), le rôle de l'intuition dans l'activité des managers des réseaux territorialisés d'organisation (Bertolucci et Pinzon, 2015). Dans cet élan, deux ouvrages collectifs ont participé à structurer le champ : le *Handbook of Intuition Research* (Sinclair, 2011) et le *Handbook Of Research Methods on Intuition* (Sinclair,

---

<sup>6</sup> Petitmengin-Peugeot (1999) remarque que le Sanskrit en comparaison dispose d'environ une vingtaine de mots pour décrire le seul mot de conscience.

<sup>7</sup> La perspicacité est l'apparition d'une solution à un problème posé dont l'individu est en mesure d'expliquer les relations logiques permettant son aboutissement (le fameux Euréka du chercheur).

<sup>8</sup> L'instinct est un préprogrammé (Sadler-Smith et Shafer, 2004) inné réagissant à un stimulus particulier sans possibilité d'apprentissage.

2014).

Malgré cela, les chercheurs soulignent à l'unanimité le trop petit nombre d'études de terrain (Sadler-Smith et Burke-Smalley, 2014). Hensman et Sadler-Smith (2011) dressent un panorama des recherches sur l'intuition qui nous semble être encore fidèle à la situation actuelle. Toutefois, nous mentionnons quelques évolutions :

- une large part des études empiriques disponibles (ex : Agor, 1989 ; Burke and Miller, 1999 ; Parikh *et al.*, 1994) sont antérieures aux publications de cadres théoriques solides, et sont ainsi, sans base théorique solide ;
- les avancées théoriques depuis lors (Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane and Pratt, 2007) manquent cruellement d'assise empirique. Qui plus est, les concepts et théories utilisés proviennent d'importation en dehors du management (psychologie et neurologie) ;
- la majorité des recherches post Burke et Miller (1999) ont été déductives et basées sur le paradigme de la différence individuelle ;
- il y a un manque de données de terrain prenant le point de vue subjectif des managers du phénomène « intuition ». Sur ce point, mentionnons que le nombre d'études s'appuyant sur le niveau individuel a augmenté (Constantiou, Shollo et Vendelø, 2014 ; Sadler-Smith, 2016).

De ces constats, les auteurs invitent la recherche à rééquilibrer la balance avec des travaux qualitatifs et inductifs. Sinclair (2011) insiste sur la prolifération de recherches théoriques en miroir d'une pénurie de recherche empirique au sein d'un corpus encore trop orienté vers des recherches quantitatives ou bien effectuées par expérience en laboratoire, donc non appropriées pour comprendre les processus intuitifs. En outre, Sinclair (2011) remarque que le contexte organisationnel joue un rôle important dans le processus de décision, mais qu'il reste sous-estimé dans les modèles traditionnels. En 2011, Canet *et al.*, soulignent qu'encore peu d'études en management font de l'intuition leur objet central de recherche tout en se risquant à faire le pari d'en tirer des préconisations managériales. Ce constat est encore celui de Sadler-Smith (2016) qui souligne la rareté des études qualitatives sur l'intuition. Dans la recherche en management, les études empiriques sont encore trop peu nombreuses et trop quantitatives (Sinclair 2011). Pour

Akinci et Sadler-Smith (2012) cinq directions s'ouvrent pour la recherche. Nous les présentons et les commentons :

- La première direction consiste à affiner la compréhension de l'intuition, et ce par la proposition de typologies<sup>9</sup> de ce « terme parapluie » (Glöckner et Ebert, 2011)

*Notre recherche par l'exploration de cas d'intuitions vécus par les sujets organisationnels vise à proposer une classification nouvelle des objets intuitifs pour compléter une typologie existante qui nous semble incomplète.*

- La seconde direction consiste à comprendre les conditions d'émergence de l'intuition, et, plus particulièrement, l'entraînement pour amplifier cette capacité. Sur ce point, un premier travail de compréhension des facteurs de création, d'acquisition et de succès de l'intuition (Salas *et al.*, 2010) est à poursuivre.

*Ce point à fait l'objet d'échanges par courriel avec le chercheur Viktor Dörfler nous rappelant a beaucoup d'humilité en la matière au vu des balbutiements de la discipline. Nous espérons que notre travail participera de la compréhension du phénomène intuitif dans le monde organisationnel, et, de la sorte, à la manière du jardinier, à promouvoir les conditions organisationnelles favorables à l'intuition.*

- La troisième direction consiste dans une plus grande collaboration interdisciplinaire (biologie, philosophie, psychologie).

*Nous inscrivons notre démarche en sciences de gestion. Ces dernières ont la capacité à absorber des savoirs de natures diverses dont la phénoménologie issue de la philosophie (courant dans lequel nous nous inscrivons). Bien que nous n'utilisions que des concepts issus du management, nous répondons à cette piste de recherche avec un appui particulier sur la philosophie. Notre propre rapport à la philosophie en tant que puissance de dévoilement, d'éclaircissement, d'enrichissement et d'interrogation des sciences de gestion, est présent dans nos modes de pensées et, par la force des choses, dans notre travail interprétatif de chercheur. Nous verrons dans le courant de cette thèse comment nous lions philosophie et management pour comprendre la décision (en cela nous nous inscrivons dans la suite de travaux comme de ceux de Tsoukas (2010 ; Sandberg et Tsoukas, 2011). De cette trame, nous verrons par analogie et par rencontre avec des concepts philosophiques, comment la philosophie offre de quoi enrichir les sciences de gestion dans*

---

<sup>9</sup> La seule typologie des objets intuitifs (à opposer aux processus intuitifs qui sont inconscients) est de Dane et Pratt (2009) qui en distinguent trois sur les critères de nature des associations, de l'intensité de l'affect et du niveau d'incubation: l'intuition de résolution de problème, l'intuition morale et l'intuition créatrice. En 2011, Gore et Sadler-Smith ont ajouté à cette typologie l'intuition sociale.

*l'interprétation de certains de nos résultats et de leur discussion en regard de la littérature existante.*

- La quatrième direction porte sur l'amélioration de la rigueur méthodologique, l'ouverture à un plus grand pluralisme des méthodes notamment au travers des épistémologies et des méthodologies inscrites dans la phénoménologie.

*Dans le corpus encore faible d'études empiriques mais s'étoffant de plus en plus, nous relevons beaucoup d'études quantitatives avec des positionnements positivistes explicites ou implicites. Notre épistémologie relève d'une forme de constructivisme. Notre recours à la méthodologie d'explicitation (Vermersch, 1999) est une singularité à noter par rapport aux études existantes que nous avons pu rencontrer. En cela nous suivons un vœux de Gore et Sadler-Smith (2011) concernant l'entretien d'explicitation de Vermersch (1999).<sup>10</sup>*

- La cinquième direction consiste à ouvrir les niveaux d'analyses au niveau collectif alors que la recherche ne s'intéresse aujourd'hui que majoritairement au niveau individuel.

*Dans la continuité d'une de nos recherches (Bertolucci et Pinzon, 2015) qui s'inscrit dans une nouvelle page d'histoire de la recherche sur l'intuition en management, nous souhaitons comprendre l'intuition dans le collectif. Nous nous attacherons à la dimension sociale et organisationnelle que nous saisissons toujours depuis la perspective individuelle.*

### **Intérêt managérial de la recherche sur l'intuition**

Des PDG de grandes entreprises remettent en question la primauté de l'analytique au profit de l'intuitif en tant que seule possibilité d'atteindre la bonne décision (Sinclair et Ashkanasy, 2002). Pour autant, la compréhension de l'intuition dans le milieu managérial n'en est qu'à son adolescence théorique et son enfance empirique. La présence de l'intuition dans la prise de décision managériale est un fait acquis de longue date (Agor, 1984 ; Burke et Miller, 1999 ; Khatri et Ng, 2000) même si la question de son acceptation en tant que mode décisionnel légitime fasse débat. Sadler-Smith (2004) montre une corrélation positive entre le style de décision intuitif des managers et la performance financière de l'entreprise. Le management ne peut faire l'économie d'une attention portée à ce processus cognitif encore majoritairement mis sous silence dans la vie des organisations et les formations au management. Mintzberg (1973 : 273) constate le décalage entre, d'une part, l'utilisation de l'intuition chez les managers, et d'autre part, l'enseignement au

---

<sup>10</sup> *"The elicitation of first-person accounts of intuitive episodes might also deploy the techniques of guided introspection based on psycho-phenomenological methods which have the potential to offer increased "granularity" in the data (Vermersch, 1999)"* (Dernière phrase de l'article de Gore et Sadler-Smith, 2011).



management qui n'est pas « *vraiment capable d'enseigner l'essence du management qui demeure au sein du royaume de la pensée intuitive* ». En 2004 dans *Managers Not MBAs*, Mintzberg affirme dans la continuité de cette critique, et ce, dès les premières lignes que « *le management est une pratique qui a à se fondre avec une bonne part d'artisanat (expérience), une certaine part d'art (perspicacité) et de science (analyse)* ». Plus loin, il affirme que le management n'est pas une science ni même une science appliquée mais que le « *management est plus un art, basé sur la « perspicacité », la « vision », l' « intuition »* » (Peter Drucker a écrit en 1954 que « *les jours du gestionnaire « intuitif » sont comptés* ». *Un demi-siècle plus tard, nous sommes toujours en attente...*). Contre le management *mainstream* enseigné notamment dans les MBA qui privilégie les connaissances conceptuelles et abstraites, Mintzberg veut redorer le blason de l'expertise qui s'enracine et advient par l'expérience réelle de la pratique. Dans l'apprentissage au management l'éducation de l'intuition reste encore la grande oubliée<sup>11</sup> (Eraut, 2000) à l'opposé de l'apprentissage des méthodes analytiques et autres outils de gestion. À propos de l'expertise, Simon (1987 : 61) estime que nous devons comprendre ces capacités dans le but de construire des programmes d'enseignement et des outils d'aide à la décision plus adéquats. Comme le soulignent Hodgkinson *et al.* (2008), la compréhension de l'intuition et son management aura des ramifications pour la formation, les pratiques éducatives, les décisions prises dans les organisations, les dynamiques d'équipe, les processus de recrutement et d'évaluation, et l'entraînement par le développement de mises en situation de meilleure qualité. Nous ajoutons à cette liste la prise en compte de critères supplémentaires en matière de gestion des connaissances, de mobilité des individus mais surtout des pratiques de management dans l'action.

## **Le concept de HRO**

Nous questionnons l'intuition en tant qu'objet de recherche dans sa rencontre avec deux champs d'intérêt des sciences de gestion : la prise décision et les *high reliability organizations* (HRO)<sup>12</sup>. Pour ce faire, nous mènerons une étude de cas multiple à partir de deux cas d'organisations publiques : le 21e RIMa de Fréjus et le SDIS des Bouches-du-Rhône.

Définir ce qu'est une organisation à haute fiabilité n'est pas aussi aisé qu'il n'y paraît (Hopkins,

---

<sup>11</sup> Notons que le département Humanités et Sciences sociales de l'École Polytechnique présente sa mission comme suit: « *Héritage de l'esprit des lumières, le département a pour objectif de former des esprits critiques, curieux et ouverts sur les enjeux du monde actuel. Cette formation permet aux élèves de développer leurs capacités d'intuition, de dialogue et d'innovation : cela afin de répondre aux exigences d'une société multiculturelle et complexe dans laquelle ils évoluent.* » (<https://www.polytechnique.edu/fr/departement-humanites-et-sciences-sociales> consulté le 30 décembre 2015).

<sup>12</sup> La littérature francophone reprend les termes anglais sans les traduire. Nous pourrions les traduire par organisations à haute fiabilité (OHF).

2007). Pour Roberts (1990 : 160), la réponse à la question suivante suffirait à trancher le problème : « *combien de fois cette organisation aurait pu échouer et dont il en aurait résulté des conséquences catastrophiques ? Si le résultat est de l'ordre de dizaines de milliers de fois alors l'organisation est « hautement fiable » » de par la démonstration d'une « performance anormale » » (Roberts, 1990) appuyée sur des « *compétences organisationnelles considérables* » (Roberts, 1990 : 106) auxquelles concourent la capacité d'improviser<sup>13</sup> (Weick, 1998) et, selon nous, la capacité à intuitionner. Nous retenons pour cette recherche la définition de l'HRO de Vidal (2011 : 127) : « *la haute fiabilité est la capacité à gérer efficacement et de manière continue des conditions opérationnelles qui fluctuent fortement, qui peuvent devenir extrêmement dangereuses et imprédictibles* ».*

Les HRO agissent dans des environnements complexes fait d'inattendus. Dans ce contexte, les acteurs ont à décider dans l'urgence au cours de situations dégradées et ambiguës, exigeant de fait un entraînement intensif et l'application de règles strictes. Une part incompressible d'imprévisibilité entretient une relation asymptotique avec la capacité prédictive des organisations et des acteurs. La gestion de la complexité empêche tout bornage par la seule application des procédures, dès lors, l'improvisation, et en son sein l'intuition, contribue à combler cet espace fait « d'imprévisibles nouveautés » (Bergson, 1934).

Roberts et Rousseau (1989) identifient plusieurs caractéristiques au sein des HRO :

- **L'hypercomplexité** : un ensemble varié d'éléments de diverses natures, tant techniques qu'humains, interagissent malgré une hétérogénéité forte ;
- **Le fort couplage** : les éléments, systèmes et différents niveaux de l'organisation subissent une étroite interdépendance alors que leur temporalité et mode de fonctionnement sont dépendants ;
- **L'extrême différenciation hiérarchique** : l'organisation des rôles se fait sur la base d'une stricte hiérarchie où le contrôle et les mécanismes de régulation sont clairement définis ;
- **La redondance** : de nombreux décideurs interagissent au sein d'un réseau de communication assurant une redondance ;
- **Le haut degré de responsabilisation** : plus que dans d'autres organisations, la responsabilisation de chacun est forte sur son activité qui est strictement encadrée ;
- **Le feedback immédiat** : les décisions prises et les changements environnementaux rapides exigent des allers et retours informationnels fréquents afin de garder une vision commune de

---

<sup>13</sup> Nous retenons la définition que choisit Weick (1998) soit celle de Berliner : « *improvisation involves reworking precomposed material and designs in relation to unanticipated ideas conceived, shaped, and transformed under the special conditions of performance, thereby adding unique features to every creation* » (1994 : 241).

la situation ;

- **La pression du facteur temps** : la seconde est souvent l'échelle de mesure de l'intervalle des actions. Le temps est une contrainte majeure ;
- **Les impacts critiques simultanés** : du fait de la complexité, des impacts critiques apparaissent souvent en même temps.

Les environnements complexes avec un degré de prévisibilité incertain impliquent pour Vidal (2011) d'insister sur la priorité de créer une capacité d'adaptation rapide des individus et des organisations, dans l'intention de pallier les évolutions des situations. Pour ces motifs, parmi les moyens mis en œuvre pour gérer l'imprévu ou l'erreur, nous trouvons deux processus cognitifs dit de confinement (Weick, Sutcliffe et Obstfeld, 1999) : l'engagement à la résilience et la déférence à l'expertise. Ce dernier point va particulièrement intéresser notre recherche. En effet, la relation entre expert et intuition a été relevée dans de nombreux domaines, que ce soit dans la capacité de perception ou la capacité de décision (Simon, 1987 ; Klein, 2003 ; Kahneman et Klein, 2009). Dans cette mesure, les HRO exigent des individus une haute capacité de réflexion dans l'action (Vidal, 2011), ce que Weick (1979) caractérise comme l'invention, l'improvisation et le bricolage.

### **La décision dans les HRO**

Une des particularités des HRO réside dans la gestion des situations de crise. La décision est confrontée à la pression du temps, le haut risque et l'information ambiguë ou manquante (Sayegha *et al.*, 2004 : 194). La fonction significative de l'intuition est reconnue dans le cas des commandants pompiers (Klein, 1998) et militaires (Kaempf, Klein, Thordsen, et Wolf, 1996) dans le modèle du *Recognition Prime Decision* (RPD) de Klein (1998), au sein du courant de recherche dont il est l'un des fondateurs : le *natural decision making* (NDM). Le NDM a renouvelé les études d'un champ de recherche sclérosé jusqu'alors dans la rationalité limitée de Simon (1955) et ses épigones. Gary Klein préfère les pratiques de terrain (Klein, 1998) que les expériences en laboratoire. À la différence de la rationalité limitée qui fait de la décision un choix entre plusieurs solutions, le RPD indique que le choix se fonde majoritairement sur la capacité à reconnaître la situation, suivie par un diagnostic et une évaluation par simulation mentale d'un seul choix. Klein (1998) fait ce constat lors de l'analyse de 156 décisions de commandants pompiers lors d'interventions d'urgence, dans 127 d'entre elles l'évaluation ne porte que sur une seule solution. L'accent est mis sur la première phase du modèle (la reconnaissance) dans laquelle l'intuition y est convoquée comme son outil principal. La décision est déjà présente de façon grossière dans la première étape, puis, au cours du processus, elle est affinée et questionnée. Comme le souligne Lebraty (2007), l'impact de cette

approche est fondamentale, le centre de gravité de la décision est déplacé du processus de traitement de l'information (rationalité limitée) vers la première étape qui « *va dépendre de la compréhension de la situation dans son contexte par le décideur et des expériences qu'il a déjà vécues* » (p.3).

Mais attention, comme le remarque Sinclair *et al.* dans leur *Handbook of Intuition Research* (2011), le NDM n'offre pas une connaissance exhaustive des processus intuitifs puisqu'il se centre sur l'intuition de type inférentiel de l'expert, en d'autres termes, la reconnaissance automatique de schémas d'action due à une mémorisation ultra spécialisée créée par la répétition de la même action. Comme l'affirment Bakken et Haerem (2011), la modélisation de la décision dans le cadre des forces armées a produit de nombreux modèles qui négligent ou font abstraction du rôle de l'intuition (Hidayat *et al.*, 2009 ; Seiler, 2009 cité *in* Bakken et Haerem, 2011). Selon ces auteurs, bien que l'intuition soit reconnue par les praticiens et les chercheurs comme vitale, les études empiriques menées avec une méthodologie solide ayant pour but de déterminer l'importance de l'intuition sont à l'état embryonnaire. Notre recherche a pour intention de répondre à ce déficit de recherche empirique dans la finalité d'offrir aux praticiens de ces organisations des préconisations managériales.

Les acteurs à l'œuvre dans les HRO, et singulièrement les décideurs, ont la tâche de s'adapter à l'imprévu des situations. C'est tout le sens de la citation de Weick et Sutcliffe (2001) relative aux managers, « *la compétence centrale réside dans la capacité à faire face au surprenant, à l'inattendue et aux nouveaux défis* ». En sus de la dynamique temporelle, les décideurs dans une situation de crise, nous l'avons dit, rencontrent un nombre important de facteurs à prendre en compte : situation des troupes ami et ennemi, situation des matériels, prévision de l'évolution de la situation, ordres donnés et reçus, etc. Les manuels de doctrine militaire décrivent les processus cognitifs attendus pour « faire la décision ». Par exemple, dans une étude de 2006 à destination de l'OTAN (SAS 050 : 84-87) le *Command and Control Research Program* (CCRP) financé par le département américain de la Défense décrit comme suit les qualités de la décision à différents niveaux hiérarchiques :

- Haut niveau de commandement : stabilité mentale, expérience, créativité, intelligence, confiance en soi ;
- Commandement dans les échelons plus bas : compréhension instinctive de la situation, flexibilité, réceptivité, imagination, créativité ;
- Soldat en général (sans distinction de grade) : individualité (autonomie d'esprit, maturité cognitive), flexibilité cognitive.

L'étude ne place ni la rationalité ni l'intuition en tant que seule détermination de la qualité du

jugement. *A contrario*, la flexibilité cognitive est mise en avant. Selon le directeur de l'Institut d'Études Stratégiques de l'US Army War College (Duggan, 2005), l'adaptation à la situation par la combinaison du rationnel et de l'intuitif, hors des méthodes formelles de décision, fonde un commandement efficace.

Notre recherche ambitionne de fournir des données de terrain pour participer à la discussion théorique sur l'articulation ces deux dimensions de la cognition humaine, plus spécifiquement dans le cadre des organisations à haute fiabilité.

**Notre thèse est à la rencontre d'un champ de recherche récent (l'intuition) où de nombreuses interrogations se posent sans que les études empiriques dont nous disposons permettent d'y répondre. Au sein des HRO, la spécificité de la gestion et de la préparation aux situations à risque voire des situations extrêmes de gestion<sup>14</sup> impose de ne pas seulement utiliser la rationalité. Notre recherche croise ces deux thématiques dans le dessein de répondre à des interrogations qui, pour la théorie et les praticiens, relèvent d'un intérêt certain.**

## Méthodologie

Le questionnement méthodologique dans une recherche sur l'intuition est central. En raison de l'évanescence de l'objet à étudier, les chercheurs entretiennent de vifs débats sur la méthode à adopter dont rend compte le *Handbook Of Research Methods on Intuition* (Sinclair *et al.*, 2014). La sous-estimation du rôle joué par une totalité pleine de sens dans laquelle les praticiens sont immergés, l'unicité des situations vécues et la négligence du temps en tant qu'il est expérimenté<sup>15</sup> par les praticiens (Sandberg et Tsoukas, 2011) conduisent à inadéquatement étudier la décision en l'isolant artificiellement. Lever le voile sur la subjectivité des acteurs dans les situations de gestion requiert une granulométrie fine à même de construire une matrice conceptuelle dont la subjectivité expérientielle est le centre d'intérêt, ce à quoi s'attache notre recherche.

Dans une perspective phénoménologique, nous rappelons avec Merleau-Ponty (1945) que la science objective fait de nos expériences perceptives des objets physico-chimiques purs et idéaux incommensurables à notre expérience du monde en première personne. C'est pourquoi l'expérience

---

<sup>14</sup> Une situation est dite « extrême » lorsqu'elle est évolutive, incertaine et risquée (Lièvre, 2005).

<sup>15</sup> Nous retrouvons ici la distinction conceptuelle que fait Bergson entre la notion de temps et celle de durée. Bergson pointe la primauté du temps vécu subjectivement, la durée, cette « succession de changements qualitatifs » de « nos états de conscience » (Bergson, 1967 [1899]) contre une conception du temps objectif mesurable et continu calquée sur le modèle de l'espace.

vécue est le lieu où toute question doit être posée. Éloignées de la chair sensible des Hommes et des réalités organisationnelles, les neurosciences et la psychologie expérimentale sont, à notre sens, disqualifiées pour la recherche managériale. Mintzberg (1976) a depuis longtemps émis la critique d'une recherche qui déshumanise le décideur et fait abstraction de son environnement. Par exemple, dans le discours des neurosciences, Bechara et Damasio (2005) définissent l'émotion comme suit : *« une collection de modifications dans les états du corps et du cerveau, enclenchées par un système dédié du cerveau qui répond aux contenus de perceptions, réelles ou remémorées, relatives à un objet ou un événement particulier »*. Nous comprenons immédiatement que pour comprendre la réalité telle que vécue par le sujet organisationnel, seule la phénoménologie est à même de nous aider.

Dans une analyse en troisième personne, l'intuition est un processus invisible. Sa présence se juge par des dimensions corporelles, cognitives et émotionnelles, exigeant pour sa lecture une méthodologie adaptée. Par conséquent, le recours à un enregistrement vidéo est incapable de sonder les opérations mentales du sujet. C'est pourquoi nous choisissons d'observer les prises de décision intuitives à l'aide de la méthode de l'entretien d'explicitation (EDE) développée par Pierre Vermersch<sup>16</sup> (1994) autour de laquelle s'est formé un groupement de recherche, le GREX<sup>17</sup> (Groupe de recherche sur l'explicitation). À l'aide de l'EDE, le sujet est « mis en évocation », c'est-à-dire, qu'il est conduit à revenir dans l'action passée pour amener une prise de parole dans une perspective en « première personne », puis, il est accompagné dans la description de morceaux du flux de l'action choisis par fragmentation et amplification. Pour Vermersch, *« l'entretien d'explicitation vise la description du déroulement d'une action, telle qu'elle a été effectivement mise en œuvre »* car :

*« ce déroulement d'action est la seule source d'inférences fiables pour mettre en évidence les raisonnements effectivement mis en œuvre (différents de ceux adoptés hors de l'engagement dans l'action), pour identifier les buts réellement poursuivis (souvent distincts de ce que l'on croit poursuivre), pour repérer les savoirs théoriques effectivement utilisés dans la pratique (souvent différents de ceux maîtrisés en question de cours), pour cerner les représentations ou les préconceptions sources de difficultés »* (Vermersch, 1994 : 18)

Le choix de l'EDE en tant que méthode psycho-phénoménologie d'accès à l'expérience subjective et de conscientisation de l'action répond à la limite que souligne Lebraty (2007 : 36) concernant la

---

<sup>16</sup> Pierre Vermersch est un psychologue et psychothérapeute de formation. Il fut toute sa carrière chargé de recherche au CNRS. À partir de la phénoménologie, et particulièrement l'œuvre de Husserl et les théories de Jean Piaget dans le domaine des apprentissages professionnels, il a développé une méthode d'entretien autorisant l'observation de l'activité intellectuelle en train de se faire : l'entretien d'explicitation. Il a travaillé sur ces thématiques avec d'éminents chercheurs comme le neuroscientifique Francisco Varela.

<sup>17</sup> Nous avons suivi les deux niveaux de formation d'une semaine chacune.

recherche sur l'intuition, à savoir que le « *décideur [a] donc beaucoup de mal à se justifier puisque lui-même ne sait pas exactement les ressorts profonds l'ayant conduit à cette décision* ». Remarquons que Gore et Sadler-Smith<sup>18</sup> (2011) (avancent que l'explicitation d'épisodes intuitifs à l'aide de la méthode de Vermesch est une des voies de recherche les plus encourageantes.

## **Problématique**

Nous inscrivant dans une attitude interprétative nous reprenons à notre compte le propos de Yanow (2006 : 54) sur la question de recherche : « *pour les chercheurs interprétatifs, la « question » est plus souvent un thème, un puzzle, ou une tension qui attire leur attention, souvent à cause d'une certaine connaissance préalable, possiblement une connaissance expérientielle qui informe leur curiosité et suggère que c'est un domaine digne d'attention de la recherche* ». Nous verrons que notre questionnement de recherche est informé (au sens de prendre une forme signifiante) par la littérature et le rapport que nous entretenons avec notre objet de recherche puisque le chercheur est inextricablement lié à son objet.

Nous voulons rendre les organisations conscientes des modes de décision engagés en leur sein. De par notre recherche, nous visons l'éclaircissement de leurs fonctionnements réels mais cachés. Pour absorber l'ensemble des questionnements soulevés par la littérature et les défis managériaux auxquels font face les organisations en général, et les organisations à haute fiabilité en particulier, nous posons la problématique suivante à cette recherche :

**En quoi la prise en compte de l'intuition contribue-t-elle à l'amélioration des processus décisionnels ?**

Nous déclinons cette problématique générale en 5 sous-questions de recherche :

*QR1 : Quels sont les antécédents de l'intuition ?*

La littérature met au jour des éléments entourant la présence et l'utilisation de l'intuition. Nous poursuivons ce travail d'identification de ces antécédents comme la discussion de ceux déjà mis au jour.

*QR2 : Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?*

À partir d'une étude approfondie de la littérature nous cherchons à mettre en regard la théorisation

---

<sup>18</sup> Sadler-Smith est selon nous le chercheur le plus important sur la question de l'intuition.

actuelle avec les représentations qu'en ont les différents acteurs de l'organisation. Notre objectif est à la fois d'enrichir le travail de théorisation (notamment par la création de typologie d'intuition), mais également de pointer les décalages de représentation pour les discuter.

*QR3 : À quelle catégorie d'intuition appartiennent les objets intuitifs ?*

La littérature nous propose une typologie de quatre objets intuitifs (résolution de problème, créative, morale, sociale). Notre recherche est l'occasion de voir quels sont les objets intuitifs qui apparaissent.

*QR4 : Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ?*

La littérature n'avance pas de pratiques claires sur ce que fait ou doit faire un individu ayant une intuition. Dans notre recherche, nous explorons par des cas précis ce qu'ont fait nos répondants lors d'une intuition afin de faire émerger les pratiques.

La théorie en sciences de gestion pointe de nombreux mécanismes à l'action médiatrice entre le jugement intuitif naissant et la prise de décision effective. Dans une visée confirmatoire et exploratoire nous cherchons à déterminer la dynamique et les antécédents à l'œuvre dans les jugements individuels quand survient une intuition dans le cadre de situations réelles. Notre questionnement distingue les antécédents au niveau intra-individuel, interindividuel et organisationnel.

*QR5 : Comment l'intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ?*

Le haut niveau de performance que les HRO développent pour la gestion des environnements extrêmes de gestion nous invite à interroger le rôle effectif qu'y tient l'intuition. En effet, les modes d'action de l'intuition semblent correspondre en théorie aux ressources exigées pour gérer ces environnements. Nous cherchons à déterminer la place qu'occupe l'intuition comme élément de décision dans ces organisations. Nous proposons des préconisations managériales pour spécifier l'action que le management a et pourrait avoir sur cette ressource pour la décision.







# PREMIÈRE PARTIE

—

## L'INTUITION EN TERRE DE HAUTE FIABILITÉ : UNE APPROCHE PAR LA LITTÉRATURE EN SCIENCES DE GESTION *DE LA COGNITION AUX ANTÉCEDENTS ORGANISATIONNELS*

*« N'oublie pas que la réalité est changeante, n'oublie pas que du nouveau peut surgir et de toute façon, va surgir. »*  
Héraclite

*« Par conséquent, les paroles et les opinions indémontrées des gens d'expérience, des vieillards et des personnes douées de sagesse pratique sont tout aussi dignes d'attention que celles qui s'appuient sur des démonstrations, car l'expérience leur a donné une vue exercée qui leur permet de voir correctement les choses. »*  
Éthique à Nicomaque (VI), Aristote

*« Ce que j'essaie de vous traduire est plus mystérieux, s'enchevêtre aux racines mêmes de l'être, à la source impalpable des sensations. »*  
Mots de Cézanne, in *L'Œil et l'Esprit* Merleau-Ponty

*« Je m'intéresse à la face cachée des organisations »*  
Interviewée en mai 2008, Diane Vaughan

*« La rationalité ne suffit pas, aucune décision ne pouvant être purement rationnelle et l'intuition restant le décideur ultime ».*  
Conférence<sup>19</sup> sur l'efficacité dans l'incertitude, Général Desportes

---

<sup>19</sup> [http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Vincent-Desportes-L-efficacite-dans-l-incertitude\\_3023.html](http://www.xerfi-precepta-strategiques-tv.com/emission/Vincent-Desportes-L-efficacite-dans-l-incertitude_3023.html)

Au sein du règne de la causalité régissant la Nature, l'Homme est cet être porteur d'une conscience capable de briser (en partie) les chaînes de la causalité. Dans les anfractuosités d'un réel déterministe, l'Homme par sa volonté introduit dans le cours des choses un principe d'indétermination irréductible. Mais est-ce là une œuvre atteignable à la seule grâce de l'action rationnelle ? Le cours mouvant des choses est-il atteignable par le seul pouvoir de l'analytique ? Quel rôle joue l'intuition dans le raisonnement et l'agir ?

L'objectif du chapitre est de construire notre compréhension de la prise de décision intuitive dans les organisations. À cet effet, nous clarifions les concepts qui serviront à répondre à notre problématique de recherche dans un cheminement allant de la cognition à l'organisation en passant par l'étude de la décision et de l'intuition.

Les HRO constituent des lieux de contraintes les plus extrêmes pour la décision. Les modes de management revêtent des aspects parfois déconcertants par rapport à des organisations plus classiques. Par exemple, bien que ces organisations soient hautement hiérarchisées, des décisions majeures et engageantes peuvent être prises à tous les niveaux, notamment les plus bas (Roberts, 1990). La complexité des situations et objets de gestion prescrit un management particulier des hommes et femmes en vue d'atteindre des capacités spécifiques pour la gestion de situations dégradées voire extrêmes. Les capacités décisionnelles<sup>20</sup> y sont centrales pour l'agir et la préparation.

La problématique de notre thèse se fonde sur la rencontre de deux champs de recherche des sciences de gestion : la prise de décision intuitive et les *high reliability organizations* (HRO)<sup>21</sup>. Notre objectif est de comprendre les mécanismes de prise de décision intuitive dans les HRO en considérant l'influence du cadre organisationnel et du collectif sur l'utilisation que les individus font de leur intuition dans leur processus décisionnel.

L'analyse de la littérature managériale sur l'intuition nous dévoile ses caractéristiques et sa place dans les organisations. Avant de pouvoir étudier l'intuition dans les organisations « *nous risquons l'aventure d'un pas qui rétrocede* » comme l'écrit Heidegger, par la plongée dans la littérature sur la décision. En y regardant de plus près, les chercheurs dévoilent une essence de la décision remettant en question l'objet lui-même tel que les sciences de gestion l'avaient constitué et autour duquel elles s'étaient elles-mêmes constituées. Dans le domaine des recherches managériales,

---

<sup>20</sup> Nous utilisons ici à dessein le pluriel car nous considérons qu'il n'y a pas un seul moyen d'atteindre la « bonne » décision.

<sup>21</sup> La littérature francophone traduit ces termes par organisations à haute fiabilité (OHF).

l'intuition est un objet encore récent qui a connu de nombreuses acceptions derrière l'apparence d'un terme du langage commun. Désormais éclaircie, la conceptualisation de l'intuition est assez solide pour avoir donné naissance à un corpus d'études empiriques encore peu nombreuses qui, toutefois, est en passe de devenir un objet de management légitime.

De cette rencontre nous ferons naître notre cadre conceptuel d'analyse mettant en lumière que l'environnement des HRO exige le recours à l'intuition par les individus. Dans une approche plaçant le sujet au centre de notre réflexion, le cadre conceptuel invite à reconnaître que les caractéristiques de l'intuition entrent en résonance avec les exigences et les modes de gestion des HRO.

Le chapitre est composé de cinq sections. La première section (1.1) présente l'ancrage théorique et historique du concept de décision dans lequel notre objet d'étude « intuition » s'insère. La deuxième section (1.2) présente une généalogie de la recherche sur l'intuition ainsi que ses perspectives, nous verrons l'intense débat théorique qui agite la discipline depuis que le modèle de la rationalité a été remis en cause. La troisième section (1.3) présente, classe et discute les diverses définitions de l'intuition, ses caractéristiques et ses objets, ainsi que le fonctionnement de la cognition humaine en lien avec l'intuition et la rationalité. Enfin, la quatrième section (1.4) présente les recherches en management sur l'intuition dans les organisations et des recherches plus généralistes qui nous permettent de mettre en lumière les antécédents qui ont une influence sur l'intuition des individus.

Dans son rapport sur les thèses en GRH, Retour (2005 : 74) souligne « *qu'il est demandé aux doctorants de ne pas se soumettre à un pur exercice de forme avec l'état de l'art mais de justifier leurs choix en la matière, d'être critique par rapport à leurs lectures et idéalement d'apporter une valeur ajoutée* », ne demande-t-il pas aux chercheurs d'être plus présents dans le récit de leur recherche ?

## ***1.1 Ancrage théorique et historique du concept de décision intuitive***

La prise de décision fait l'objet depuis longtemps de l'attention des savants depuis le philosophe jusqu'au neuroscientifique. Très tôt la philosophie s'est interrogée sur le fonctionnement de la conscience en général et, le problème de la décision en particulier. Pourtant, les nombreux développements philosophiques sur ces deux points n'ont pas empêché les sciences économiques de réduire l'Homme à un être désincarné purement rationnel. Une filiation stricte existe entre cette forme idéalisée de l'économie et les premières modélisations sur la prise de décision en gestion sous la forme de la rationalité limitée. De ses débuts jusqu'à nos jours, la lecture des phénomènes décisionnels a évolué en passant du recours aux seules mathématiques comme clé de compréhension (« *penser c'est calculer* » de Leibniz) et de dévoilement de l'étant du phénomène décisionnel à une lecture plus englobante intégrant les sciences cognitives, la psychologie, la psychosociologie et la phénoménologie.

L'intention de notre synthèse sur la théorisation du concept de décision et l'historique des études sur l'intuition est de conforter notre démarche épistémologique et méthodologique. À l'appui de la monstration des errements de la recherche sur la décision que nous pouvons résumer dans l'imposition du dogme de la rationalité sur la réalité et l'oubli de la nature corporelle des individus, nous défendons une approche phénoménologique pour une observation à finalité académique de l'intuition.

Dans une première sous-section nous nous penchons sur la notion de décision dans les développements les plus contemporains des sciences de gestion (1.1.1). Nous nous intéressons à la déconstruction du concept de décision remettant en cause son ontologie qui est restée jusqu'à récemment indiscutée. Puis, nous présentons la proposition d'un cadre théorique de la décision de Tsoukas (2010) constitué sur la base de la philosophie de Heidegger (1927) (1.1.2). Enfin, nous défendons l'importance de la prise en compte du corps tant pour répondre à nos présupposés philosophiques qu'à l'appel des chercheurs sur l'intuition (1.1.3).

### **1.1.1 Fondements théoriques de la décision**

La décision est un acte au fondement de l'activité individuelle et collective et du champ d'investigation des sciences de gestion. Retracer l'histoire de sa conceptualisation offre dans le même temps une clé d'entrée pour une compréhension plus globale de l'évolution du management.

Paradoxalement, l'aboutissement récent des recherches empiriques comme théoriques en vient à déconstruire le concept de décision et, de la sorte, à poser la question de l'existence de la décision<sup>22</sup>. La conception classique de la décision est abandonnée, celle-ci étant comprise comme le résultat d'un acte intentionnel et fondateur d'un décideur isolé à la rationalité limitée (Simon, 1955). La décision en tant que concept central du management est remise en question par des approches considérant le corps et l'action.

Si la critique de la rationalité dans les organisations n'est pas nouvelle il est, en revanche, beaucoup plus récent de voir émerger une critique de la centralité de la décision (Laroche, 2014). En déboulonnant la décision de sa position déterminante et omniprésente dans la vie organisationnelle et en montrant son caractère raréfié, les théoriciens de la décision ont dévoilé que l'espace libéré est le lieu de l'action entendue comme un flux continu sur lequel nous reviendrons.

La rationalité limitée a conduit à des théorisations allant d'une stricte continuité des épigones aux mises en accusation des plus virulentes. Aucune de ces théorisations, aussi diverses soient-elles, n'ont questionné en profondeur les hypothèses simoniennes de base pour les remettre en cause (Alvesson et Sandberg, 2011 : 255). Nous faisons état ci-après des grandes lignes de ce travail entrepris récemment de sape théorique relevant d'une juste destruction créatrice.

De la *Critique de la Raison Pure* (1781) de Kant en passant par *La pensée et le mouvant* (1934) de Bergson l'écho est le même. Il est dans la raison une disposition naturelle à rechercher de l'inconditionné dans le conditionné, ou autrement dit, à rechercher de la fixité dans le flux continu du réel pour les besoins de notre intelligence incapable de saisir le mouvement. Dans cette perspective, avant de questionner l'objet « décision », il nous faut reconnaître que le problème à poser est d'ordre ontologique (Chia, 1994 ; Langley *et al.* 1995 ; Tsoukas, 2010). Contre le préjugé commun affirmant qu'une décision se cache derrière toute action dans une organisation, et, dès lors, qu'elle est la chose la plus commune au monde (une forme de quotidienneté de l'être organisationnel), des théoriciens comme Hardimos Tsoukas ou Robert Chia puisant dans la philosophie de Heidegger et Bergson nous ouvrent de nouvelles perspectives. Que nous disent-ils ? Que l'action prévaut et que la décision est rare. Tsoukas (2010 : 399) termine en ces mots le chapitre d'ouvrage du *Handbook of decision making* (Nutt et Wilson, 2010) qu'il consacre à cette question: « *la majorité du temps les acteurs organisationnels ne décident pas ; ils agissent simplement* ». D'ailleurs, cela serait presque voulu, si bien qu'une forte dépense d'énergie

---

<sup>22</sup> Le premier article du numéro de la Revue française de gestion (« La fabrique de la décision ») consacrée à la décision s'intitule « La décision existe-t-elle ? » (Germain et Lacolley, 2012).

managériale est orientée vers la création de « *mécanismes conçus après tout pour permettre autant que possible d'économiser sur la décision* » (Langley *et al.*, 1995 : 265). Pour Langley *et al.* (1995) le flux d'actions prime sur la présence de la décision. Arrivé à ce stade il nous faut reposer une définition de la décision. Pour Langley *et al.* (1995 : 276), les décisions ne sont que des « *events that punctuate and modify the flow of issues* », dans cette mesure, la décision perd son caractère inaugurale presque *ex nihilo* et créateur d'un nouveau réel pour trouver une place plus modeste dans l'ordre des événements. Elle se voit réduite à un effet de ponctuation et de modification d'un flux (ce qui n'est pas sans rappeler la conception bergsonienne du réel) qui lui préexistait et lui préexistera. Tsoukas (2010 : 392), avance qu'une « *'issue' is a concern, a disturbance that matters to agents whose identity has been constituted in the context of a particular sociomaterial practice* ». Inscrit dans une pensée phénoménologique les événements sont pensés comme des étants uniquement présents pour un sujet pensant pris dans une relation socio-matérielle au monde. La réalité est vécue comme une totalité pleine de sens unifiée dans une pratique particulière dans laquelle le sujet est absorbé. Les objets ne lui apparaissent pas découpés sur un fond de réel comme s'il était un sujet extérieur au monde.

Dans un article majeur de 1994 intitulé *The concept of decision: a deconstructive analysis* Chia (1994 : 781) pose en ces termes une redéfinition de ce qu'est la décision de même que les bases pour une réflexion renouvelée en la matière :

« *Une série d'actes prédéfinis reliés de ponctuation du cours des expériences humaines permettant de faciliter la création de sens et pour soulager notre anxiété cartésienne. Les décisions ne se basent pas tant sur des « choix » ou des « intentions » mais sur le besoin primordial de la « volonté d'ordonner » par lequel la liaison de configurations des micro-incisions qui ponctuent nos expériences phénoménales participe à construire et renforcer une version stable mais précaire de la réalité. Une fois vue ainsi, la prise de décision prend un tout autre sens, on accentue le caractère concret des actes journaliers de microdécisions lesquels re-enact la contestation en cours entre le désordre, la routinisation et la rupture, l'organisation et la désorganisation, le chaos et le cosmos. Ces actes ontologiques micro-décisionnels, sont ce qui produit et soutient une version de la réalité à laquelle nous répondons ultérieurement. C'est cette théorie du « devenant » de la prise de décision qui est avancée en tant qu'alternative au modèle théorique déterminé par l'« événement » ».*

La décision perd son caractère unifié et identifiable pour prendre un caractère plus processuel intégré dans une expérience du monde que fait le sujet. La décision ne peut se penser en dehors d'un monde expérimenté qui, par la force des choses, est toujours contingent, nouveau et singulier.



Elle a deux vocations : faciliter la création de sens (ce qui est un thème cher à Karl Weick selon qui la décision n'est possible que secondairement au sens) et soulager l'« anxiété cartésienne » (expression empruntée à Bernstein (1983) qui signifie la crainte de la perte d'une base solide pour assurer les savoirs ce que Descartes a appelé son point d'Archimède dans ses *Méditations*). Le réel est une construction constamment à refaire en équilibre au-dessus d'un abîme de perte de sens. La théorisation classique de la décision n'a pas vu que le réel n'est pas un donné mais qu'il nécessite d'innombrables actions conscientes et inconscientes. Décider n'est plus tant l'affaire de produire des choix que d'agir.

Les théories sur la décision se sont diversifiées depuis la conceptualisation de la rationalité limitée de Simon (1955). Pour autant, « *the basic idea that decision making is, essentially, a cognitive process that can be decomposed into a series of simple, sequential steps has not been abandoned* » (Tsoukas, 2010: 380). Le modèle du RPD de Klein (1998) montrant l'inanité de la rationalité limitée ne fait pas autre chose que de reconduire une vision séquentialisée de la procédure décisionnelle. La pensée du sujet, causale et linéaire reste la norme pesante de l'héritage cartésien présente dans notre inconscient culturel. Chia (1994) remarque à partir de la comparaison du sinologue Fenollosa entre la langue chinoise et les langues européennes et les travaux de Derrida que la structure même de notre langage fait écho à nos modes de pensée scientifique : logocentrisme, dichotomie « être / non-être », un sujet de l'action, etc. Ce que dénonçait déjà Nietzsche<sup>23</sup> dans sa critique de notre croyance dans le sujet en tant que reflet de notre croyance naïve en la grammaire. Dans son article, Chia (1994) étudie les tentatives d'amendement du modèle classique de la décision comme celle de Mintzberg et Waters (1990). Ces derniers affirment que la relation entre action et décision est très ténue au point qu'on ne puisse que difficilement discerner l'une de l'autre et qu'il faille reconnaître notre impuissance à retracer l'origine d'une action dans le flux de la vie organisationnelle : « *Given that an action was taken, and that broad support preceded it, we must find out when and where consensus emerged - for that must be the real 'point' of decision. Unfortunately, it may not be a point at all, but a gradually unfolding and subtle process* » (Mintzberg et Waters, 1990 : 4). Les chercheurs prennent pour exemple une décision d'un PDG qui trouverait son origine dans son subconscient, là où 6 mois plus tôt l'idée aurait émergé lors une visite d'usine. Pour le PDG en question, et *a fortiori* le chercheur, ce point de départ est introuvable.

---

<sup>23</sup> « *Le langage appartient, par son origine, à l'époque des formes les plus rudimentaires de la psychologie : nous entrons dans un grossier fétichisme si nous prenons conscience des conditions premières de la métaphysique du langage, c'est-à-dire de la raison. Alors nous voyons partout des actions et des choses agissantes : nous croyons à la volonté en tant que cause en général, nous croyons au « moi », au moi en tant qu'être, au moi en tant que substance, et nous projetons la croyance, la substance du moi sur toutes les choses — par là nous créons la conception de « chose »... Partout l'être est imaginé comme cause, substitué à la cause ; de la conception du « moi » suit seulement, comme dérivation, la notion de l'« être »... ». Crépuscule des Idoles, La « raison » dans la philosophie ch5.*

Nous pouvons nous demander s'il conviendrait mieux de parler non pas d'un point mais d'un seuil minimal d'énergie mentale pour qu'un phénomène « existe » à l'échelle inconsciente de même que consciente.

Revenons à la notion d'action dans les organisations, laquelle devient première face à une décision dont le poids ontologique est terriblement amendé. Cette force de l'action est exprimée comme suit par Chia (1994: 795) : « *Action is all there is. But this action is also ontologically speaking itself the making of an 'incision' (decision) into the flow of our experience, punctuating it to create an 'event' and thereby making the latter significant in the process of reality construction* ». L'auteur fait de l'action l'alpha et l'oméga dans les organisations reléguant la décision au prélèvement dans le flux de l'expérience à la base de la création de la réalité.

La décision a pris un sens nouveau: « *it acts to delimit the scope of our attention by punctuating our phenomenal experiences, removing equivocality and thereby helping to configure a version of reality to which we then subsequently respond* » (Chia, 1994 : 795-796). La décision perd son caractère inaugural, il lui est préféré une présence continue et impalpable de création de la réalité. La réalité est un acte de création par le sujet et non un donné neutre. De la même manière que le *sensemaking* de Weick (1995), l'énaction de la réalité devient un lieu d'agir que le sujet produit mais dont il oublie la dimension artificielle. La décision est une ponctuation du flux de l'expérience humaine visant à stabiliser le réel. Dans ce cadre, la décision ne précède pas l'action, au contraire, elle n'existe que sur un second plan. La décision par « in-cision » du réel (Chia, 1994) se révèle être un support à la création de sens (Weick, 1995) faite sur la base d'une sélection et d'un ordonnancement d'une « *réalité [qui] est simplement une masse dénuée de sens et indistincte* » (Chia, 1994 : 797). Plus récemment, Chia et Nayak (2012 : 162) identifient que les « *décisions* » sont en réalité les conséquences cumulatives d'innombrables micro-incisions qui ont contribué itérativement à la clarification d'un projet ». La décision s'éloigne de la vision qui en faisait le résultat de l'action intentionnelle et fondatrice d'un décideur seul, à la rationalité limitée (Simon, 1955).

Chia et Nayak (2012) avancent que l'ontologie sous-jacente à la conception classique de la décision (sujet, intentionnalité, causalité) s'enracine dans une ontologie parménidienne de l'Être comme entité immuable. Le décideur est un sujet stable jouissant de son libre arbitre avec des préférences identifiées. Trois notions du modèle classique sont contestées : l'agence active, l'efficacité causale et l'action calculée. L'agence active sous-tend l'idée que le sujet « héroïque » agit sur la réalité et qu'il doit le faire contre une perspective du « laisser-faire ». La situation dans sa configuration et

son évolution est refusée comme étant « elle-même source d'effet » (Jullien, 2004 : 17). Son action lie causalement son intention aux événements souhaités de la réalité. Somme toute, son action est le fruit d'une pensée calculatoire opérant dans le monde depuis une position d'extériorité sans que l'expérience ou le jeu social ne soient pris en compte. Ces trois notions assurent la responsabilisation et l'imputabilité de l'action aux acteurs. Contre cette perspective, Chia et Nayak (2012) opposent une ontologie du devenir héraclitéen faisant le deuil de la stabilité. En cela, ils s'inscrivent dans une longue tradition philosophique depuis Héraclite en passant par Nietzsche, Bergson et Whitehead. Pour Bergson, le monde matériel est en changement perpétuel (1907, 1934), il se caractérise par des durées que seule l'intuition est capable de saisir à la différence de l'intelligence. Par exemple, dans les sciences physiques, l'intelligence use de l'immobilité abstraitement conçue pour créer de la mobilité avec des « immobilités juxtaposées » :

*« Il y a pourtant un sens fondamental : penser intuitivement est penser en durée. L'intelligence part ordinairement de l'immobile, et reconstruit tant bien que mal le mouvement avec des immobilités juxtaposées. L'intuition part du mouvement, le pose ou plutôt l'aperçoit comme la réalité même, et ne voit dans l'immobilité qu'un moment abstrait, instantané pris par notre esprit sur une mobilité. L'intelligence se donne ordinairement des choses, entendant par-là du stable, et fait du changement un accident qui s'y surajouterait. Pour l'intuition, l'essentiel est le changement : quant à la chose, telle que l'intelligence l'entend, c'est une coupe pratiquée au milieu du devenir et érigée par notre esprit en substitut de l'ensemble. » (1934)*

Le flux du réel modifie toutes choses à commencer par l'environnement et le sujet lui-même qui entretiennent l'un avec l'autre une relation de co-construction. Si ce n'est que par un artifice de l'intelligence du chercheur qu'il devient possible de retrouver l'origine d'une décision dans un instant précis, il revient au chercheur d'insérer sa réflexion dans la globalité de la vie organisationnelle et singulièrement dans la dimension historique. La conscience du sujet est l'acte de contraction temporelle de tout son vécu (Bergson, 1896). Sur ce constat de Bergson nous en inférons que le même processus est à l'œuvre dans les organisations.

### **1.1.2 Les modes d'être dans la décision : détour par la philosophie d'Heidegger**

Tsoukas (2010) cherche à intégrer dans un cadre théorique « onto-épistémologique » les perspectives n'accordant qu'un poids limité à la décision et la prise de décision délibérative. En effet, cette dernière semble négligée par les travaux précédents que nous avons pu citer. Tsoukas conduit ce projet grâce à l'herméneutique de l'Être qu'entreprend Heidegger dans *Être et Temps*

(1927), et particulièrement sur les modes d'être-au-monde<sup>24</sup> du *Dasein* expliquant ainsi comment le sujet peut être de l'immersion à la pratique au détachement le plus complet. À partir de la pensée heideggérienne il propose de distinguer trois modes de la présence au monde (Tableau 1). Nous présentons les développements de Tsoukas (2010) en les rapprochant des extraits de Heidegger qui, s'ils ne sont pas cités par Tsoukas explicitement, n'en sont pas moins en lien direct.

Tableau 1 : Prise de décision stratégique et connaissance : un modèle heideggérien (source : Tsoukas, 2010 : 398).

	Comment le monde apparaît à la conscience		
	Acteurs immergés dans un contexte pratique		Acteurs détachés du contexte pratique
	Le monde apparaît « sous-portée-de-la-main »	Le monde apparaît comme une rupture dans l'activité pratique	Le monde apparaît « à-portée-de-la-main »
Type d'engagement avec le monde	Adaptation pratique ( <i>Practical coping</i> )	Adaptation délibérée ( <i>Deliberate coping</i> )	Prise de conscience thématique – Prise de décision
Type de rationalité	Pratique	Délibérée	– Calculatoire – Abductive
Type de connaissance	Tacite	Réflexive – Analogique	Explicite – Focalisation sur des propriétés abstraites

Les deux premières colonnes décrivent les situations d'immersion du sujet avec sa pratique. Dans le premier cas, que nous appellerons Mode I, l'acteur est au contact d'un monde « sous-la-main » (anglais *ready-to-hand* ; allemand *Zuhandenheit*) qui correspond ici au sens de l'apparaître des étants du monde dans la réalité pratique. Voir à ce propos le §16 de ETZ). Son agir est supporté par des savoirs d'expériences tacites (« *absorbed coping* » de Dreyfus, 1995: 69) et une rationalité pratique. Nous pouvons regretter que Tsoukas (2010) et Sandberg et Tsoukas (2011) lorsqu'ils traitent de la rationalité pratique ne fassent pas mention du terme *Umsicht* qu'emploie Heidegger dans le §15 traduit par Martineau (1985) par circonspection : « *l'usage qui se sert de.... qui manie n'est pas pour autant aveugle, il possède son mode propre de vision qui guide le maniement et procure [à l'outil] sa choseité spécifique. L'usage de l'outil se soumet à la multiplicité de renvois du « pour... » La vue propre à cet ajointement est la circonspection* ». La circonspection est la forme de compréhension (de vue) non théorique de la structure de renvoi qui rend possible la maniabilité au sein de la praxis. Ainsi, la « « connaissance » propre » est clairement distinguée de la

<sup>24</sup> « L'expression complexe « être-au-monde » indique en sa formation même que c'est un phénomène unitaire qui est visé par là. Cette donnée primaire doit être aperçue en son tout. » (1927 [1985] § 12)

connaissance théorique du scientifique voire contemplative du philosophe pour être rapprochée d'un mode de connaissance présent dans et pour l'usage. Dans ce cadre, les catégories de sujet et d'objet sont ineptes pour rendre compte de l'expérience vécue du sujet en proie à une proximité au monde. Le *Dasein* est le lieu de rencontre de l'émergence renouvelée à l'évènement. Pris dans la quotidienneté, « *dans cette immersion dans le monde, le phénomène du monde est lui-même sauté* » (*Être et Temps*, 1986, § 27, p. 130) le *Dasein* que nous pouvons appeler improprement « sujet » ici est « *trop au-monde, à un point qu'il ne peut voir le monde en tant que monde* » (Fischback, 2009 : 51). Autrement dit, absorbé dans ce qu'il fait nous pouvons dire trivialement qu'il a « la tête dans le guidon » : ni les choses ne lui apparaissent en elle-même, ni le monde lui-même. Ici, les individus n'ont pas conscience du monde dans lequel ils évoluent, l'individu agit sans avoir conscience des modes de décision ou des savoirs qu'il met en œuvre. Une grande partie de son agir relève de l'inconscience<sup>25</sup> due à l'habitude et/ou l'entraînement. Par ce(s) moyen(s) la réflexion fait place au réflexe, le conscient à l'automatisme. L'acteur n'a pas conscience d'être immergé il est immergé tout simplement. Nous retrouvons ici la distinction classique entre connaissance explicite et connaissance tacite. La pratique immergée est le lieu de l'expression de savoirs tacites (Polanyi, 1964 ; Nonaka et Takeuchi, 1995). L'acteur ne peut être dans l'action, et, dans le même temps, s'en extraire pour en obtenir une vision de surplomb comme le dit Bergson nous ne pouvons marcher dans la rue et nous regarder depuis la fenêtre. L'immersion dans la réalité organisationnelle est faite d'une totalité pleine de sens, sur un mode holistique où « *the circumstances surrounding practitioners constitute a meaningful, unfolding totality, not a set of abstract, contingently linked variables* » (Weick, 2003 : 467. Nous retrouvons ici des échos de la définition que donne Dewey (1993 : 129-130) de la situation : « *Une situation est un tout en vertu de sa qualité diffuse immédiatement perceptible. [...] le qualitatif diffus n'est pas seulement ce qui lie tous les éléments constitutifs en un tout, il est unique ; il fait de chaque situation une situation individuelle, indivisible et induplicable* ».

Dans le second cas, que nous appellerons Mode II, l'acteur bien qu'immergé dans la pratique se voit extirpé de son inconscience par « rupture » dans son mode d'être vers un mode d'être conscient de sa pratique et du monde matériel qu'il use et l'entoure (« *unlike in the case of practical coping, practitioners cannot rely on their nondeliberate, intuitive mode of acting because something unusual has happened (a breakdown) on which they need to reflect* » (Tsoukas 2010: 399). Le mode de réflexion devient délibératif et rationnel, de sorte que le sujet puisse continuer l'action où il est plongé. À partir de ce raisonnement des savoirs sont produits pour participer à la continuation de la pratique dans l'évolution de la situation (« *involved thematic deliberation* », Sandberg et Tsoukas

---

<sup>25</sup> Si « le geste habile révèle souvent un savoir plus considérable qu'on ne le croit » (Schön, 1996 : 206- 207) il en est de même, voire bien plus encore, pour la « décision habile ».

(2011 : 344)). Le sujet reste dans l'activité mais avec une conscience plus élevée de la situation.

Dans le mode d'être décrit par la troisième colonne (Mode III), le monde apparaît *à-portée-de-la-main* (anglais *present-at-hand* ; allemand *Vorhandenheit*) survient une rupture complète (*complete breakdown*) avec le contexte pratique, le sujet est sorti du flux de l'action pour se retrouver dans une délibération thématique (« *theoretical detachment* », Dreyfus, 1995: 79–81) en recherche de considérations théoriques ou des propriétés abstraites sur la situation :

« *Once our work is permanently interrupted, we can either stare helplessly at the remaining objects or take a new detached theoretical stance toward things and try to explain their underlying causal properties. Only when absorbed, ongoing activity is interrupted is there room for such theoretical reflections* » (Dreyfus, 1995: 79 cité in Sandberg et Tsoukas, 2011). Le sujet peut être incapable de retrouver un sens de la situation, restant figé dans l'inaction, ou bien avoir un rapport relevant de la rationalité scientifique au monde. L'acteur prend conscience de ce qu'il fait, de comment il le fait, de pourquoi il le fait, etc. Par une mise à distance réflexive, le monde apparaît alors « *à-portée-de-la-main* » rendant possible la décision calculatoire (faite à partir de savoirs abstraits sur la situation) et inaugurale. Dans ce mode d'être, le sujet sélectionne des parties du réel qui l'intéressent pour discuter leurs propriétés abstraites, la décision délibérative telle qu'elle est classiquement considérée est à même d'avoir lieu.

Avant de nous intéresser aux types de rupture que décrit Tsoukas nous souhaitons rappeler une citation de Heidegger à laquelle doit se référer Tsoukas. Dans le paragraphe 16 de *Être et temps* « *La mondialité du monde ambiant telle qu'elle s'annonce dans l'étant intramondain* » il est écrit : « *que le monde ne se signale pas à l'attention, telle est la condition de possibilité pour que l'utilisable ne sorte pas de son état d'insurprenance [Unauffälligkeit] pour se mettre en avant* ». Dans le maniement de l'outil, le Dasein est sur l'encontre dans un s'attendre-à (*Gewartigen*), de là, quand l'outil dysfonctionne, paradoxalement, c'est là que sa présence se fait remarquer, en n'étant plus. Il apparaît à l'attention par la rupture provoquée dans le jeu de renvoi entre les outils qui adviennent à la visibilité dans une manifestation de son étant disponible : « *l'ensemble des outils s'éclaire dans son but, or, avec ce tout, c'est le monde qui commence à poindre* » (Heidegger, 1927 § 16). La conséquence paradoxale est la suivante : l'étant disponible en tant qu'outil (être pour quelque chose) n'apparaît que lorsque cesse son étant disponible.

Deux types de ruptures vont faire passer le Dasein de l'une à l'autre colonne : temporaire et complète. En premier lieu, la rupture temporaire (*temporary breakdown*) (Heidegger, 1927 ; Sandberg et Tsoukas, 2011) intervient lorsque nous nous détachons suffisamment pour que le monde socio matériel (nous-mêmes, les autres, les outils) nous apparaissent comme des entités

séparées et distinctes de leur mode d'être pris dans un réseau de significations pour apparaître dans une relation de sujet à objet. Notre délibération reste attachée à l'activité pratique en cours qu'elle tente de continuer. Ce type de rupture est appelé *first-order temporary breakdowns* par Sandberg et Tsoukas (2011 : 348-349). Elles peuvent être causées de trois manières. Premièrement des attentes contrariées, qui émergent dans la pratique à cause des conséquences inattendues, de nouvelles réalisations ou de standards d'excellence qui ne sont pas atteints. Secondement des écarts et dépassement des limites, lesquels émergent quand de nouveaux objets de discours sont introduits ou de nouvelles actions apparaissent. Troisièmement la reconnaissance de différences, lorsque le praticien apprend qu'il existe différentes pratiques ou la possibilité d'autres pratiques. La compréhension des réactions des praticiens à cette prise de conscience offre une clé de compréhension de ce qui est vraiment signifiant pour eux. En second lieu, la rupture complète appelée *second-order temporary breakdowns* par Sandberg et Tsoukas (2011 : 349-350). Les praticiens ont besoin de faire un pas en arrière pour sortir de leur activité et, ainsi, la regarder de l'extérieur avec un regard interrogateur faisant appel aux propriétés abstraites du réel : « *Dans ces moments la logique de la pratique vient au premier-plan par le fait que l'ensemble relationnel dans lequel ils sont absorbés et ses significations deviennent momentanément manifestes* » (p.350). Nous retrouvons la généalogie de cette idée dans *Être et Temps* au § 13 « *Pour que devienne possible le connaître en tant que détermination considérative du sous-la-main, il est préalablement besoin d'une déficience de l'avoir-affaire préoccupé avec le monde* ». Différentes stratégies sont possibles pour que le chercheur crée ces ruptures (planification de scénarios, pensée contre factuelle, expérimentation, etc.). Les auteurs font de la présence des chercheurs une forte possibilité de faire apparaître ce type de rupture. Comme dans l'exemple de sessions de travail dans lesquelles Argyris (2003) invite les praticiens à décrire un problème organisationnel et la stratégie pour le résoudre comme s'ils devaient l'expliquer à une autre personne. Avec ce type de rupture, le chercheur crée chez les managers une réflexivité sur la logique inconsciente sous-jacente à leur pratique. Arrêtons-nous un instant sur le terme « réfléchir » qui permet de comprendre ce type de rupture. La réflexion d'une image, par exemple, décrit comment une image projetée sur une surface, là où elle existe, est renvoyée vers un sujet observateur. De la même manière, par un acte de réflexivité, le praticien provoque l'inconscience de l'action pour la faire venir à l'entendement par un acte de pli du flux du réel sur lui-même.

Deux faiblesses nous apparaissent dans les développements précédents. Premièrement, la pensée intuitive est réservée dans le modèle de Tsoukas (2010) à la pensée inconsciente, lorsque le monde apparaît « sous-la-main ». L'intuition est cloisonnée à l'action inconsciente pour continuer dans la situation, elle n'a pas sa place dans les autres modes d'être où seule la rationalité œuvre pour

continuer la finalité en cours ou en produire de nouvelles. De même, les conditions de création de rupture temporaire ne mobilisent pas des raisons venant de l'intuition du sujet. Alors que, selon nous, la reconnaissance de différences, les attentes contrariées, les écarts et dépassement des limites sont possiblement amenés par la survenue d'une intuition jugeant de la situation ou alors proposant une idée venant réinterroger la situation. L'intuition n'étant pas volontaire, elle est un événement déroutant, comme le souligne Sadler-Smith (2007), et l'occasion d'une rupture dans le flux d'action qui peut « déclencher un besoin d'explication » (Louis, 1980 : 241 cité in Maitlis et Christianson, 2014).

### 1.1.3 Le corps ou le lieu de la décision oublié par le management

*« Je suis corps de part en part, et rien hors cela »  
Ainsi parlait Zarathoustra, Nietzsche*

*« Partons donc de cette force d'agir comme du principe véritable ; supposons que le corps est un centre d'action, un centre d'action seulement, et voyons quelles conséquences vont découler de là pour la perception, pour la mémoire, et pour les rapports du corps avec l'esprit. »  
Matière et Mémoire, Bergson*

*« Un rapport contemporain au corps vécu comme un moyen, comme moyen de désirs censés être les effets de la conscience et de la volonté « rationnelle », dûment calculatrice, réputée efficace, et s'il se peut performante. »  
Sexualité et mondialisation, Bibard*

En privilégiant la décision à l'action, les théories de la rationalité supposent trois hypothèses implicites (Joas, 1992 cité in Chanut *et al.* 2011) : le sujet est capable d'agir en fonction d'un but, il est autonome relativement à son environnement et il maîtrise son corps. Nous avons discuté de la primauté de l'action par rapport à la décision dans l'attribution des finalités que le décideur se donne. Même si le sujet est un acteur stratégique (Crozier et Friedberg, 1977) agissant avec une intentionnalité en vue d'un projet (Sartre, 1943) il existe avec l'environnement énoncé une relation de récursivité entre ses buts et ses réalisations concrètes. De par notre approche phénoménologique, nous affirmons que le décideur entretient une relation de perméabilité avec l'environnement. Nous examinons dans les sous-sections suivantes le troisième point de Joas (1992) relatif à la question du corps qui fonde le positionnement épistémologique de notre recherche.

#### 1.1.3.1 Conscience avec neuroscience n'est que ruine de l'âme ?

Dans de nombreuses recherches en sciences de gestion est présent le dualisme cartésien opposant le corps et l'esprit comme deux substances distinctes : la *res cogitans* et la *res extensa*. Nous nous



positionnons à l'opposé de cette conception. En accord avec les positions de Nietzsche, nous considérons le corps en tant que pluralité de pulsions et d'instincts, expression d'une volonté de puissance. Le corps est une arène où se joue l'affrontement d'une collectivité cherchant à se hiérarchiser. Le corps est donc un jeu de rapports entre des forces qui se structurent : « *notre corps n'est en effet qu'une structure sociale composée de nombreuses âmes* » (*Par-delà bien et mal*, § 19). Ces affirmations nées dans la philosophie résonnent avec les neurosciences contemporaines. C'est le sens d'un article de David Eagleman (2013) intitulé « Le cerveau, une équipe de rivaux » qui renchérit de la sorte : « *Le cerveau est composé de multiples centres spécialisés ne se contentant pas de coopérer entre eux : ils s'affrontent, rivalisent et suivent leurs propres logiques* ». Selon Kihlstrom (1999), le passage d'un processus inconscient au domaine conscient serait dû au dépassement d'un certain seuil d'activation neuronale. Dans le champ de la philosophie de l'esprit contemporaine, Dennett (2001) propose dans sa théorie de la célébrité cérébrale que les phénomènes adviennent à la conscience du sujet au terme d'une lutte entre des stimuli en compétition.

Quelles conséquences pouvons-nous tirer de ces éléments concernant le « sujet » des sciences de gestion ? C'est à cette difficile (et non moins nécessaire) question que s'affronte Marchais-Roubelat (2011) à propos de la conception de l'individu dans les sciences de gestion. Désormais, les neurosciences sont de plus en plus convoquées dans les études sur la décision avec une autorité certaine dans notre discipline avec des auteurs comme Berthoz (2003), Bechara et Damasio (2005), et Lieberman (2000, 2007). Paradoxalement, les neurosciences aboutissent à déconstruire la notion de sujet sur laquelle elles se sont pourtant fondées. Ce que les neurosciences découvrent est plutôt « *un être vivant, parcouru de processus décisionnels entrelacés qui non seulement ignorent la frontière entre l'individu et son environnement mais encore interagissent selon des temporalités multiples* » (Marchais-Roubelat, 2011 : 269). À cette vision du décideur issue des sciences économiques, l'auteur oppose le décideur tel que les neurosciences nous permettent de le penser : « *d'un point de vue biologique, le décideur vivant rassemble un monde de décideurs qui ne sont pas des entités mais des mouvements décisionnels qui se croisent et s'influencent mutuellement* » au point que l'on peut se demander s'il existe « un » décideur. Sur ce point, les neurosciences contemporaines laissent apparaître un sujet qui n'a de « Un » que l'étiquette grammaticale qui le nomme et, ainsi, dévoile une collectivité de forces et de vouloirs s'opposant entrent-elles<sup>26</sup>. Les théories classiques de la décision, quant à elles, ont la représentation suivante de l'individu, à savoir, « *une unité décisionnelle abstraite, isolée et indivisible qui ne risque pas d'être trompée par ses sens* » (Marchais-Roubelat, 2011 : 269). Prenons garde à ne pas figer cette vision « quasi

---

<sup>26</sup> Nous pensons au § 17 *Par-delà bien et mal* de Nietzsche critiquant le « Je pense » de Descartes.

parlementariste » du sujet puisque ce ne sont pas tant de multiples sujets dans le sujet que des mouvements de forces qui apparaissent et disparaissent, s'interpénètrent et fusionnent, etc. Le cerveau peut être à lui-même sa propre source d'informations : « *on imaginait autrefois le cerveau recevoir les informations sensorielles, les transformer et répondre sous forme d'action, on a (ainsi) découvert qu'il est en fait composé d'une multitude de boucles (...) « réentrantés », sièges d'activités neurales permanentes et qui peuvent fonctionner sans être en rapport avec le monde extérieur* » (Berthoz, 2003 : 86-88 cité in Marchais-Roubelat, 2011). Comme le montre les expériences de Bechara et Damasio (2005) à l'aide de jeux de cartes et d'imagerie IRM, les sujets révèlent une « *knowledge without awareness* » : avant que celle-ci soit conscientisée l'activité du cerveau montre qu'elle est bien présente. L'intuition est-elle un de ces phénomènes mentaux qui naît dans la sphère mentale, rebondissant de mouvements en mouvements jusqu'à être assez puissante pour franchir la barrière de la conscience où, là encore, elle entre dans une autre arène, celle de la conscience ?

Marchais-Roubelat (2011) se demande dans quelle mesure le management peut-il intégrer dans un paradigme nouveau l'émergence de ce sujet divisé : « *les neurosciences représentent-elles une déviance localisée amenée à confluer avec la psychologie sur la notion d'individu en référence à la théorie standard ou bien préfigurent-elles l'éclatement de l'unité de décision individuelle, pilier de la théorie standard, et l'émergence de paradigmes innovants ?* »<sup>27</sup>. La désincarnation du sujet a pour conséquence la création d'une fiction en la décision rationnelle fruit d'un individu abstrait qui, pourtant, servent de norme de jugement (d'accusation ?) des décisions réelles des hommes et des femmes :

« *il est descriptivement vrai que je fais des erreurs dans un calcul arithmétique, mais j'accepte les normes de l'arithmétique. En fait, c'est l'acceptation de ces normes qui me permet de reconnaître une erreur. (...) La « decision analysis » est la pratique normative de la prise de décision. L'acceptation de ses normes me permet de reconnaître mes erreurs de décision.* » (Howard, 1988 : 682 cité in Marchais-Roubelat, 2011).

Nous sommes ici bien loin de la démarche de Spinoza résumée dans la citation suivante tirée de *L'Éthique* : « *Ne pas se moquer, ne pas déplorer, ne pas détester mais comprendre* ». Nous sommes également loin de la recherche sur l'intuition qui a prévalu durant des décennies à la suite des travaux de Simon (1995 ; 1976 ; 1987) ou encore Tversky et Kahneman (1974, 1976 ; 1982) dont ce dernier exprime l'essence que nous accusons : « *notre recherche visait à établir une carte de la*

---

<sup>27</sup> Nous apporterons une réponse argumentée dans la partie discussion de cette recherche sur notre position en avançant que la question de la pertinence de la catégorie « sujet » comme variable de compréhension pour le management de l'intuition est discutable. Si le management se veut être « post-moderne » il doit en accepter les conséquences.

*rationalité limitée en explorant les biais systématiques qui séparent les croyances et les choix des gens des croyances et des choix optimaux des modèles de l'agent rationnel* » (Kahneman, 2003).

Les neurosciences et la philosophie de l'esprit ont accepté une vision non-unitaire du sujet caché derrière le « Je ». Varela, Thompson et Rosch (1993) affirment à ce propos que l'esprit n'est pas « *as a unified, homogenous unity, nor even as collection of entities, but rather as a disunified, heterogeneous collection of network of process seems not only attractive but also strongly resonant with the experience accumulated in all the fields of cognitive science.* » (p.106-107). Partant de tous ces éléments, la cognition n'est plus saisissable dans le cadre du dualisme cartésien. En conséquence, nous souscrivons à un monisme ontologique tel que Spinoza a pu le conceptualiser : le corps et l'esprit<sup>28</sup> ne forment qu'une et une seule substance regardée sous ses différents attributs. La connaissance du corps fonde l'entreprise spinoziste, « *nul ne pourra comprendre l'Esprit humain lui-même de manière adéquate, autrement dit distincte, s'il ne connaît d'abord la nature de notre Corps* » (*Éthique*, II, 13, scolie), et ce non pour l'asservir mais pour l'accomplir dans son *conatus*. Notre ancrage théorique puise là ses racines auxquelles nous adjoignons la perspective phénoménologique qui, pour nous, est la mieux représentée dans la philosophie de Merleau-Ponty.

La prégnance du monde technique sur nos existences nous fait projeter le mode de fonctionnement des machines sur l'esprit. Le parangon de cette subversion des catégories est la comparaison entre ordinateur et cerveau. Cet oubli du corps des hommes et femmes de nos organisations n'est pas sans porter en soi des conséquences nocives pour les personnes (risques psycho-sociaux, burnout, démotivation, etc.) et les organisations (absentéisme, manque de créativité, management inadapté, etc.). Le corps est à reconnaître dans sa dimension animale, inconsciente et puissance, car « *si nous ne reconnaissons pas ce qui est bestial en nous, c'est contre-productif voire léthal, car la bête revient toujours, et comme la nature, au galop* » (Bibard, 2011 : 85) alors que notre rapport au corps depuis les Lumières vise à « *contrôler tendanciellement la totalité de la nature humaine et non humaine en vue de servir les intérêts des hommes est non seulement bien mais possible, ou encore non seulement possible mais éminemment souhaitable* » (Bibard, 2013 : 287). La défiance envers le corps et les sens est inscrite dans les piliers de notre culture occidentale que sont le platonisme, le christianisme et l'humanisme. Nous trouvons dans la 1<sup>ère</sup> *Méditation métaphysique* de Descartes (1641) l'invective suivante à l'encontre des sens : « *Tout ce que j'ai reçu jusqu'à présent pour le plus vrai et assuré, je l'ai appris des sens, ou par les sens : or j'ai quelquefois éprouvé que ces sens étaient trompeurs, et il est de la prudence de ne se fier jamais entièrement à ceux qui nous ont une*

---

<sup>28</sup> Dans *L'Éthique* (II, 21, sc., et 23) Spinoza énonce sa thèse ainsi: « *l'âme et le corps sont une seule et même chose, qui est conçue tantôt sous l'attribut de la pensée, tantôt sous celui de l'étendue* » ; « *l'âme ne se connaît elle-même qu'en tant qu'elle perçoit les idées des affections du corps* ».

*fois trompés* ». La volonté de contrôle consubstantielle à l'humanisme que renferme la célèbre formule de Descartes pour qui l'Homme doit se rendre comme maître et possesseur de la nature résonne avec force dans notre inconscient collectif. Sur cette base, Bibard (2012b) fait une analyse à laquelle nous souscrivons du rapport à soi qu'entretient cet Homme dominateur face à la Nature : « *J'exclue donc a priori d'être « posé » sur une base qui m'échapperait structurellement [...] mais si je venais à en concevoir la possibilité, cela provoquerait en moi un sentiment de scandale et d'indignation disons – viscéral.* » (p.326).

La non-reconnaissance de l'importance dans les sciences du management de la part inconsciente du sujet que la psychologie a caractérisé sous le vocable de système 1 et, plus encore, dans le management réel des organisations, renvoie selon nous à ce qu'exprime Bibard dans cette citation où il fait œuvre de généalogiste. Cette « *base qui m'échapperait* », je ne puis la reconnaître comme étant une grande partie de moi puisque je ne peux la ramener à du connu et à du maîtrisable. Cette blessure narcissique faite à cet Homme créé par l'humanisme n'est-elle pas le signe de l'émergence d'un nouveau paradigme au sein du management ?

### **1.1.3.2 La philosophie de Merleau-Ponty pour matrice conceptuelle à notre recherche**

La phénoménologie du corps de Merleau-Ponty (1945, 1960, 1964) façonne notre matrice intellectuelle, et, par conséquent, l'approche de notre objet de recherche. Sa philosophie est une herméneutique du rapport du sujet à son corps dans le dessein d'en montrer l'indiscernabilité. Le corps n'est pas qu'un simple support à mon esprit, ni une machine qu'un « Je » piloterait. Le corps est ce par quoi « Je » a un monde : « *j'ai conscience du monde par le moyen de mon corps* » ; « *c'est par mon corps que je comprends autrui, comme c'est par mon corps que je perçois des choses. Le sens du geste ainsi « compris » n'est pas derrière lui, il se confond avec la structure du monde que le geste dessine* » (Merleau-Ponty, 1945 : 97 et 216-217). L'esprit est incarné dans une corporéité qui oblige à penser par-delà la distinction du « corps vécu » (ou « corps propre ») et du « corps objectif » pour comprendre le corps comme une chair, lieu de l'unité du « voyant-visible », « touchant-touché », « sentant-sensible ». Le corps est cette « *chose parmi les choses et, par ailleurs, celui qui les voit et les touche* » (1970 : 180). Le rapport calculateur, froid et désincarné de la connaissance promu par la science cartésienne est à récuser pour laisser la place à une description de l'apparaître réel des choses dans les phénomènes conscients. À nos yeux, Merleau-Ponty fait une phénoménologie du corps dont a besoin notre ontologie moniste.

La subjectivité devient corporelle et non plus spirituelle. Dorénavant, il nous faut apprécier

L'« *inscription corporelle de l'esprit* » (Varela, 1993) par l'intégration du vécu sensible et des émotions du sujet. Il en découle une considération renouvelée de l'expérience du monde que nous faisons, comprise comme une perception vécue, lieu premier où toute question doit être posée « *c'est donc à l'expérience qu'appartient le pouvoir ontologique ultime* » (Merleau-Ponty, 1970 : 148). La science n'a pas le pouvoir d'expliquer le vécu perceptif du monde. Par ses procédés, elle découpe et objective un monde dont je fais pourtant une expérience pleine et entière. La position d'extériorité de la subjectivité cartésienne est rejetée pour une conception de l'être pris dans l'entrelacement du tissu du monde (« système de renvois »).

La description phénoménologique du temps dans la chair soude la notion de conscience et de temps, « *la subjectivité est le temps lui-même* » (1945 : 278). Merleau-Ponty ne nie pas l'existence d'un temps objectif, cependant, il certifie que « *le temps objectif qui s'écoule et existe par partie ne serait pas même soupçonné s'il n'était enveloppé en un temps historique qui se projette du présent vivant vers un passé et vers un avenir* » (1945 : 384). Les expérimentations de laboratoire coupées du monde réel avec un temps spatialisé, chronométré et découpé par un expérimentateur en blouse blanche ne sont pas acceptables pour porter un discours sur la réalité vécue. Dans une organisation réelle, un individu est pris dans un jeu de contraintes comme les relations politiques et émotionnelles, les pressions temporelles de toutes parts, ses propres enjeux de carrières, les risques réels pour l'individu, les autres ou encore l'organisation, etc. Les échafaudages compliqués de certaines méthodologies principalement quantitativistes regardant le monde du dehors par un microscope lointain sous couvert par ce biais de l'étudier avec rigueur rate l'expérience du réel. Les moyens de connaître sont parfois les raisons d'un éloignement rendant impossible toute connaissance par une mise à distance trop virulente. La phénoménologie, quant à elle, nous invite à nous positionner depuis la perspective des êtres-au-monde-organisationnels.

### **1.1.3.3 L'appel à l'écoute du corps dans la recherche sur l'intuition**

L'écoute du corps est d'une importance manifeste pour les chercheurs sur l'intuition et les managers eux-mêmes. Dane et Pratt (2007) soulignent la dimension corporelle de l'intuition tout en rappelant qu'elle est liée à la « connaissance du corps » (Bastick, 1982). Agor (1986) et Hayashi (2001) font aussi le lien entre l'utilisation de l'intuition et certains « indices corporels ». Remarquons que, pour parler d'intuition, la littérature anglo-saxonne se réfère volontiers aux termes « *gut feelings* » que nous pouvons traduire littéralement par « sensations viscérales ». Pourtant, Dane et Pratt (2007) pointent que bien que prometteuses, les recherches qui examinent la connexion entre le corps et

l'utilisation de l'intuition restent rares. La longue tradition de la pensée occidentale, et à sa suite le management, a écarté le ressenti corporel. Les méthodes des neuroscientifiques manquent l'expérience vécue, c'est d'ailleurs ce que suggère Husserl (1936) dans *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale* : « *La simple science des corps manifestement n'a rien à nous dire, puisqu'elle fait abstraction de tout ce qui est subjectif* ». Les sciences dures mais aussi la psychologie de laboratoire étudient l'expérience des sujets en 3<sup>ème</sup> personne alors que la compréhension du corps propre n'est possible que dans une lecture en 1<sup>ère</sup> personne. La perspective « il » objective et dissèque le sujet en un ensemble d'éléments disparates traités comme des choses du monde physique. Depuis la perspective d'un « Je », l'analyse tend à retrouver le vécu plein de sens tel qu'apparu à la subjectivité irréductible de l'individu.

Dane et Pratt (2009) suggèrent que les chercheurs bénéficieraient grandement dans leur quête de l'intuition de la mise en capacité des individus d'explorer la « pleine conscience » (*mindfulness*). La pleine conscience est définie par Dane (2011: 1000) comme : « *a state of consciousness in which attention is focused on present-moment phenomena occurring both externally and internally* ». Cette présence au monde enjoint les individus à ne pas seulement être ouverts à leur environnement extérieur, mais aussi et surtout, à leur environnement intérieur. Sans cette condition, les indices corporels et émotionnels de la présence de l'intuition risquent de passer inaperçus pour le sujet (Dane, 2011). Pettit-Mengin (1999) a montré qu'une expérience intuitive est liée à la sensation d'un corps plus présent, accompagnée d'un basculement du centre de gravité attentionnel du visuel au corporel. Dans les rares conseils pratiques offerts par la littérature pour entraîner l'intuition, Sadler-Smith et Shefy (2007) font du développement de la pleine conscience une pierre angulaire à leur programme à la suite de leur étude sur des étudiants de MBA.

Comme l'avait écrit Mintzberg (1976 : 276), les sciences de gestion se sont créées une représentation déshumanisée et insensible de l'individu où l'intuition est ignorée. L'absence du corps entraîne *de facto* une surévaluation de la fonction cognitive dans le processus décisionnel. Alors que, comme le soulignent si justement Journé et Raulet-Croset (2012), l'agir dans une situation « *ne peut être appréhendée qu'au moyen de l'expérience vécue, qui fait appel à la sensibilité ainsi qu'à la capacité de sentir et de ressentir les choses* » (p. 122).

## 1.2 Généalogie et perspectives futures de la recherche sur l'intuition<sup>29</sup>

« toute l'histoire d'une « chose », d'un usage peut être une chaîne ininterrompue d'interprétations et d'applications toujours nouvelles, dont les causes n'ont même pas besoin d'être liées entre elles, mais qui, dans certaines circonstances, ne font que se succéder et se remplacer au gré du hasard. »

*La Généalogie de la morale*, Nietzsche

« La généalogie, c'est malgré tout une analyse... de plain-pied. »

Interview parue dans *Dérive*, Baudrillard

Le succès actuel du concept d'intuition dans la recherche académique survient à la suite d'un long combat pour sa légitimité dans l'histoire des sciences de gestion. Le regard que nous portons sur l'intuition dans notre recherche est un regard situé dans une période précise mais aussi un regard en dette dont nous devons ressaisir les déterminations. Partant de ce fait, nous portons un regard généalogiste sur des disciplines connexes (psychologie, neuroscience), et à leur suite le management, dans le traitement de cet objet de recherche afin de mieux cerner le concept d'intuition.

Parmi les explications avancées pour rendre compte de l'engouement récent des recherches sur l'intuition, mentionnons l'insatisfaction dans le concept de rationalité (Hodgkinson et Sparrow, 2002), le retour à une vision plus holistique et spirituelle de l'individu ou encore le discours des sciences cognitives reconnaissant que la majorité de notre conscience opère dans le champ subconscient et sans intentionnalité de notre part (Bargh et Chartrand, 1999).

Avant de suivre le cheminement historique retracé par Akinci et Sadler-Smith (2012) (Figure 1) de la recherche au XX<sup>ème</sup> siècle, nous procédons à un rapide regard sur le rapport entre rationalité et intuition.

De la Renaissance aux Lumières, de grands esprits comme Descartes ou sous une autre forme Kant, ont inscrit dans notre patrimoine culturel la distinction claire entre l'esprit et la matière. L'esprit ne se prêtant pas à une connaissance d'expérience ni à une réduction mathématique, il a été exclu du champ de la science. La matière, quant à elle, a fait l'objet de l'intérêt des scientifiques avec le

---

<sup>29</sup> Cette section s'appuie en partie sur l'article d'Akinci et Sadler-Smith (2012) paru dans l'*International Journal of Management Reviews* et le chapitre d'ouvrage de Sadler-Smith (2014) *Intuition in Professional and Practice-Based Learning*.

credo suivant « *La nature est un livre écrit en langage mathématique* » de Galilée, lui-même héritier en cela de Pythagore et de son célèbre « *Toute chose est nombre* ». Les mathématiques semblent être la clé de lecture des mystères de l'Univers<sup>30</sup>. Bien que nécessaire, cette distinction est devenue un obstacle à l'avancée du savoir au XIX<sup>ème</sup> siècle. L'intégration des sciences de l'esprit dans le domaine scientifique s'est faite au prix d'une spécificité revendiquée par rapport au projet des sciences de la matière (Dilthey, 1883). Pendant longtemps, l'intuition a été reléguée du côté du mysticisme, du paranormal, du sixième sens et du parapsychisme. L'intuition porte « *quelque peu une connotation mystique [...] dans le grand public* » (Salas et al., 2010 : 943). De la même façon, elle a été culturellement attribuée au genre féminin. Nous retrouvons ici le symptôme de la longue histoire d'une pensée occidentale dominée par le masculin et le rationnel. Au mystique s'attache également l'étonnement contemplatif faisant la magie du phénomène. Jankélévitch (1957 : 50) l'exprime en ces termes : « *L'intuition ressemble au génie créateur lui-même qui devance son siècle et qui fait à lui tout seul le travail d'une génération : comme l'individualité géniale vaut, en force créatrice, l'espèce entière, ainsi une seconde d'intuition vaut des mois d'analyse laborieuse et de patiente synthèse discursive* ». De la sorte, la mise à distance du phénomène intuitif au côté du merveilleux surnaturel a éloigné sa prise en charge par les sciences. À ses débuts la psychologie a adopté le cadre de pensée positiviste des sciences de la matière alors dominantes, c'est ainsi qu'elle donne naissance au béhaviorisme en récusant toute recherche de la vie intérieure du sujet. Fischbein (1987) remarque que l'intuition est plus présente dans d'autres branches du savoir (philosophie, science de l'éducation, mathématique) que dans la psychologie où elle est rarement analysée, et encore moins étudiée empiriquement.

---

<sup>30</sup> À cet égard le théorème d'incomplétude de Gödel est d'une importance capitale en montrant l'impossibilité de démontrer des vérités fondamentales des mathématiques.



Figure 1 : Chronologie de la recherche sur l'intuition (Akinci et Sadler-Smith, 2012 : 105).

Intuition research in base/related disciplines		Intuition research in management
Psychological types (Jung)	1930	
		Logical and non-logical processes (Barnard)
	1940	
Bounded rationality (Simon)	1950	
Inaccuracies in expert clinical prediction (Meehl)		
'Knowing more than we can tell' (Polanyi)	1960	
Implicit learning (Reber) Hemispheric specialization (Sperry) Chess expertise (Chase, Simon)	1970	
Heuristics and biases (Kahneman, Tversky)		Planning-on-left/managing-on-right (Mintzberg)
Transpersonal, mystical, spiritual (Vaughan)	1980	Human Information Processing metaphor (Robey, Taggart) How senior managers think (Isenberg) Creative brain (Herrmann, 1981) Intuition in organizations (Agor, 1989) The intuitive manager (Rowan)
Anti-AI/mind-over-machine (Dreyfuses)		
NDM (Klein and colleagues)	1990	Global survey of intuition in use (Parikh) Intuition in management (Cappon)
Cognitive-Experiential Self-Theory/REI (Epstein) Emotional brain (Le Doux) Somatic marker hypothesis (Bechara, Damasio) Recognition-primed decision model (Klein)		Unitary cognitive style (Allinson, Hayes)
Adaptive tool box/'fast-and-frugal' (Gigerenzer) Affect heuristic, risks and benefits (Slovic) Social intuitionist moral judgement (Haidt) fMRI studies of insight (Jung-Beeman) Mirror neurons (Rizzolati), VENS Reflective/reflexive systems (Lieberman)	2000	Intuition in organizational learning (Crossan, Lane, White) Taking the mystery out of intuition (Burke, Miller) Intuition in strategic decision making (Khatri, Ng) Educating intuition (Hogarth; Burke, Sadler-Smith, Shefy) Dual model of cognitive styles (Hodgkinson, Sadler-Smith) Friend or foe / myth or tool? (Miller, Ireland; Sinclair, Ashkanasy) Systematic definition, theoretical integration. (Dane, Pratt) Intuitive business ethics (Sonenshein, Reynolds)
Systematic conceptual clarification, methodological and theoretical integration (Hodgkinson, Langan-Fox, Sadler-Smith) Moral instinct (Hauser, Haidt) Disaggregation - processes (Glöckner, Wittman)		Dual-processing in strategy making units (Hodgkinson, Clarke) Disaggregation - types (Dane, Pratt) Inductive studies (Lipshitz, Shulimovitz) Entrepreneurial intuition (Blume, Covin, 2011)
Unconscious Thought Theory (Dijksterhuis) Intuitive expertise (Kahneman, Klein)	2010	The nature and role of intuition in dynamic capabilities development (Hodgkinson, Healey) Handbook of intuition research (Sinclair)

Notre perspective historique se scinde en deux: les précurseurs (1.2.1) et les grands courants de recherches (1.2.2). La première traite des débuts de la recherche sur l'intuition marquée par quatre chercheurs : Chester Barnard, Herbert Simon, Daniel Kahneman et Amos Tversky. Chacun d'eux

ont eu une force d'infléchissement de la discipline. La seconde traite des grands courants de recherche allant des années 70 à nos jours. Nous montrons comment l'intuition s'est structurée en tant qu'objet de recherche. Finalement, nous pointons les limites et perspectives de la discipline (1.2.3).

### 1.2.1 Les précurseurs

Nous débutons notre généalogie de l'intuition en sciences de gestion avec trois noms qui ont marqué durablement cet objet : Chester Barnard, Herbert Simon et Daniel Kahneman.

#### 1.2.1.1 Chester Barnard: l'esprit entre « logique » et « non-logique »

Chester Barnard (1886-1961) est un pionnier de la recherche en management en général, et de la prise de décision en particulier. Pourtant, ce dernier ne fut pas un universitaire mais un praticien qui a travaillé pendant 40 ans à l'*American Telegraph and Telephone*, il a également occupé la fonction de président de la *New Jersey Bell Telephone Company* en 1927. À cette époque la psychologie engluée dans le positivisme et le béhaviorisme de Watson (1913) ne fait que peu de cas de l'intuition, à l'exception notable de Carl Gustav Jung (1928) qui décrit l'esprit comme deux grandes fonctions: recueillir et traiter de l'information. Les deux fonctions se scindent en deux sous parties. Le recueil comprend l'intuition et la sensation. Le traitement comprend la pensée et le sentiment. Plus précisément, Jung décrit l'intuition comme : « *I hold to be perception by way of the unconscious, or the perception of an unconscious content' [...] and which 'should permit us to divine the more or less hidden possibilities and backgrounds of a situation, since these hidden factors also belong to a complete picture of a given moment* » (Jung, 1928 [1998] : 35). Barnard est le seul à s'intéresser à l'intuition dans le cadre managérial, ce qu'il fait dans son *The Functions of the Executive* (1938) au chapitre *Mind in Everyday Affairs*. Il y sépare les processus mentaux en deux catégories : « logique » et « non-logique ». Il les définit en ces termes (Barnard 1938 : 302) : « *By 'logical processes' I mean conscious thinking which could be expressed in words, or other symbols, that is, reasoning. By 'non-logical processes' I mean those not capable of being expressed in words or as reasoning, which are only made known by a judgment, decision or action.* ». Le critère de différenciation s'opère dans la possibilité de verbaliser le processus mental et d'en rendre compte par le raisonnement. Barnard insiste sur le fait qu'à la différence d'un scientifique, un manager, à cause des multiples contraintes des situations de gestion comme le temps, ne décide pas toujours sur la base d'un raisonnement rationnel. Il est parmi les premiers à estimer que l'intuition

est un phénomène explicable et non « magique ». Il la définit comme « *the handling of a mass of experience or a complex of abstractions in a flash* » (1938 : 305). Il précise que le processus intuitif n'est pas conscient pour l'individu lui-même, d'où une difficulté pour son étude à cause de sa « *very vagueness shields it from critical scrutiny* ». À sa source se trouve la mémorisation de « *patterns* » produits par l'expérience et l'éducation.

Comme le précisent Akinici et Sadler-Smith (2012) les idées de Barnard anticipent de plusieurs décennies les propositions de Polanyi (1958) sur la connaissance tacite et de Reber (1969) sur l'apprentissage implicite.

### **1.2.1.2 Herbert A. Simon: la rationalité limitée et « l'intuition gelée »**

Herbert A. Simon (1916-2001) figure parmi les chercheurs les plus importants des sciences de gestion et il est un chercheur emblématique de la recherche sur la décision. À ce titre, il reçut en 1978 le prix Nobel d'économie. Dans son célèbre livre *Administrative Behaviour* (1947) (Barnard en écrit la préface) et son article de 1955 *A Behavioral Model of Rational Choice* pour ne citer que ces deux travaux, Simon entame une critique de la modélisation de l'Homme par l'économie classique : l'*homo œconomicus*. Son œuvre se comprend comme un aménagement de la conception théorique du choix rationnel en un choix soumis à la rationalité avec les dimensions psychologiques de l'individu et son environnement. Le décideur face à la complexité du réel se construit un modèle simplifié sur lequel sa rationalité limitée peut avoir prise. Pour autant, l'expérience que fait le décideur se voit effacée derrière le processus (Journé et Raulet-Croset, 2012).

Les travaux de Herbert Simon (1947, 1955) vont infléchir l'idéal type de l'*homo œconomicus* pour décrire la cognition réelle des individus qu'il qualifie de rationalité limitée. Simon décrit en ces mots son projet : « *remplacer la rationalité globale de l'acteur économique par une sorte de comportement rationnel qui est compatible avec l'accès à l'information et les capacités de calcul qui sont effectivement possédées par des organismes, y compris l'homme, dans le genre d'environnement dans lequel l'organisme existe* » (Simon, 1955 : 99). Ces travaux vont, pendant plus de 50 ans, régner quasiment sans partage sur la discipline des sciences de gestion. Plusieurs hypothèses sont à la base de cette théorie : l'objectif et le choix du décideur lui sont connus à l'avance, la décision est en amont de l'action, le critère de maximisation laisse la place au critère de satisfaction. La première alternative satisfaisante arrêtera son choix. Il en est de même au niveau organisationnel (March et Simon, 1958). Un autre amendement majeur fait par Simon à la théorie

classique stipule que l'information à la disposition du décideur est limitée, ainsi, sa vision de l'environnement objectif qui l'entoure est parcellaire. En outre, le décideur ne peut prévoir toutes les conséquences de son choix et ses alternatives. La décision est jugée comme la déclinaison d'un choix rationnel et séquentiel entre plusieurs alternatives dans le cadre du modèle : intelligence, conception, sélection. La décision est modélisable sous la forme d'un processus cybernétique avec des entrants (informations) et extrants (décisions). Pour Simon (1960 : 1) la décision est un processus linéaire, séquentiel et déterminé qu'il décrit comme suit : « *Finding occasions for making a decision; finding the possible courses of action; and choosing among courses of action.* ». En somme, le sujet par lui-même cherche les moments pour décider, les événements semblent seconds à l'ombre de la volonté du décideur. L'acte volontaire du sujet résultant de sa raison calculatrice et anticipatrice, est créateur du cours de l'action.

Journé et Raulet-Croset (2012) soulignent l'origine de la caractérisation processuelle de la décision par Simon comme déjà présente chez Dewey. Les trois étapes de la décision de Simon (1983 ; 1980) sont : phase d'intelligence, phase de conception des solutions et phase de sélection des solutions. Dewey (2004), quant à lui, la scindait en « 5 étapes distinctes de la réflexion » : existence d'une difficulté éprouvée, définition de la difficulté, existence d'une explication suggérée ou d'une solution possible, élaboration rationnelle d'une idée, concordance d'une idée et formation d'une opinion comme conclusion.

C'est en s'intéressant à la décision des experts (notamment les joueurs d'échecs) que Simon va discuter de l'intuition qu'il définit comme « *intuition and judgement - at least good judgement - are simply analysis frozen into habit and into the capacity for rapid response through recognition* » (Simon, 1987: 63). Pour lui, l'intuition résulte de l'intégration de plusieurs dizaines de milliers de « *patterns* » environ 50 000 à 100 000 pour les grands maîtres d'échecs selon Chase et Simon (1973) que l'expert reconnaît immédiatement dans une situation donnée à l'aide d'indices (Simon, 1992) : « *Previous learning that has stored the patterns and the information associated with them in memory makes this performance possible. This, then, is the secret of the grandmaster's intuition or judgement.* » (1987 : 60). En somme, l'intuition n'est « *rien de plus et rien de moins que de la reconnaissance* » (Simon 1992: 155). Comme pour Barnard, Simon reconnaît que le facteur temps a un impact différenciateur sur le mode de décision utilisé: « *Analysis involves sustained, systematic thought over a substantial span of time, while intuition reflects timely and seemingly less deliberate reasoning that is sometimes referred to as a « hunch » or "professional judgement* » (Prietula et Simon, 1989: 122).

La caractérisation de l'intuition par Simon tend à n'en faire qu'une reconnaissance de modèles

stockés dans la mémoire. Gobet et Chassy (2009 : 158) pointent deux limites à cette conception. La première tient dans l'occultation du caractère créatif de l'intuition que Simon enferme dans la reconnaissance de formes passées et non dans une ouverture au futur. La seconde tient dans l'absence de place pour l'émotion dans la décision, et singulièrement avec l'intuition.

La démarche conduite par notre recherche peut se comprendre comme paradoxalement une poursuite de l'œuvre de Simon. En effet, loin de répéter les concepts de ce dernier nous retenons son attitude critique vis-à-vis du dogme sur la décision qui nous conduit à participer à l'édification d'un nouveau paradigme de la décision par une déconstruction de la rationalité limitée.

### **1.2.1.3 Daniel Kahneman et Amos Tversky: « *Heuristics and Biases* » ou l'intuition décriée**

Kahneman (1934- ) et Tversky (1937-1996) ont reçu le prix Nobel d'économie en 2002 pour leurs travaux en économie comportementale « *for having integrated insights from psychological research into economic sciences, especially concerning human judgement and decision-making under uncertainty* » (Nobelprize. org, 2002)<sup>31</sup>. Le courant des *Heuristics and Biases* (HB) cherche à identifier tous les biais de nos modes de décision par rapport à la rationalité. Kahneman rappelle lors de son discours de remise du Prix Nobel l'essence de son projet dans les termes suivants : « *notre recherche visait à établir une carte de la rationalité limitée en explorant les biais systématiques qui séparent les croyances et les choix des gens des croyances et des choix optimaux des modèles de l'agent rationnel* » (Kahneman, 2003). Ainsi, le courant HB se place parmi les théories de l'agent rationnel. Les recherches sont conduites majoritairement à l'aide d'expériences en laboratoire (Kahneman et Klein, 2009), visant à faire décider des « cobayes » dans des situations pour eux incertaines, de petits scénarios, ou encore des prédictions concernant des séries probabilistes. Ces expériences ont donné lieu à une série de travaux publiés entre 1971 et 1974. Le biais se définit comme « *phénomène systématique produisant une distorsion par rapport à une valeur de référence, distorsion dont les effets se manifestent en chaque occasion toujours dans le même sens* » (Chasseigne et Cadet, 2009 : 186). Très rapidement ce courant s'est bâti sur l'idée que le recours à des heuristiques<sup>32</sup> pour décider en situation d'incertitude était peu fiable : « *In general, these heuristics are quite useful, but sometimes they lead to severe and systematic errors* » (Tversky

---

<sup>31</sup> Kahneman se prévaut de n'avoir jamais suivi un cours d'économie (Kahneman, et Fischler, 2013).

<sup>32</sup> Précisons ici la différence entre heuristique et intuition (Sadler-Smith et Sparrow, 2008). Si ces deux mécanismes ont pour caractéristiques communes d'être rapide et hors du champ conscient, les différences sont importantes. Les heuristiques participent de la décision délibérative en limitant les efforts cognitifs et sans l'intervention d'émotion. Le processus intuitif, quant à lui, voit son processus se dérouler hors du champ conscient pour aboutir à une intuition.

et Kahneman, 1974 : 1124). Trois heuristiques ressortent majoritairement : l'heuristique de représentativité (ce qui est typique), l'heuristique de disponibilité (ce qui vient facilement à l'esprit), le biais d'ancrage (ce qui vient en premier lieu à l'esprit). Rattachés à une perspective positiviste, ces travaux sont menés avec l'intention qu'une fois connus, les biais seront corrigés pour faire advenir une plus grande rationalité dans les décisions.

Dans ce cadre, l'intuition est définie comme des « *thoughts and preferences that come to mind quickly and without much reflection* » (Kahneman, 2002: 449). Le caractère non-conscient de l'intuition est ici souligné. Ce courant a recherché spécifiquement à mettre en lumière les erreurs du jugement intuitif (Akinci et Sadler-Smith, 2012).

Le HB n'est pas exempt de critiques singulièrement pour une étude sur l'intuition comme la nôtre. En premier lieu, le recueil de données s'est majoritairement effectué par des expériences menées en laboratoire sur des situations créées artificiellement. En second lieu, en majorité les personnes n'avaient aucune expertise sur les situations présentées (ex : calculs mathématiques de probabilité). En troisième lieu, comme le note Gigerenzer (1991) ce courant s'appuie sur des hypothèses de base pessimistes concernant le raisonnement humain entendu comme défaillant par rapport à un modèle de rationalité. En dernier lieu, comme pour Simon, l'intégration des affects est très limitée comme le reconnaît Kahneman « *the failure to identify [the affect heuristic] earlier reflects the narrowly cognitive focus that characterized psychology for some decades* » (Kahneman et Frederick 2002 : 56).

Marchais-Roubelat (2011) nous dit que les travaux de Kahneman ne proposent pas d'alternative cohérente au modèle de l'agent économique (Kahneman, 2003 : 1449). Un reproche bien plus grave est possible à son encontre, il réside dans le fait qu'il « *ne discute pas la référence abstraite de la théorie, ni l'assimilation de l'agent à un individu comme unité isolée et indivisible (il a un système cognitif unique), abstraite (car parfaite) de décision* » (Marchais-Roubelat, 2011 : 276). Nous inscrivant dans cette critique et, au vu des développements précédents concernant le corps et la relation du sujet au réel, nous ne retenons aucun des résultats du HB dans notre recherche.

### 1.2.2 Les grands courants de recherche

Afin de comprendre comment l'intuition est conceptualisée de nos jours par les sciences de gestion, nous retraçons les grandes étapes de la recherche qui ont imprimé parfois plus ou moins durablement leurs empreintes à cet objet de recherche.

### 1.2.2.1 Les neurosciences : le mythe du split brain

À la suite des travaux de Sperry en neurosciences (prix Nobel de physiologie en 1981) sur l'attribution de rôles clairs et identifiés à chacun des hémisphères cérébraux, les chercheurs en management ont trouvé un puissant mythe explicatif que résume Gazzaniga (2002) (cité in Sadler-Smith, 2012) en ces termes :

- « 1) *The 'left brain' is dominant for language and speech (it 'can talk'); it can also solve problems, and is always 'hard at work' seeking meaning in events. It looks for order and for reason even if there is none to be found and as a result it tends to over-generalize.*
  
- 2) *The 'right brain', while it cannot 'talk' and is deficient at rational problem solving, is dominant in visual motor tasks and 'lives in the present'; and unlike the left brain, which tends to confabulate, the right brain tends to give a much more truthful account of experiences. »*

Parmi ces chercheurs nous retrouvons Mintzberg dans un article resté célèbre paru dans la Harvard Business Review intitulé « *Planning on the left, managing on the right* » (1976) qui associe le management comme science à l'hémisphère gauche (logique, causal, séquentiel, analytique, verbal) et le management comme art à l'hémisphère droit (symbolique, acausal, émotif, intuitif, créatif). Il va jusqu'à affirmer que « *celui des hémisphères du cerveau qui est le mieux développé peut déterminer si une personne doit être un planificateur ou un manager* » (p. 49). Il oppose « *une utilisation excessive de l'intuition, qui était si commune il y a un siècle, (et qui) peut mener les organisations vers des comportements particuliers et arbitraires* » à « *un recours excessif à l'analyse, ce qui est je crois le cas de nos jours, (et qui) peut conduire à des comportements indifférents et amorphes* » (Mintzberg, 1999 : 93). Le manager performant serait celui à même de coupler au mieux toutes les capacités de son cerveau.

D'autres champs disciplinaires vont reprendre cette image comme le fait Watzlawick dans *Le langage du changement* (1980 : 31) :

« *L'hémisphère droit (...) est hautement spécialisé dans la perception holistique des relations, des modèles, des configurations et des structures complexes (...) Il a tendance à tirer des conclusions « illogiques » en se fondant sur des associations de sons et sur des confusions entre sens littéral et métaphorique; il est enclin à utiliser des condensations, des mots composés, des ambiguïtés* »

La séparation du cerveau en deux est une métaphore simple qui va imprégner la culture populaire.

Quelques années plus tard, Hines (1987 : 600) qualifie cette distinction des neurosciences de « mythologie de l'hémisphère » qui sera pourtant abondamment reprise en management comme par exemple chez Agor (1986) ou Taggart et Valenzi (1990). Simon (1987 : 58) nomme ce mouvement « extrapolation romantique » tout en dénonçant l'importation excessive du discours neuroscientifique en management en rappelant que « *The important questions for us [chercheur en management] are "What is intuition?" and "How is it accomplished?" not "In which cubic centimeters of the brain tissue does it take place ?" »* (p. 59). Simon souligne ici un point fondamental que notre démarche de recherche reprend : pour le management, le comportement de l'individu visible et vécu subjectivement l'emporte sur toutes considérations neuroscientifiques.

Plus récemment encore, dans le livre du neurophysiologiste français et membre de l'Académie des sciences André Berthoz (2003 : p.341), nous trouvons présente cette image :

« *Souvent, leur caractère intuitif est dû au fait qu'elles résultent d'associations induites par le cerveau droit. Si nous prenons parfois des décisions en ayant l'impression de ne pas savoir pourquoi, c'est parce qu'elles résultent d'un dialogue interne, qui peut être un dialogue de sourds, entre les deux cerveaux qui ne sont pas forcément d'accord.* »

Pour qu'il y ait dialogue, il faut qu'il y ait deux entités distinctes formant chacune un sujet propre et autonome.

### **1.2.2.2 Les années 1980 : les premières études descriptives dans les organisations**

Dans la lignée des travaux de Mintzberg sur l'analyse des pratiques réelles des managers, les premières études apparaissent sur l'intuition dans le monde organisationnel (Isenberg, 1984 ; Agor, 1986). Toutefois comme le rappellent Hensman et Sadler-Smith (2011) durant les années 80 et 90 elles restent descriptives mais surtout a-théorique. Dans la *Harvard Business Review* Isenberg (1984) publie une étude qualitative sur la prise de décision de 12 cadres à l'aide d'entretiens, de journées d'observation, de discussions avec des collègues et subordonnées au terme de quoi il estime que l'intuition est particulièrement utilisée dans les cinq cas suivants : (1) *sensing when a problem exists*; (2) *performing well-learned behaviours rapidly*; (3) *integrating and synthesizing data*; (4) *checking on the results of rational analysis*; (5) *coming to plausible decisions quickly by by-passing in-depth analysis*. Isenberg remet en cause empiriquement l'idée communément admise sur la manière de penser des managers vue comme rationnelle, réfléchie et décisive. Une autre recherche menée à partir d'une méthodologie quantitative marque la discipline. Dans la même lignée descriptive qu'Isenberg (1984), l'étude d'Agor (1986) tend à faire ressortir les situations où l'intuition est performante. Sa méthodologie repose sur 200 questionnaires, dont émergent les



conditions suivantes : (1) *uncertainty*; (2) *absence of precedent*; (3) *requirement to use limited or ambiguous data and information*; (4) *existence of equally plausible alternatives*; (5) *time pressure*.

### 1.2.2.3 Les années 1990: les bases sont jetées

Les années 90 voient naître trois piliers pour la recherche sur l'intuition actuelle (Akinci et Sadler-Smith, 2012) que nous présentons succinctement. Les deux premiers proviennent des sciences cognitives et le troisième de l'observation de terrain. Le premier pilier est constitué des « *dual-process theories* » de la cognition qui ont fourni une matrice conceptuelle importante pour la recherche. Ces théories parfois diverses (*Cognitive-Experiential Self-Theory* (CEST) de Epstein (1994) ; *C-System / X-System* de Lieberman (2007) ; *Intuitive Cognition* et *Analytical Cognition* de Hammond (1996) ; etc.) scindent la cognition humaine en deux fonctions opposées (parfois rivales selon les conceptualisations) : rationalité et intuition. Le second pilier réside dans l'hypothèse du marqueur somatique issue des travaux neuroscientifiques. Damasio et ses collègues (Damasio, 1995, 1999 ; Bechara *et al.*, 1997) stipulent que les expériences émotionnelles marquent la neuro-anatomie. Ainsi, face à un stimulus émotionnel identique l'individu aura recours à une réponse automatique et intuitive, et ce par un mécanisme non-conscient facilité par les sillons tracés par les expériences précédentes. Le troisième pilier est formé par le NDM de Klein (1998) sur lequel nous reviendrons dans notre revue de littérature. Le NDM cherche à décrire comment les acteurs de terrain, les experts en particulier, prennent des décisions dans des situations réelles (ce que les expériences de laboratoire ne peuvent recréer). Zsombok (1997: 4) définit l'approche du NDM comme l'analyse de « *the way people use their experience to make decisions in field settings* ». Klein (1998, 2003) modélise la décision dans son modèle du *Recognition Prime Decision* (RPD) à partir de l'analyse de décisions de commandants pompiers. L'intuition est définie par Klein (2003: 13) comme « *the way we translate our past experiences into decisions about our present actions* ». Du côté de l'empirie, deux études notables sont menées par Parikh *et al.* (1994) et Burke et Miller (1999). Parikh *et al.* (1994) conduisent une recherche descriptive par questionnaire sur plus de 1000 managers de 9 pays différents afin de savoir ce qu'est l'intuition, quand elle est utile et quand elle est utilisée. Les résultats sont les suivants, l'intuition est pertinente pour les managers dans les situations suivantes : la stratégie d'entreprise et la planification (80%), les ressources humaines (79%), le marketing (77%), la recherche et le développement (72%), la finance (31%) et la production, l'exploitation et la gestion des matériaux (26 %). Quant à Burke et Miller (1999), ils conduisent 60 entretiens par téléphone avec des cadres d'au moins 10 ans d'expérience ayant de fortes responsabilités dans des grandes entreprises aux États-Unis avec un questionnement similaire

à Parikh *et al.* (1994). Les résultats montrent qu'en situation d'incertitude, de manque de temps et d'informations valides l'intuition est utilisée, ainsi que pour vérifier les résultats d'une analyse de données quantitatives.

#### 1.2.2.4 À partir des années 2000 : la construction d'un champ de recherche

Au début des années 2000, le questionnement sur l'intuition prend de l'ampleur. Toutefois, le « *concept d'intuition demeure vague et souffre d'un manque de fondement conceptuel* » selon Grandval et Soparnot (2007 : 4). L'effort des chercheurs va alors principalement se tourner vers la théorisation pour aboutir à la fin de la décennie à des cadres conceptuels robustes assurant une plus grande solidité des études empiriques encore émergentes. En 2007, l'article de Dane et Pratt (2007)<sup>33</sup> fait émerger à partir d'une synthèse des travaux sur l'intuition la définition qui recueille aujourd'hui encore le plus large consensus. Ils y définissent l'intuition comme « *un jugement chargé affectivement qui émerge au travers d'associations rapides, non-conscientes et holistiques* » (2007 : 40).

Dans le domaine de la décision stratégique l'étude de Khatri et Ng (2000) souligne le décalage entre d'un côté, la nature vitale de l'intuition dans la décision stratégique, et de l'autre côté le très faible nombre de recherches et de chercheurs. Durant les années 2000 les recherches de terrain se multiplient interrogeant l'intuition dans des univers organisationnels variés : la décision stratégique (Khatri et Ng, 2000), la banque (Lipshitz et Shulimovitz, 2007), le cinéma (Coget *et al.*, 2009 ; Méziani et Laroche, 2015), les compagnies pétrolières (Woiceshyn, 2009). Enfin, depuis les années 2010 notons les recherches d'Akinci (2012) sur le lien entre l'intuition et l'apprentissage organisationnel dans un service de police, les équipes médico-sociales (Canet *et al.*, 2011), la banque (Hensmann et Sadler-Smith, 2011), les pôles de compétitivité (Bertolucci et Pinzon, 2015). La recherche francophone, à l'exception de Coget *et al.* (2009), Canet *et al.* (2011), Bertolucci et Pinzon (2015) et Méziani et Laroche (2015), reste en retrait de la dynamique anglo-saxonne. Avec les publications du *Handbook of Intuition Research* (Sinclair *et al.*, 2011) et du *Handbook Of Research Methods on Intuition* (Sinclair *et al.*, 2014) dans le début des années 2010, la recherche trouve un lieu de débat et de convergence sur un objet de recherche en pleine effervescence.

L'article de Dane et Pratt (2009) reste d'actualité en matière de direction à emprunter pour la discipline. La question « *Quand est-ce que l'intuition devrait-elle être utilisée ?* » appelle pour les

---

<sup>33</sup> Élu meilleur article de l'année 2007 par l'*Academy of Management Review*.

auteurs une réponse en termes de relation à la rationalité, c'est-à-dire, la relation que les deux modes de jugement entretiennent dans un processus décisionnel lorsqu'un individu expérimente un jugement intuitif. En sus, les auteurs pointent le défi méthodologique pour capturer l'intuition. La problématique a été prise à bras le corps par les chercheurs (Sinclair *et al.*, 2014), toutefois, la discussion reste au cœur de vifs débats épistémologiques et méthodologiques.

### 1.2.3 Les limites de la recherche sur la décision en gestion

Les inclinaisons de la recherche à produire des abstractions à partir des singularités du réel souffrent l'excès d'oublier ce réel qu'elle doit décrire et servir. La recherche sur la décision n'est pas exempte de cette critique. Comme le note Bibard (2011 : 94) à propos des modèles de la décision, nous restons marqués « *de manière plus ou moins consciente [...] par un modèle de perfection que nous désignons sous le terme de « modèle de l'acteur unique », ou du « rêve de l'acteur unique »* ». Ce rêve de modélisation vacille entre le pacte faustien fait avec la raison scientifique et l'hubris prométhéenne de tout connaître pour tout contrôler. La modélisation rate l'expérience humaine, « *le vrai modèle de toute décision réelle tient évidemment du présent, de la présence problématique des choses prises entre nos rêves et nos réalités* » (p.97), là, où le temps n'est pas celui des horloges ni celui des physiciens mais le temps vécu : la durée (entendu au sens de Bergson).

La formule d'Oscar Wilde « *La beauté est dans l'œil de celui qui regarde* » résonne en surface avec la démonstration kantienne que le temps et l'espace n'existent pas en dehors du sujet. Les épistémologies modernes sont une plongée dans le sujet à partir duquel la réalité est repensée comme un simple reflet emportant la déformation de son regard. La conception de la décision répondrait-elle à la même critique ? La décision existe-t-elle dans le réel des praticiens ou n'est-elle que le reflet du regard du chercheur ? Une réponse nous est offerte par Bourdieu (2000 : 21) : « *Le mythe de l'homo œconomicus et de la Rational choice theory [sont des] formes paradigmatiques de l'illusion scolastique qui portent le savant à mettre sa pensée pensante dans la tête des agents agissants et à placer au principe de leurs pratiques, c'est-à-dire dans leur « conscience », ses propres représentations spontanées ou élaborées ou, au pire, les modèles qu'il a dû construire pour rendre raison de leurs pratiques* ».

La décision ne fait pas l'objet d'une conception claire et partagée. Par conséquent, sa conceptualisation n'en est que plus compliquée au point que son existence soit en question (Chia, 1994 ; Langley *et al.* 1995 ; Laroche, 1995 ; Tsoukas, 2010). La décision se retrouve trop souvent

être le fruit du regard du chercheur calquant son modèle d'interprétation à la réalité, de la représentation sociale des acteurs (Laroche, 1995) ou alors le fait du discours performatif des acteurs eux-mêmes (Cabantous et Gond, 2012). Pour Weick (1969: 21) « *theorists carry their own assumptions into their 'findings'. The resulting outcome is that such research 'findings' tell more about the predispositions of the researchers than the supposed objects of investigation* ». Selon Langley *et al.*, (1995 : 265) « *les décisions souvent n'existent pas ; elles sont simplement des construits dans les yeux de l'observateur* », particulièrement dans le microscope du chercheur en management (Chia, 1994) lequel traduit (trahit ?) la réalité observée au travers d'un tamis conceptuel basé sur l'acceptation de la décision comme événement premier pour l'action. Le travail de théorisation du chercheur tend à s'autonomiser de la réalité expérimentée par les hommes et femmes des organisations.

Une partie de la recherche en management est inscrite dans une épistémologie positiviste dont il découle une représentation ingénieuriste et techniciste des organisations. Dans le cas de la recherche sur la décision, un double processus de réification et d'isolation est à l'œuvre ce qui conduit à une abstraction à outrance de la décision sur l'autel de la rationalité scientifique moderne constituée selon Sandberg et Tsoukas (2011 : 340) par trois hypothèses centrales liées :

- « *La réalité humaine est constituée par des entités discrètes avec des propriétés distinctes* » ;

La philosophie occidentale héritière de la pensée grecque a conceptualisé l'être comme une chose immuable (Parménide, Platon). Par incidence, nous avons considéré que toutes les choses existent indépendamment de la perception que nous en avons.

- « *La relation épistémologique sujet-objet est la forme la plus basique de la connaissance à propos du monde* » ;

Une séparation très nette est faite entre le monde et le sujet. Ce dernier est vu originellement comme isolé du monde vers lequel il a le pouvoir de se tourner depuis son extériorité pour en avoir une connaissance.

- « *La logique de la pratique est constituée par la relation épistémologique sujet-objet* ».

Cette logique est représentationnelle, les objets sont des représentations qui permettent aux praticiens d'agir. Ainsi, ce qui importe est d'améliorer la connaissance de ces objets extérieurs à la conscience. La science a besoin, de par ses modes de fonctionnement, d'exclure et de simplifier au risque trop souvent de dénaturer l'objet qu'elle étudie et ainsi de le rater. Nous pensons ici aux mots

de De Certeau (1990 : 38) : « *toute scientificité exige une simplification et une délimitation de ses objets, mais parce qu'à la constitution d'un lieu scientifique, préalable de toute analyse, correspond la nécessité de pouvoir y transférer les objets à étudier* ».

Sur ce premier constat les auteurs relèvent dans la littérature que la connaissance des praticiens est décrite comme biaisée, subjective, imprécise et non rationnelle à la différence des chercheurs dont la connaissance des pratiques organisationnelles suivraient des canons scientifiques rationnels. Si bien que la connaissance scientifique serait le modèle à atteindre pour une meilleure pratique. Sandberg et Tsoukas (2011 : 341) pointent que « *l'exaltation de l'attitude scholastique (c'est-à-dire la génération de connaissance par détachement avec la pratique), déconnecte le savoir de son contexte social et réduit l'existence humaine dans la connaissance de la cognition* ». La rationalité scientifique rencontre les problèmes suivants pour concevoir la logique des pratiques réelles :

- Elle sous-estime la totalité pleine de sens dans laquelle les praticiens sont immergés :

Les études ethnographiques témoignent que les praticiens vivent leur monde organisationnel de manière holistique (Lave et Wenger, 1991 ; Orr, 1996 ; Gherardi, 2006). La situation vécue et expérimentée n'est pas la sommation de variables abstraites mais une totalité pleine de sens (Weick, 2003 : 467).

- Elle ignore l'unicité qui caractérise les situations où les praticiens accomplissent des tâches :

Les facteurs explicatifs anhistoriques sont artificiellement agrégés dans des matrices conceptuelles simplificatrices de la singularité des situations, inaptes à rendre compte de la complexité des situations que les praticiens expérimentent.

- Elle fait abstraction du temps expérimenté par les praticiens :

Les praticiens sont pris dans un flux incertain. La sensation du temps vécu s'y modifie au gré des événements ce que la rationalité scientifique gomme dans son processus de théorisation.

L'ouverture de la réflexion en termes de flux de questions (*issues streams*) réinsère l'événement décisionnel dans une perspective plus large : par-delà la connexion entre le sujet et son environnement social et matériel en considérant le temps long pour l'individu et pour l'organisation.

Dans l'article qui ouvre le numéro spécial de la Revue Française de gestion consacré à la décision, Germain et Lacolley (2012) remarquent que les apports récents dans la recherche n'ont pas permis de répondre aux limites que Langley *et al.* (1995) identifient dans la littérature sur la décision

managériale : la réification, la déshumanisation, l'isolation.

- La réification :

Les chercheurs dont les cadres conceptuels tiennent pour acquis la décision comme un événement concret et courant dans la vie des organisations, n'ont pas conscience qu'ils fabriquent la décision plus qu'ils ne la découvrent. Cette première limite est la plus radicale pour Langley *et al.* (1995) : croire que la décision existe et qu'on peut l'identifier. Selon nous, l'utilisation de méthodes quantitatives n'est pas innocente à ce processus performatif transformant un concept impalpable en objets mesurés ce qui est une source artificielle de création de réalité. Ajoutons que le moment décisionnel est reconnu comme tel *a posteriori* de l'action tant par le praticien que le chercheur. La rationalisation *post hoc* en est la source, les décisions sont comme des « *constructions ex post facto par des observateurs cherchant à associer des résultats ou des actions particuliers à des intentions individuelles ou même collectives.* » (Tsoukas, 2010 : 399).

- La déshumanisation :

L'oubli du corps et les méthodologies de recherche formelles font vivre la croyance que la décision est faite d'étapes linéaires en négligeant la réalité de l'individu qui est un être d'émotion et d'imagination. « *These arational forces are ignored in almost all of the literature, yet they can undermine the notions of both distinct stages and simple bounded rationality [...] and that organizational decision processes are often driven by the forces of affect, insight, and inspiration* » (Langley *et al.*, 1995 : 264). Germain et Lacolley (2012) insistent sur la rare présence de l'intuition dans les recherches.

- L'isolation :

Les études sur la décision reposent sur l'hypothèse qu'il est possible d'isoler un processus décisionnel particulier des autres processus décisionnels, et, plus encore, du reste de la réalité organisationnelle faite de multiples intérêts contradictoires : pouvoir, enjeux, normes, éthiques, etc. Cette hypothèse est fautive. Les décisions sont par essence plus interreliées qu'isolées. Le contexte de la prise de décision ne peut être passé sous silence.

D'autres critiques sont à spécifier au sein de ces grandes catégories. Par exemple, le faible poids ontologique de la décision résonne dans sa caractérisation en tant que praxis performative, c'est-à-dire un ensemble d'activités au travers desquelles les acteurs produisent collectivement des décisions et transforment des théories de la décision organisationnelle en réalité sociale dans les organisations (Cabantous et Gond, 2011 : 577-579). Laroche (1995) fait de la décision une réification sous la forme d'une représentation sociale que les acteurs utilisent pour se créer une

réalité.

Une autre critique (et non des moindres) réside dans le constat que la recherche a négligé la dimension matérielle de la réalité des organisations notamment le rôle des TIC (Orlikowski et Scott, 2008) au point que Latour (1992) parle de « masses manquantes » pour qualifier la présence de cette absence. Les outils utilisés sont d'autant plus importants pour l'herméneutique des organisations qu'ils sont l'incarnation de théories de la décision (Cabantous et Gond, 2011) voulue ou non par l'organisation. En effet, la rationalité calculatrice étant la norme elle est sous-jacente aux procédures, processus, normes comportementales et autres outils de gestion. Par ce biais, les sujets organisationnels portent ces valeurs dans le réel au point d'en faire une norme. La décision abstraitement représentée à l'air de s'effectuer sans le concours du monde matériel, ce que les approches de la cognition située (Elsbach, Barr et Hargadon, 2005) viennent contredire. Laville (2000) signale qu'un environnement même complexe est un lieu de ressources pour la cognition étendue en dehors de la seule tête des décideurs.

Le travail de théorisation de la décision a conduit à sa déconstruction (Chia, 1994 ; Langley *et al.*, 1995 ; Laroche, 1995 ; Tsoukas, 2010) à la base d'un décalage avec la perception des acteurs de terrain. Pour Henry (2000), la décision au sein des organisations reste centrale dans la construction sociale de la réalité organisationnelle et dans la pratique concrète. Affirmer à des managers que la décision n'existe pas irait à l'encontre de l'expérience commune de leurs activités. Laroche (1995 : 70) approche la décision comme une représentation sociale à la racine de la fabrication de sens sur le réel organisationnel : « *la représentation sociale de la prise de décision se compose d'artefacts que les participants nomment « décisions » , ils s'appuient sur de nombreux signes potentiels de « décision » tels que les discours, les notes, les rapports, les réunions, les agendas, les échéanciers, etc.* », que la performativité des discours rend réel pour les acteurs (Cabantous *et al.*, 2008, 2011, 2012).

### **1.2.3.1 La rationalité en question**

*« La science n'a d'autre fondement que la croyance collective dans ses fondements que produit et supporte le fonctionnement même du champ scientifique »  
Bourdieu (1976 : 99)*

Les Lumières nous ont transmis l'idée que l'Homme est par essence un être rationnel. Peu avant, avec sa théorie computationnelle de l'esprit, Leibniz assimilait la pensée au calcul. Le mot

rationalité nous vient du latin *ratio* signifiant calcul. Alors que les Lumières placent le concept de Raison au centre de leur conception de l'Homme, la notion s'est modifiée pour devenir au XX<sup>ème</sup> siècle le caractère totalisant de la description du comportement humain (Boudon, 2009 : 11 cité in Henriot, 2012). L'économie, héritière d'une anthropologie héritée à la fois de l'humanisme (Bibard, 2011) et de l'influence de la philosophie utilitariste de Bentham et Mill, a repris cette description en la radicalisant sous la forme d'un archétype explicatif des acteurs économiques : l'*homo œconomicus*. Clé de voûte des théories économiques classiques, cette déclinaison du genre *homo* est dotée d'une rationalité pure qu'il est capable d'user pour atteindre la maximisation de son profit personnel (bien-être) par des choix rationnels grâce aux ressources à sa disposition. Von Neumann et Morgenstern (1944), un mathématicien et un économiste, font la démonstration que le comportement humain est rationnel et modélisable par une fonction mathématique dite d'utilité. De là, toute une tradition de recherche va privilégier la modélisation mathématique du comportement décisionnel à l'analyse qualitative. Par suite, il en a découlé tout un pan de recherche à visée normative et prescriptive, l'intention affichée était de faire tendre le comportement des individus vers un modèle de rationalité mathématique. Marchais-Roubelat (2011 : 275) résume le sujet des théories formalisées de la décision par deux traits essentiels :

« - **Isolement** : même s'il est en interaction, l'individu comme unité de choix et d'action est isolé dans un espace-temps théorique, lui-même isolé du monde sensible de la mise en pratique ;  
- **Indivisibilité**, afin de garantir la rationalité, ce qui en fait d'ailleurs la plus petite unité de décision possible. »

Le caractère social de la décision est négligé voire nié alors que c'est sa forme la plus naturelle dans les organisations. L'indivisibilité du sujet entre en contradiction avec la description par la psychologie contemporaine de la structuration de l'esprit humain en deux systèmes. L'illusion de cet être unique et calculateur est selon nous le résultat d'une erreur accompagnée d'un désir. Nous refusons l'affirmation dogmatique résumant l'Homme à un sujet désincarné, rationnel et calculateur. Cette image est produite par les structures désirées de l'esprit humain, en effet, nous voulons consciemment et inconsciemment (idéal du surmoi freudien ?) être rationnels. Le désir d'une essence rationnelle confronté à l'expérience des comportements irrationnels des Hommes engendre la production de fictions illusoire transformées en norme de sanction et d'instance de jugement des comportements. Si nous pouvons désirer en tant qu'idéal régulateur que l'Homme soit rationnel, il est en revanche plus problématique d'affirmer que nous pouvons enfermer l'Homme dans ce carcan.



Les analyses de Simon que nous avons d'ores et déjà présentées ont subies de nombreuses critiques notamment à cause de l'absence de considération de l'émotion et de l'intuition dans son travail. Simon (1987) s'en défend en avançant que la critique est infondée et relève d'une mauvaise lecture de son travail :

« *At the time I wrote Administrative Behavior (1941-42), I was troubled by Barnard's account of intuitive judgment [...], largely, I think, because he left no clues as to what subconscious processes go on while judgments are being made. I was wholly persuaded, however, that a theory of decision making had to give an account of both conscious and subconscious processes [...] I finessed the issue by assuming that both the conscious and the unconscious parts of the process were the same, that they involve drawing on factual premises and value premises, and operating on them to form conclusions that became the decisions. Because I used logic (drawing conclusions from premises) as a central metaphor to describe the decision-making process, many readers of Administrative Behavior have concluded that the theory advanced there applies only to "logical" decision making, not to decisions that involve intuition and judgment. That was certainly not my intent.* »

Nonobstant ces propos, la définition que donne Simon (1987 :63) de l'intuition (« *analyses frozen into habit and the capacity for rapid response through recognition* ») est selon nous, ainsi que pour de nombreux auteurs (ex : Bill Taggart<sup>34</sup>), une conceptualisation de l'intuition réductrice (uniquement un acte rapide de remémoration) à ce point qu'elle devient fautive. Comme nous le verrons par la suite, les définitions et les travaux de recherche plus récents s'opposent à la conceptualisation simonienne.

### 1.2.3.2 Critique de la rationalité limitée de Simon

L'histoire de la philosophie dans ses premiers âges a voulu penser l'Homme comme un *animal rationnel*. Comme le note Arendt dans la *Crise de la culture* (1972 : 57), cette caractérisation s'est heurtée au XIX<sup>ème</sup> siècle à trois philosophes : « *Kierkegaard veut promouvoir les hommes concrets, ceux qui souffrent, Marx confirme que l'humanité de l'homme consiste en sa force productive et active [...], Nietzsche insiste sur la productivité de la vie, sur la volonté de l'homme, la volonté de puissance.* ». Chacun dans leur singularité ont nié l'idée qu'une Vérité puisse exister. Symbole de l'âge moderne et contre la tradition, ils symbolisent la contingence des valeurs « *dont la validité est déterminée non par un ou plusieurs hommes mais par la société*

---

<sup>34</sup> Sur son blog personnel Bill Taggart décrit en ces termes sa réaction à la définition de Simon : « *This definition stuck like a chicken bone in my throat* ». Source : [http://www.the-intuitive-self.org/scripts/frameit/author.cgi?/website/author/memoir/supplements/critique\\_simon.html](http://www.the-intuitive-self.org/scripts/frameit/author.cgi?/website/author/memoir/supplements/critique_simon.html) Consulté le 13 novembre 2014.

*comme totalité dans ses besoins fonctionnels en perpétuel changement* ». La rationalité fait encore office de clé de voûte fonctionnelle (bien que de plus en plus remise en question) de notre société pour en assurer son fonctionnement et l'adéquation de ses systèmes interdépendants qu'ils soient institutionnels, économiques, éthiques, etc.

Jusqu'à récemment, la théorie ne s'est intéressée qu'à la décision sous un seul mode : la rationalité et ses déclinaisons. Ce constat rencontre une dure réalité, la littérature est incapable d'expliquer les décisions prises dans une situation aussi banale que l'achat d'un cadeau pour la crémaillère d'un membre de sa famille (Langley *et al.*, 1995). Pour Langley *et al.* (1995 : 260-261), « *après plus de 30 ans de recherche, la littérature sur la prise de décision organisationnelle exhibe sa propre léthargie* ». La rationalité reste un dogme car bien que les preuves empiriques et théoriques aient depuis longtemps remis en cause ses présupposés, nombre de chercheurs ont essayé d'amender ce modèle pour le sauvegarder. De ce fait, ont été exclus des questionnements devenus aujourd'hui légitimes pour les sciences de gestion comme l'imagination, la créativité, les émotions, l'irrationnel ou encore l'intuition. La description classique de la décision ancrée dans la rationalité limitée a affiché ses limites. Dès les années 70, Mintzberg (1973) fait une première brèche dans le modèle du décideur rationnel en se penchant sur le quotidien des managers. La réalité du travail des managers avec ses multiples obligations, ses interruptions, et son environnement met à mal la vision planificatrice. Le courant de recherche *Heuristics and biases* initié par Kahneman et Tversky (1974, 1979) vient infirmer par des expériences de laboratoires les hypothèses de base de Simon. Des facteurs irrationnels (intuition, émotion) jouent des rôles prépondérants dans la décision. La rationalité bien que maintenue comme norme se voit affublée par un nombre important de biais (ancrage, de confirmation, disponibilité, etc.). Un autre grand courant de recherche le NDM, sur lequel nous reviendrons dans le cours de cette thèse, a montré que les décisions en situation d'urgence ne correspondaient pas aux modèles de Simon. À l'encontre de la décontextualisation du modèle de Simon, le NDM se distingue par un ancrage dans les situations réelles qui composent la majorité de son corpus empirique (Kahneman et Klein, 2009). À ces accusations d'ordre théorique, Brunsson (1982) note que la recherche de rationalité dans les organisations risque de diminuer la motivation et l'engagement, ainsi qu'une perte de la richesse des interprétations. La critique des approches classiques basée sur la rationalité a laissé un champ de ruine conceptuelle dont le succès a conduit à une « *pyrrhic victory leading organizational theorists to say « one more such victory [against rationality] and we are lost* » because critiques of the « economic man » portend destruction of the concept of a decision itself. » (Cabantous et Gond, 2011 : 571). Si les différents courants n'ont pas su, comme la rationalité limitée, étreindre l'ensemble des recherches à l'aide d'un seul concept, il ne semble pas que la volonté de tout rassembler sous un concept unique soit discutée.

### **1.3 Essai de définition de l'intuition pour les sciences de gestion**

Le flou entourant la notion d'intuition a induit une floraison de conceptualisations allant de sa négation pure et simple aux visions les plus mystiques. En ce qui concerne les sciences de gestion, la recherche a pendant longtemps été freinée par le grand nombre des caractérisations parfois contradictoires. Un ou plusieurs aspects de l'intuition sont mis en avant dans la majorité des cas. L'intégration des différentes facettes dans une seule conceptualisation n'est apparue que récemment. Dans cette section nous présentons à l'aide du discours des neurosciences et de la psychologie les mécanismes sous-jacents à l'intuition dans le seul but de participer à l'intelligibilité du concept (1.3.1). Puis, nous discutons les définitions de l'intuition que nous avons catégorisées en quatre types différents (1.3.2) : l'intuition comme processus cognitif, l'intuition comme un objet présent à la conscience, l'intuition comme processus et objet, l'intuition comme capacité à décider. Au terme de cette section une première définition de l'intuition est proposée. Puis, nous distinguons l'intuition de concepts connexes comme la perspicacité et l'instinct (1.3.3) et spécifions deux formes d'intuition (1.3.4). En accord avec la distinction de Dane et Pratt (2007) entre, d'une part, l'intuition en tant que processus, et, d'autre part, l'intuition en tant que jugement conscient, nous présentons l'intuition selon ces deux temps (1.3.5). Toutefois, notre recherche s'inscrivant en management, l'objet de nos réflexions est de comprendre l'intuition dans le monde organisationnel dans une perspective phénoménologique donc consciente, et non de comprendre les mécanismes inconscients amenant à l'intuition.

#### **1.3.1 Le fonctionnement dual de la cognition humaine**

*« Le « monde intérieur » est plein de mirages et de feux follets : la volonté est du nombre »  
Considération inactuelle, Friedrich Nietzsche,*

*« La logique et l'intuition ont chacune leur rôle nécessaire. Toutes deux sont indispensables. (...) l'intuition  
est l'instrument de l'invention »  
La valeur de la science Henri Poincaré,*

Nous exposons dans cette section les modélisations de la cognition par les sciences cognitives que nous retrouvons dans les publications en management entourant la question de l'intuition dans les organisations. Cette étape relève presque d'une étape obligée au vu du nombre de recherches sur l'intuition qui lui consacrent une partie de sa revue de littérature (Hogarth, 2001 ; Dane et Pratt,

2007 ; 2009). Nous considérons qu'un arrêt sur cette question dans notre revue de littérature participe à une meilleure compréhension du phénomène intuitif. En effet, les théories duales de l'esprit sont une assise théorique solide à la fois comme point de départ et point d'arrivée pour intégrer les discours des sciences de gestion sur l'intuition. Par suite, les chercheurs en gestion ont été grandement influencés par la manière dont la psychologie a décrit la relation entre intuition et rationalité dans leur modélisation de la décision. L'éclaircissement du fonctionnement de la psyché est un préalable à l'approfondissement de notre questionnement sur l'articulation entre les modes de raisonnement. Nous montrons que cette relation a souvent pris la forme d'une opposition en termes d'accaparement de ressources cognitives, de performance pour la décision, ou encore de préférences des chercheurs.

Dans une analyse critique de la littérature sur le fonctionnement de la cognition (« *Two is not always better than one. A critical evaluation of two-systems theories* »), Keren et Schul (2009) exigent plus de rigueur et invitent les chercheurs à explorer « *the natural compliment of dual-systems theories, namely, a unimodel* » (p.546). Une étude récente vient remettre en question ce découpage strict. Mega, Gigerenzer et Volz (2015) sont les premiers à mettre en évidence par IRM que le même réseau neuronal était emprunté alors que les participants devaient utiliser leur jugement intuitif ou analytique pour reconnaître l'expression émotionnel de visages. Les auteurs en viennent à défendre un modèle unifié de la cognition. Toutefois, nous doutons du caractère uniquement analytique et intuitif sur un type de tâche qui fait intervenir automatiquement un ressenti de cette expérience.

### **1.3.1.1 Les grandes caractéristiques du système 1 et du système 2**

Par-delà les différentes théorisations il ressort un découpage des classifications en « *dual process perspective* » (Hodgkinson *et al.*, 2009), souvent opposées entre l'analytique (lent, fiable, sans émotion, linéaire, intentionnel, conscient, verbalisable) et l'intuitif (rapide, peu fiable, associé à l'émotion, holistique, non-intentionnel, inconscient, métaphore). Evans (2003 : 454) va jusqu'à dire qu'il y a « *deux esprits dans un cerveau* ». Déjà dans son *Traité de la nature humaine* (1739-1740), le philosophe écossais empiriste David Hume scindait en deux la nature humaine entre raison et passion.

Sloman (1996) note à juste titre que la distinction entre le rationnel et le non rationnel chez

l'Homme commence avec Aristote<sup>35</sup>, les théories duales de la conscience prennent leur origine dans les années 70 et 80 (Koestler, 1964 ; Wason et Evans, 1975 ; Posner et Snyder 1975 ; Shiffrin et Schneider, 1977; Evans, 1989) avant de devenir un champ d'investigation fécond au centre de tous les intérêts (Evans et Stanovich, 2013). Selon Glöckner et Witteman (2010) la recherche sur la prise de décision a intégré depuis longtemps la vision duale de la cognition et ce, à partir des travaux de Kahneman et ses collègues (Gilovich, Griffin, et Kahneman, 2002 ; Kahneman, 2003 ; Kahneman et Frederick, 2002) eux-mêmes s'appuyant sur les travaux de Epstein (1990), Stanovich et West (2000) ou encore Sloman (2002).

Stanovich et West (2000 : 658) dans leur article *Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate?* font état de 12 variantes de la théorie duale, « *bien que les détails et les propriétés techniques de ces dual-process theories ne correspondent pas toujours exactement, néanmoins, il y a des ressemblances familiales claires* ». Nous pouvons résumer les caractéristiques de chaque système au sein de la théorie duale de l'esprit de la façon suivante. Le système 1 (intuitif) est automatique, implicite, non-conscient, expérientiel, émotionnel, non-intentionnel, holistique, lent pour apprendre mais rapide pour agir (d'où la dénomination de *reflexive system* de Lieberman, 2007). Le système 2 (analytique) est contrôlé, explicite, conscient, rationnel, logique, intentionnel, spécifique, rapide pour apprendre mais lent pour agir (d'où la dénomination de *reflective system* de Lieberman, 2007). Dans une perspective évolutionniste le système 1 serait le plus ancien (Epstein, 1994). Derrière cette étiquette donnant des apparences d'unicité, le système 1 n'est pas constitué d'un seul type de processus unifié, au contraire, il « *contient beaucoup de sous-systèmes* » (Hogarth, 2001 : 209) puisqu'on aurait « *presque certainement tort de penser le Système 1 comme un seul système* » (Evans, 2008 : 17). Une des principales questions posées par ce champ de recherche réside dans l'identification des caractéristiques des deux processus. Plusieurs théories stipulent que les deux formes sont parallèles et compétitives l'une pour l'autre (Sloman, 1996 ; Reber, 1993 ; Smith et DeCoster, 2000). Les neurosciences tendent à conforter ces discours (Lieberman, 2003). Il en découle que chaque forme a un accès à des capacités et des formes de connaissances exclusives.

Le tableau 2 tiré d'Evans (2008) regroupe en quatre catégories les attributs traditionnellement attachés aux deux systèmes de la cognition dans une perspective duale de l'esprit. La première catégorie est la conscience qui s'oppose frontalement à l'inconscience. Cette première catégorie est

---

<sup>35</sup> Sloman pense-t-il peut-être au comportement acratique décrit par Aristote au livre VII de l'Éthique à Nicomaque, c'est-à-dire, lorsqu'un individu agit contre sa propre volonté. Ce même individu pourtant capable d'un raisonnement mathématique pur. Nous pouvons également penser à la citation d'Ovide si chère à Spinoza (*L'Éthique*, IV, 17, scolie) : « *Je vois le bien, je l'approuve et je fais le mal* ».

sûrement la plus importante des quatre. Depuis des philosophes comme Spinoza<sup>36</sup> et Nietzsche jusqu'à Freud et autres psychanalystes, la dimension inconsciente a pris une part importante dans l'explication du comportement humain fait dans cette perspective non plus seulement à partir de la seule volonté consciente mais aussi de déterminations inconnues du sujet lui-même, d'émotions réprimées, d'inclinaisons et d'actions involontaires, etc. Lakoff et Johnson (1999: 13) dans *Philosophy in the Flesh: The Embodied Mind and Its Challenge to Western Thought* écrivent à propos de la relation entre pensée consciente et inconsciente la chose suivante :

*« Il y a parmi les chercheurs sur la cognition l'idée que la pensée inconsciente représente 95% de toute la pensée - et que peut-être c'est une grave sous-estimation. En outre, les 95 % en dessous de la surface de la conscience façonnent la structure de toute la pensée consciente. Si l'inconscient cognitif n'était pas là en train de faire cette mise en forme, il ne pourrait y avoir aucune pensée consciente. »*

La partie consciente inscrite dans le système 2 dont les deux grandes caractéristiques sont l'intentionnalité et la conscience des choses (*awareness*) n'en est pas moins entièrement produite et supportée par le système 1 qui lui fournit les matériaux pour son action comme la perception et la mémoire (Evans, 2008 : 258). Concernant le caractère automatique que nous retrouvons dans le domaine de l'implicite, et notamment de l'apprentissage implicite (Reber, 1993), il nous apprend que l'apprentissage se réalise possiblement sans que le sujet en ait conscience. Cette connaissance peut être à la source de l'agir et du jugement sans même que le sujet puisse rendre compte des règles à la base de ces phénomènes. D'ailleurs, le sujet conscient ne se rend pas compte le plus souvent de ces processus dans une forme d'inconscience de ses déterminations. Dans cette même catégorie est pointée la faible capacité de la mémoire de travail du système 2 (laquelle a fait l'objet de nombreuses recherches comme sa limitation à 4 objets en moyenne selon Cowan (2001)) responsable des autres caractéristiques comme la lenteur et la séquentialité que l'on oppose à la capacité quasi-infinie de la mémoire du système 1.

---

<sup>36</sup> Dans la lettre 58 à Schuller, Spinoza écrit cette phrase célèbre : *« Telle est cette liberté humaine que tous se vantent de posséder et qui consiste en cela seul que les hommes ont conscience de leurs appétits et ignorent les causes qui les déterminent ».*

Tableau 2 : Catégories d'attributs fréquemment associés à chaque système cognitif dans la théorie duale de l'esprit (Evans, 2008 : 257).

System 1	System 2
<b>Cluster 1 (Consciousness)</b>	
Unconscious (preconscious)	Conscious
Implicit	Explicit
Automatic	Controlled
Low effort	High effort
Rapid	Slow
High capacity	Low capacity
Default process	Inhibitory
Holistic, perceptual	Analytic, reflective
<b>Cluster 2 (Evolution)</b>	
Evolutionarily old	Evolutionarily recent
Evolutionary rationality	Individual rationality
Shared with animals	Uniquely human
Nonverbal	Linked to language
Modular cognition	Fluid intelligence
<b>Cluster 3 (Functional characteristics)</b>	
Associative	Rule based
Domain specific	Domain general
Contextualized	Abstract
Pragmatic	Logical
Parallel	Sequential
Stereotypical	Egalitarian
<b>Cluster 4 (Individual differences)</b>	
Universal	Heritable
Independent of general intelligence	Linked to general intelligence
Independent of working memory	Limited by working memory capacity

Pour Evans (2008), le système 2 est associé avec le langage, la pensée réflexive et contrôlée capable de penser hypothétiquement et d'émettre des possibilités sur le futur. À l'opposé, du système 1 que l'on partage avec les animaux bien que celui-ci revête des formes très diverses. Toutefois, des psychologues évolutionnistes (Toates, 2006) ont montré qu'il conviendrait plus de parler d'un système 2 plus développé chez l'Homme que chez l'animal plutôt que d'une absence. Stanovich (2004) mentionne qu'un processus acquis par le système 2 peut venir s'ancrer dans un processus automatique à l'aide de mécanismes implicites. Les deux systèmes ont des connexions. Dans le champ philosophique, Nietzsche dans le *Gai savoir* (1882) constate que le « conscient est l'évolution dernière et tardive du système organique, et par conséquent aussi ce qu'il y a dans ce système de moins achevé et de moins fort », dès lors, face à la reconnaissance de cette faiblesse, il nous revient de nous « incorporer le savoir et de le rendre instinctif », ce qui pour Nietzsche constitue un programme de recherche pour les générations futures. Notre contemporanéité semble l'avoir entendu. Les neurosciences montrent que le cortex frontal, aire dite « supérieure » où siège

la conscience, représente un tiers du cerveau humain dont il est le constituant le plus récent au regard de l'évolution. Les mécanismes inconscients y jouent donc un rôle majeur puisqu'on estime que 90% de nos opérations mentales le sont. Bien que l'intuition soit l'objet de multiples définitions, toutes s'accordent sur le fait qu'elle s'effectue hors du conscient. Fait que tendent à confirmer les recherches en neuroscience de Lieberman (2000 ; 2007). En effet, il montre que le noyau caudé et le putamen situés dans les ganglions de la base sont impliqués à la fois dans l'intuition et l'apprentissage tacite. Des avancées ont été faites ces dernières années, toutefois, il reste de nombreuses questions concernant la compréhension du phénomène intuitif, comme le reconnaissent les neuroscientifiques eux-mêmes (Wan *et al.*, 2012). Dans la catégorie caractéristique fonctionnelle, la séquentialité du système 2 répond au parallèle du système 1 pour décrire la manière dont les processus s'effectuent bien que cette distinction soit discutable concernant le système 1 (Evans, 2008). Le caractère contextualisé du système 1 et abstrait du système 2 serait vrai pour Evans (2008) dans une certaine mesure mais il ne faudrait pas limiter le système 2 car il est à-même de s'appliquer aussi dans un contexte concret. Enfin, la catégorie « différences individuelles » comprend l'intelligence générale qui serait liée avec le système 2 et non avec le système 1. Le raisonnement analytique mesurerait l'intelligence générale qui s'y verrait réduite en partie. Dans le même sens, les chercheurs ont montré une très forte corrélation entre la mémoire de travail et l'intelligence générale (Colom *et al.* 2004). Une autre caractéristique de taille est ici le style cognitif que les individus sont censés avoir et dont la stabilité serait mesurable avec des outils comme le *Myers-Briggs Type Indicator* (MBTI).

Contre une séparation stricte des deux systèmes, Evans (2008 : 255) remarque :

*« it emerges that (a) there are multiple kinds of implicit processes described by different theorists and (b) not all of the proposed attributes of the two kinds of processing can be sensibly mapped on to two systems as currently conceived. It is suggested that while some dual-process theories are concerned with parallel competing processes involving explicit and implicit knowledge systems, others are concerned with the influence of preconscious processes that contextualize and shape deliberative reasoning and decision-making. »*

En d'autres termes, la croyance très occidentale de la toute-puissance du moi rationnel et conscient doit être révisée, comme l'avait pourtant avancé Freud dans son *Introduction à la psychanalyse* (1917) en annonçant qu'il portait alors sa troisième<sup>37</sup> blessure narcissique à l'Humanité en affirmant

---

<sup>37</sup> La première est due à Copernic montrant que la Terre n'est le centre de rien et qu'elle est un corps insignifiant parmi les autres. La seconde est due à Darwin qui « réduit à rien les prétentions de l'homme à une place privilégiée dans l'ordre de la création, en établissant sa descendance du règne animal et en montrant l'indestructibilité de sa nature



que « *le moi n'est pas maître dans sa propre maison* ».

L'opposition des parties consciente et inconsciente traduit davantage la projection artificielle d'un type de regard théorique puisque le discours des sciences cognitives tend à montrer que l'une et l'autre sont liées sans quoi nous serions réduits à être des calculateurs (Epstein, 2008). Comment s'articule la relation entre les deux processus ? À cette question Evans (2008) répond, à partir d'une revue de littérature, que trois propositions ont été avancées :

- les théorisations où les deux processus sont clairement séparés. Le choix de l'un ou l'autre est effectué sur la base de certaines variables ;
- les théorisations où les deux processus sont activés parallèlement ;
- les théorisations « *default-interventionist* » où les processus automatiques du système 1 sont toujours activés et où les processus délibératifs du système 2 sont activés seulement quand le système 1 est insuffisant.

Si un accord apparaît entre les différentes théorisations sur quelques caractéristiques principales, notamment pour le système 2 (son caractère conscient, délibératif et intentionnel), en la matière du système 1 les divergences sont nombreuses. En effet, le seul point d'accord repose sur le caractère non conscient des processus cognitifs (Glöckner et Witteman, 2010).

Un des problèmes que pose la séparation des deux systèmes est la relation que les deux entretiennent. Nous reprenons succinctement sur ce point les propos de Evans et Stanovich (2013) qui relèvent les divergences en la matière selon les théorisations. En particulier, les auteurs pointent la différence entre le « *parallel-competitive* » de Sloman (1996) et le « *default-interventionist* » (Evans, 2007). Le premier défend une architecture de la cognition en deux systèmes fonctionnant en parallèle « *each having their say with conflict resolved if necessary* » (p.227). Le second, qui est la position d'Evans et Stanovich (2013) mais aussi Kahneman (2011), avance que le « *processus rapide de type 1 génère des réponses par défaut intuitives sur lesquelles le processus de type 2 peut ou pas intervenir* » (p.227) lesquelles sont « *souvent provoquées rapidement et avec peu d'effort quand les gens sont confrontés à de nouveaux problèmes* ».

### **1.3.1.2 La complémentarité des mécanismes de la cognition**

L'intuition et la rationalité sont deux processus parallèles avec tous les deux des forces et

---

animale ».

des faiblesses. L'opposition entre ces deux modes de la cognition conduit à l'écueil de rechercher le meilleur des deux dans l'absolu alors que les deux ont des limites pouvant conduire à de mauvaises décisions (Burke et Miller, 1999) et qu'il convient de juger de leur performance respective en fonction d'une adéquation à l'environnement et à la situation (Sinclair et Ashkanasy, 2005). La complexité des problèmes managériaux font que ni l'analyse rationnelle seule, ni l'analyse intuitive seule ne suffisent (Sadler-Smith et Burke, 2009).

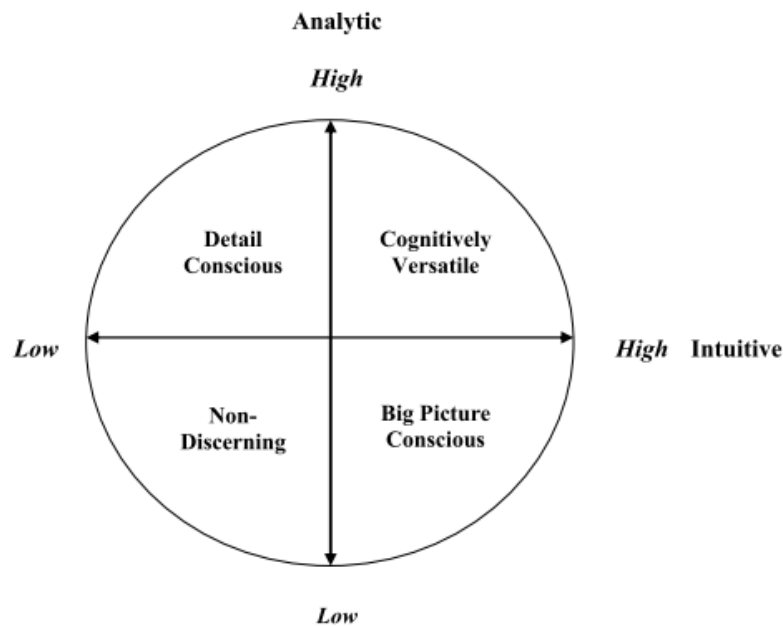
De nombreux travaux de recherche ont opposé traits pour traits la rationalité à l'intuition pour déterminer à qui de droit revient la meilleure place. D'autres, très tôt comme Isenberg (1984) ont refusé cette mise en face à face pour préférer une image d'interdépendance (Hodgkinson et Clarke, 2007) entre les deux grands pôles de la cognition. Par exemple, Isenberg (1984 : 86) constate que les cadres utilisent leur intuition durant tout « *le processus de résolution de problème : trouver le problème, définir le problème, générer et choisir une solution, et, mettre en œuvre la solution* ». Simon également (1987: 61) affirme que « *L'intuition n'est pas un processus qui opère indépendamment de l'analyse, plutôt que, les deux processus sont essentiellement des composantes complémentaires des systèmes de prise de décisions efficaces* ». Comme le rappelle Hammond (1996), la cognition dans le monde réel est rarement tout l'un ou tout l'autre, elle est plutôt un mélange des deux. Hammond *et al.* (1987) l'avaient montré à l'aide de la méthode du « *think loud* » dans un protocole d'expérimentations avec des ingénieurs, dévoilant de la sorte les nombreux changements de mode de la cognition lors de l'exécution d'une même tâche.

La vision duale de la cognition rend possible une utilisation simultanée pleine et entière du mode intuitif et du mode analytique ce qui conduit Hodgkinson et Clarke (2007) à parler de « *versatilité cognitive* »<sup>38</sup> comme étant la meilleure stratégie en fonction de la situation (Figure 2 En effet, en fonction des circonstances le décideur doit savoir s'adapter. Dès lors, le décideur performant est celui qui moule sa cognition aux évolutions de la réalité plutôt que celui qui présente un style cognitif constant par préférence consciente ou non. Hodgkinson *et al.* (2009) prônent également une prise en compte de la diversité des facteurs analytiques et intuitifs dans la composition d'une équipe en vue d'augmenter la capacité collective à traiter l'information et à décider pour posséder la variété requise des styles cognitifs.

---

<sup>38</sup> Louis et Sutton (1991) parlaient quant à eux de capacité à « *switch cognitive gears* ».

Figure 2 : Typologie de base contrastant les stratégies et les styles cognitifs (Hodgkinson et Clarke, 2007 : 246).



Cette versatilité cognitive issue d'une perspective théorique est rencontrée d'un point de vue empirique par Woiceshyn (2009) et discutée par Miles et Sadler-Smith (2013). Woiceshyn (2009) dans une étude menée à l'aide de scénarios présentés à des PDG constate que les meilleurs d'entre eux sont ceux qui combinent l'intuitif et l'analytique. Miles et Sadler-Smith (2013), dans leur étude de l'intuition dans le recrutement, avancent qu'en matière de sélection des employées, « *les managers devraient développer et déployer un style de prise de décision « cognitif versatile » pour le recrutement des employés dans lequel intuition et analyse sont utilisées de manière contextuellement appropriées dans un renforcement mutuel* » (p. 622).

### 1.3.1.3 Architecture de la cognition humaine : unidimensionnelle ou duale ?

La question de la structure de la cognition a vu s'affronter deux perspectives s'excluant pour caractériser le fonctionnement de la psychologie humaine. La première est une perspective de type unitaire qui postule que rationalité et intuition sont les deux opposés d'une seule dimension dessinant de la sorte un continuum entre plus ou moins de rationalité ou d'intuition. La seconde est une perspective duale de l'esprit qui postule que rationalité et intuition dépendent de deux systèmes autonomes et indépendants. Nous présentons ces différentes perspectives ainsi que les auteurs clés du débat.

### Le modèle du continuum de Hammond

Hammond *et al.* (1987)<sup>39</sup> proposent de rendre compte de la cognition à partir d'une étude chez des ingénieurs experts selon la *Cognitive Continuum Theory* (CCT) stipulant que la cognition, quel que soit le type de situation, peut être caractérisée selon un axe avec pour *extrema* la rationalité et l'intuition. Entre les deux, il existerait une infinité de possibilités faite de nuances. Dans cette théorie, les caractéristiques de chaque pôle, d'un côté la rationalité et de l'autre l'intuition sont partagées avec celles des autres *dual process* usant des mêmes termes (Tableau 2).

Tableau 3 : Propriétés de l'intuition et de l'analyse (Hammond *et al.*, 1987 : 755).

PROPERTIES OF INTUITION AND ANALYSIS		
	Intuition	Analysis
Cognitive control	low	high
Rate of data processing	rapid	slow
Conscious awareness	low	high
Organizing principle	weighted average	task specific
Errors	normally distributed	few, but large
Confidence	high confidence in answer; low confidence in method	low confidence in answer; high confidence in method

De la sorte, il existerait une concurrence pour les ressources cognitives puisqu'à la différence des théorisations *dual process* défendant l'idée de deux systèmes parallèles, la théorie du continuum instaure une dépendance d'un mode sur l'autre (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2003). Le modèle unitaire a pour conséquence de les considérer comme des alternatives, donc, si le mode intuitif est en marche alors le mode analytique ne l'est pas (Allinson et Hayes, 1996). Toutefois, Hammond (1996) reconnaît que les processus analytiques et intuitifs sont tous deux présents dans la plupart des décisions en fonction de facteurs contextuels comme le temps disponible ou la complexité de la tâche. Le terme quasi-rationalité (ou « sens commun » aussi utilisé par Hammond) est avancé pour décrire ce mix (Hammond *et al.*, 1987 ; Hammond, 2007) ainsi que pour rendre compte des jugements cognitifs courants, lesquels sont rarement présents à la conscience avec une position sur l'un des deux extrêmes du continuum.

« *In short, the tactics most of us use most of the time are neither fully intuitive nor fully analytical: they are a compromise that contains some of each; how much of each depends on the nature of task and on the knowledge the person making the judgment brings to the task. And over time, the person will move his or her cognitive activity across the cognitive continuum* »

<sup>39</sup> Allison et Hayes (1996) développent le *Cognitive Style Index* (CSI) sur la base d'une étude avec plus de 1000 participants en montrant par là même qu'une seule dimension explicative suffit à expliquer la cognition : « *the unifactorial structure of the instrument apparent in most of the factor analyses, combining items purported to represent an array of substyles, suggests that it may genuinely tap the hypothetical unitary dimension of cognitive style* (p.31).

Dans le même sens, Pondy (1983: 190) met en garde contre la tentative de regarder l'expérience dans le seul cadre de référence rationnel ou bien exclusivement en dehors :

*« to be exclusively rational is to mediate all one's perceptions and actions through a previously articulated frame of reference; to be exclusively intuitive is to relate to the world without the mediation of such a frame; to join rationality and intuition is to create meaningful frames of reference in the midst of acting, over time, out of the one's own lived experience »*

L'auteur pense la possibilité d'un troisième style, plus hybride et puissant, qui incorpore le meilleur des deux. La reconnaissance de la complémentarité des deux systèmes est le premier pas dans la tentative de rendre cet objectif réalisable.

Hammond *et al.* (1987) n'en n'oublie pas les conditions de l'environnement qu'il convient de considérer en sus de la cognition pour comprendre une situation décisionnelle. Pour ce faire, ils s'appuient sur les travaux de Brunswick (1957 : 5) faisant de la relation entre les deux la base d'un système :

*« both organism and environment will have to be seen as systems, each with properties of its own, yet both hewn from basically the same block. Each has surface and depth, or overt and covert region [...] It follows that much as psychology must be concerned with the texture of the organism it must investigate them in depth, it also must be concerned with the texture of the environment as it extends in depth away from the common boundary »*

De la sorte, les auteurs nous invitent à prendre en compte les données en surface comme les facteurs d'une tâche facilement repérables et les données en profondeur non apparentes immédiatement. Enfin, notons que les caractéristiques de l'environnement seraient inductrices soit de la rationalité ou de l'intuition, ou bien, entre les deux, de la quasi-rationalité distribuée de la même manière que la cognition, selon une graduation sur un continuum (Hammond *et al.*, 1987 : 754): *« once cognitive processes are defined in terms of their location on a cognitive continuum, they will be found to interact in predictable ways with various task conditions located on a similar continuum. »*

Hammond *et al.* (1987 : 766) affirment au terme de leurs expérimentations avec 21 ingénieurs des routes, où varient les types de prédictions entre l'esthétique (induisant l'intuition), la sécurité (induisant la quasi-rationalité) et la capacité (induisant la rationalité) d'une autoroute, que plus la correspondance sera grande entre les propriétés de la tâche et les propriétés cognitives, mieux ou plus précis seront les jugements des experts, ce qui contrevient aux résultats des études montrant les biais de l'intuition que nous retrouvons dans l'école des *Biases and Heuristics*. Dans cet article, les

auteurs soulignent la difficulté de parler de l'intuition au vu des multiples définitions de l'intuition aussi larges qu'imprécises. D'un point de vue managérial, ils proposent aux experts dans un premier temps de prendre conscience de la relation entre le type de tâche et le type de cognition requis, et, dans un second temps, de qualifier les tâches selon le continuum de la cognition. Ainsi, les experts auront un indice sur le type de cognition à engager en fonction de la tâche à effectuer.

Le continuum est pour Hammond (2007) une forme abstraite (non une réalité) utile pour comprendre la cognition : « *personne n'a jamais vu un tel continuum et, bien sûr, personne ne le verra jamais* » (p.125-126).

#### *Les théories duales de l'esprit*

Nous présentons un tableau récapitulatif (Tableau 4) des différentes propositions découpant la cognition en deux entre un système intuitif et un système rationnel. Nous commentons les propositions les plus importantes.

Tableau 4: Récapitulatif des différents modèles au sein des dual process theory.

<b>Auteur(s)</b>	<b>Intuition</b>	<b>Rationalité</b>
Evans et Stanovich (2013)	<i>Type 1</i>	<i>Type 2</i>
Kahneman (2011) Evans (2008) Stanovich et West (2000)	<i>System 1</i>	<i>System 2</i>
Lieberman (2007)	<i>Reflexive process</i>	<i>Reflective process</i>
Hammond (1996)	<i>Intuitive Cognition</i>	<i>Analytical Cognition</i>
Evans et Over (1996)	<i>Tacit Thought Process</i>	<i>Explicit Thought Process</i>
Sloman (1996)	<i>Associative System</i>	<i>Rule-based System</i>
Evans (1984, 1989)	<i>Heuristic Processing</i>	<i>Analytic Processing</i>
Levinson (1995)	<i>Interactional Intelligence</i>	<i>Analytic Intelligence</i>
Epstein (1994, 1996, 2008)	<i>Intuitive-Experiential System</i>	<i>Rational System</i>
Reber (1993)	<i>Implicit Cognition</i>	<i>Explicit Cognition</i>

Pollock (1991)	<i>Quick et Inflexible Modules</i>	<i>Intellection</i>
Klein (1998)	<i>Recognition-Primed Decisions</i>	<i>Rational Choice Strategy</i>
Johnson-Laird (1983)	<i>Implicit Inferences</i>	<i>Explicit Inferences</i>
Shiffrin et Schneider (1977)	<i>Automatic Processing</i>	<i>Controlled Processing</i>
Posner et Snyder (1975)	<i>Automatic Activation</i>	<i>Conscious Processing System</i>
Koestler (1964)	<i>Bisociative Thinking</i>	<i>Associative Thinking</i>
Barnard (1938)	<i>Logical processes</i>	<i>Non-logical processes</i>

Dane et Pratt (2007) n'hésitent pas à faire figurer Barnard (1938: 302) parmi les premiers à avoir scindé la cognition en deux avec les caractéristiques que nous retrouvons systématiquement par la suite :

« By « *logical processes* » I mean conscious thinking which could be expressed in words, or other symbols, that is, reasoning. By « *non-logical processes* » I mean those not capable of being expressed in words or as reasoning... This may be because the processes are unconscious, or because they are so complex and so rapid, often approaching the instantaneous, that they could not be analyzed by the person within whose brain they take place. »

Nous appréhendons le monde avec deux systèmes ne fonctionnant pas selon les mêmes règles. L'hypothèse fondamentale d'Epstein est le découpage de la cognition en deux systèmes cognitifs parallèles (Tableau 4) : le système rationnel (conscient, analytique, délibératif, symbolique, sans émotion) et le système expérientiel (inconscient, automatique, holistique et émotionnel). Ce dernier existe en dehors du langage (il est partagé avec nombre d'organismes tout en étant plus compliqué chez les humains) et la mémorisation s'effectue par divers matériaux comme les images, les sensations, les émotions, etc. Il s'ensuit la constitution de modèles complexes par induction dans l'inconscient afin « *d'organiser les expériences et de diriger les comportements par l'utilisation de prototypes, métaphores, scripts et narrations* » (Denes-Raj and Epstein, 1994 : 819). Le système expérientiel est présent depuis bien plus longtemps dans l'histoire évolutive (Epstein, 1994) qui a fait une place récente au système rationnel.

La *Cognitive-Experiential Self-Theory* (CEST) de Epstein (Epstein *et al.*,1996 ; Epstein, 2010)

stipule que les deux systèmes agissent simultanément en s'influçant réciproquement bien qu'ils soient indépendants (Epstein, 1990). Les neurosciences ont depuis mis en lumière les réseaux neuronaux distincts (Lieberman, 2007) de chaque système. L'indépendance ne signifie pas absence de relation. En effet, une pensée du système rationnel peut être reprise par le système expérientiel puis être à l'origine d'une émotion, et ainsi de suite. Les deux systèmes peuvent créer un conflit entre « *le cœur et la tête* » (Epstein, 2000 : 671), ou bien « *à son niveau supérieur, et en particulier dans l'interaction avec le système rationnel, il est une source de sagesse intuitive et la créativité* » (Epstein, 1994 : 715). Ce cadre théorique est en accord avec l'étude de l'intuition dont les caractéristiques « *peuvent être pris en compte par le fonctionnement du système expérientiel* » (Epstein 2008 : 33).

Sur cette base théorique va être créé le *Rational-Experiential Inventory* (REI) permettant de mesurer le « *Need for Cognition* » (NFC) à l'aide de 19 items et la « *Faith in Intuition* » (FI) à l'aide de 12 items, afin d'évaluer dans quelle mesure un individu a « *confiance dans ses ressentis et impressions immédiates comme base pour les décisions et les actions* » (Epstein *et al.*, 1996 ; 394). Hodgkinson *et al.* (2009) vont comparer deux outils différents : le *Cognitive style index* (CSI) et le REI afin d'étudier le socle théorique qui soutient ces instruments. Ils montrent que l'intuition et l'analytique sont bien deux dimensions indépendantes et que la théorie duale de l'esprit explique le mieux la manière dont fonctionne la psyché humaine.

Tableau 5: Comparaison entre les systèmes rationnel et expérientiel (Epstein, 1994 : 711).

Experiential system	Rational system
1. Holistic	1. Analytic
2. Affective: Pleasure–pain oriented (what feels good)	2. Logical: Reason oriented (what is sensible)
3. Associationistic connections	3. Logical connections
4. Behavior mediated by "vibes" from past experiences	4. Behavior mediated by conscious appraisal of events
5. Encodes reality in concrete images, metaphors, and narratives	5. Encodes reality in abstract symbols, words, and numbers
6. More rapid processing: Oriented toward immediate action	6. Slower processing: Oriented toward delayed action
7. Slower to change: Changes with repetitive or intense experience	7. Changes more rapidly: Changes with speed of thought
8. More crudely differentiated: Broad generalization gradient; stereotypical thinking	8. More highly differentiated
9. More crudely integrated: Dissociative, emotional complexes; context-specific processing	9. More highly integrated: Cross-context processing
10. Experienced passively and preconsciously: We are seized by our emotions	10. Experienced actively and consciously: We are in control of our thoughts
11. Self-evidently valid: "Experiencing is believing"	11. Requires justification via logic and evidence

Sloman (1996) dans son article *The Empirical Case for Two Systems of Reasoning* distingue l'*associative System* et le *rule-based System* (Tableau 6). Le premier est qualifié de la sorte puisqu'il



agit par inférence de type « similarité et contiguïté » produisant des régularités statistiques encodées et travaillées inconsciemment. Ces mécanismes créent des corrélations à partir des diverses caractéristiques du réel. Le second (le « *rule based* ») agit selon des règles, puisqu'il opère sur des structures symboliques avec un contenu et des variables logiques. Sloman (1996) insiste sur la co-présence complémentaire des deux systèmes, lesquels peuvent toutefois générer en même temps des propositions différentes pour un même problème. Ainsi, une confrontation est à-même de naître entre les systèmes : celui basé sur des règles logiques peut supprimer la réponse du système associatif dans le sens où il a le pouvoir de le rejeter sans toutefois l'inhiber entièrement. Nous retrouvons ici Pacini et Epstein (1999: 477) : « *Le système expérientiel (système 1) peut continuer d'influencer le système rationnel (système 2), peu importe combien une personne tente d'être complètement rationnel* ». Sadler-Smith et Shefy (2004 : 87) vont eux aussi dans ce sens de la complémentarité : « *Les dirigeants pourraient obtenir une perspective plus équilibrée en tenant compte à la fois de la rationalité et de l'intuition comme une stratégie de décision complémentaire, en tant que composantes qui se renforcent mutuellement* ».

Tableau 6 : Caractérisation des deux formes de raisonnement (Sloman, 1996 : 7).

Characteristic	Associative system	Rule-based system
Principles of operation	Similarity and contiguity	Symbol manipulation
Source of knowledge	Personal experience	Language, culture, and formal systems
Nature of representation		
Basic units	Concrete and generic concepts, images, stereotypes, and feature sets	Concrete, generic, and abstract concepts; abstracted features; compositional symbols
Relations	(a) Associations (b) Soft constraints	(a) Causal, logical, and hierarchical (b) Hard constraints
Nature of processing	(a) Reproductive but capable of similarity-based generalization (b) Overall feature computation and constraint satisfaction (c) Automatic	(a) Productive and systematic  (b) Abstraction of relevant features (c) Strategic
Illustrative cognitive functions	Intuition Fantasy Creativity Imagination Visual recognition Associative memory	Deliberation Explanation Formal analysis Verification Ascription of purpose Strategic memory

Sloman tire des implications concrètes de la caractérisation de ces deux systèmes. En matière de recherche de cohérence, une personne a besoin de cohérence locale dans des domaines précis mais n'aspire pas à une cohérence globale de toutes ses croyances et de toutes ses actions :

*« mon objectif actuel rend certaines propriétés pertinentes, et je suis en mesure (généralement) de*

*fixer mon attention sur elles. Pour souligner la dépendance à l'objectif dans la façon dont les êtres humains déterminent ce qui est essentiel, je dis que nous visons la cohérence explicative (Sloman, 1994), pas la cohérence conceptuelle. Dans la majorité des cas, une personne peut compter sur le monde pour maintenir la cohérence entre les situations (à moins que les perceptions soient terriblement déformées). Parce qu'il reflète des objets et des événements dans le monde assez directement, le système associatif peut faire une partie de ce travail. » (p.19)*

En matière d'éducation, la *dual process theory* est pertinente à deux niveaux. Premièrement, les enseignants ont à prendre conscience que les étudiants ont deux systèmes et doivent connaître leurs règles de fonctionnement afin d'améliorer la connexion entre les deux. En ce sens, ce n'est pas tant une augmentation de travail pour les enseignants qu'une augmentation de leur capacité à enseigner. Secondement, les enseignants pourront prédire plus simplement où les apprenants auront des difficultés ou des facilités d'apprentissage. Une des conséquences de la différence des deux systèmes s'opère au niveau des modes d'apprentissage. L'apprentissage dans le système 1 s'opère hors du champ conscient par un apprentissage non-intentionnel laissant dans l'inconscient des connaissances structurelles. Pris dans l'interaction avec le monde, les êtres humains enregistrent non seulement une masse d'informations mais aussi des règles d'actions (Reber, 1993). Enfin, en matière de raisonnement quotidien, nous pouvons saisir par la reconnaissance des conflits entre les deux systèmes qu'ils sont à l'origine de conflits intra et inter individuels (Sloman évoque les cas du port de la ceinture de sécurité en voiture ou l'utilisation du préservatif). Une personne peut être déchirée entre son ressenti issu du système associatif et le résultat de son système basé sur des règles. Sloman (1996 :19) conclut de la sorte son article : *« les personnes sont obligées de « suivre leur flair » en autorisant des associations pour les guider ; d'autre part, elles sont obligées de se comporter d'une manière qu'elles croient être plus justifiable. Le fait que les personnes soient poussées dans deux directions en même temps suggère qu'il y a deux forces qui poussent ».*

Stanovich (2004, 2009) utilise l'acronyme TASS (*The Autonomous Set of Systems*) pour décrire le système 1 fait de fonctions mentales automatiquement actives en fonction de stimuli mais aussi des mécanismes d'apprentissage et de régulation des émotions.

Lieberman et son équipe (2004) montrent dans une expérience à l'aide d'un IRMf que les jugements explicites et intentionnels (les participants avaient un bas niveau d'expérience) activent le *C-system*, c'est-à-dire, le cortex cingulaire antérieur, le cortex préfrontal et le lobe temporal médian (dont l'hippocampe) alors que les jugements intuitifs (les participants avaient un haut niveau

d'expérience) activent le *X-system*, c'est-à-dire, l'amygdale, le ganglion basal et le cortex temporal latéral. D'autres auteurs comme Hodgkinson et Healey (2011) font du *X-system* le système de soutien des opérations cognitives de type logique.

#### 1.3.1.4 Étude des définitions de l'intuition

L'intuition est un concept invisible et évanescent. En partie pour ces raisons, la première des difficultés a résidé dans l'absence de consensus sur la caractérisation de l'intuition et, surtout, sur sa distinction avec d'autres phénomènes mentaux proches comme l'instinct et la perspicacité (*insight*). Si ces difficultés ne sont pas levées en 2007 (Grandval et Soparnot, 2007), cette même année la publication de l'article de Dane et Pratt marque une étape importante pour la recherche. Les auteurs mettent en exergue que la question « Qu'est-ce que l'intuition ? » a été l'objet de tous les efforts.

Nous recensons dans la littérature en psychologie, en neuroscience et en management un nombre important d'interprétations aux caractéristiques parfois diverses.

Notre travail a consisté dans un premier temps à recenser les définitions de la manière la plus exhaustive possible (sans prétendre l'être). Dans un second temps, nous avons classé ces définitions en quatre grandes catégories : l'intuition comme processus cognitif, l'intuition comme objet présent à la conscience, l'intuition comme processus et objet, l'intuition comme capacité. De par cette synthèse nous désirons éclairer un concept souvent obscur et multiple, dans le dessein de proposer une première définition qui donnera sens à notre réflexion.

Le mot intuition nous vient du latin *intuitio* dont le sens est « *vue, regard* » lui-même dérivé de *intueri* signifiant « *regarder attentivement ; avoir la pensée fixée sur* ». Hammond (1983 : 2) remarque que l'intuition reste un concept sibyllin qui n'a jamais vraiment été défini par les chercheurs en sciences cognitives au point que ces derniers ont eu le plus grand mal à dire ce qu'elle est ou n'est pas. Pour Petitmengin-Peugeot (1999), les chercheurs ont dû s'affronter au manque de vocabulaire pour décrire l'expérience subjective, et, par conséquent, pour clarifier l'expérience intuitive. Notre culture scientifique occidentale a mis au ban de la science l'introspection et la subjectivité, par suite le vocabulaire adéquat a disparu. La novlangue de la science normale s'est protégée de l'insertion de l'intuition dans son champ de recherche. Pour Bastick (1982), la diversité des caractéristiques avancées sur ces questions empêcherait toute possibilité d'arriver à une définition unique.

Ces quelques éléments esquissés nous permettent de mieux appréhender les raisons des entraves au

dialogue entre les chercheurs qui s'en est trouvé que plus délicat (Hammond *et al.*, 1987), redoublant de fait l'impasse d'un corpus théorique quasiment inexistant et sans définition claire jusqu'à une date récente.

#### 1.3.1.4.1 *L'intuition comme processus cognitif*

Le tableau ci-dessous présente notre sélection de définitions de l'intuition vue comme un processus.

Tableau 7 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'un processus.

Barnard (1938)	« <i>the handling of a mass of experience or a complex of abstractions in a flash</i> » (p.305) « <i>This feeling 'in our marrow' is probably an outcome of previous experience that has not yet emerged into articulate thought.</i> » (p.306)
Polanyi (1964 : 24)	« <i>Les intuitions se basent de façon implicite ou tacite sur des considérations qui ne sont pas consciemment remarquées ou jugées</i> »
Westcott (1968)	« <i>Intuition involves awareness of things perceived below the threshold of conscious perception.</i> » »
Adair (1985: 92)	« <i>The process of intuition can be well described as follows: 'There is no deductive or inductive step-by-step reasoning and no conscious analysis of the situation . . . The mind simply discerns the truth about a situation or a person quickly without a long deliberate effort'</i> »
Weick (1995 : 25)	« <i>Intuiting is the preconscious recognition of the pattern and/or possibilities inherent in a personal stream of experience</i> »
Burke et Miller (1999 : 92)	« <i>Un processus cognitif fondé sur les expériences passées et les données émotionnelles du décideur</i> »
Eraut (2000: 127)	« <i>Not only pattern recognition but also rapid responses to developing situations... based on the tacit application of tacit rules. These rules may not be explicit or capable of reasoned justification, but their distinctive feature is that of being tacit at the moment of use</i> »
Lieberman (2000 : 111)	« <i>L'expérience subjective d'un processus principalement non conscient – rapide, alogique, et inaccessible à la conscience qui, en fonction de/selon l'exposition au domaine ou au problème, est capable de calculer précisément des contingences probabilistes</i> »
Hogarth (2001)	« <i>Des pensées qui sont atteintes avec en apparence peu d'effort, et typiquement sans conscience ; elles impliquent peu ou pas de conscience délibérative</i> » (p.14)  « <i>un processus largement tacite, unintentionnel, automatique et passif</i> » (p. 21)
Berthoz (2003 : 339 -341)	« <i>Souvent, leur [les décisions] caractère intuitif est dû au fait qu'elles résultent d'associations induites par le cerveau droit. Si nous prenons parfois des décisions en ayant l'impression de ne pas savoir pourquoi, c'est parce qu'elles résultent d'un dialogue interne, qui peut être un dialogue de sourds, entre les deux cerveaux qui ne sont pas forcément d'accord</i> »
Bonabeau (2003:118)	« <i>the subconscious integration of all the experiences, conditioning, and knowledge of a lifetime, including the cultural and emotional biases of that lifetime</i> »
Klein (2003 : 19)	« <i>is based on extensive experience both in analysis and problem solving and in implementation and to the extent that the lessons of experience are logical and well-founded, then so is the intuition</i> »
Hitt <i>et al.</i> (2005 : 311)	« <i>the primarily subconscious process of identifying a decision and selecting a preferred alternative</i> »
Goldberg (2005: 150)	« <i>intuition is the condensation of vast prior analytic experience; it is analysis compressed and crystallized. In effect, then, intuitive decision-making is postanalytic, rather than preanalytic or nonanalytic. It is the product of analytic processes being condensed to such a degree that its internal structure may elude even the person benefiting from it. The « postanalytic » nature of intuitive decision-making was pointed out by Herbert Simon</i> »
Petitmengin (2006 : 4)	« <i>Connaissance apparue sans l'intermédiaire d'un mécanisme déductif ni des sens habituels.</i> »

Matzler, Bailom et Moordian (2007 : 14)	« <i>Intuition it is not a magical sixth sense nor a paranormal process. Nor does it signify either random and whimsical decision making of the opposite of the reason. Rather, intuition is highly complex and developed form of reasoning that is based on years of experience and learning and on facts, on facts, patterns, concepts, procedures, abstractions, stored in our heads</i> »
Eubanks, Murphy, et Mumford (2010 : 171)	« <i>a process that involves the development of an unconscious pattern that guides performance, problem solving, and decision-making on complex tasks.</i> »
Salas <i>et al.</i> (2010: 944)	« <i>the intuitions [of expert] occurring at [the] later stages of development [of experience] where the decision maker has developed a deep and rich knowledge base from extensive experience within a domain'.</i> »
Chassy et Gobet (2011: 198)	« <i>intuition lies at the crossroads between perception, knowledge and emotional modulation</i> »
Kruglanski et Gigerenzer (2011 : 97)	« <i>quickly and effortlessly, seemingly popping out of nowhere, without much conscious awareness of their origins or of the manner of their formation</i> »

Nous pouvons faire ressortir plusieurs caractéristiques de ces définitions prenant l'angle du processus cognitif pour la détermination de ce qu'est l'intuition. La principale spécificité relevée dans ces définitions concerne son effectuation hors du champ conscient (décrit avec différents termes comme « non-conscient » ou « subconscient »). L'individu n'étant pas transparent pour lui-même, il n'a pas conscience des processus à l'œuvre dans son propre esprit. Il est parfois précisé que ce processus s'appuie sur des « *patterns* », eux-mêmes mémorisés inconsciemment. Nous sommes conduit ici à un des traits principaux du processus. Il prend naissance sur les expériences des situations voire sur l'ensemble de la mémoire<sup>40</sup> expérientielle et émotionnelle codifiées sous forme de *patterns*. Une autre caractéristique est la rapidité du processus. Dans cette mesure, Barnard fait de l'intuition la capacité à faire jaillir une « *masse d'expérience ou un complexe d'abstractions en un flash* » (1938: 305). La mémoire est un élément primordial pour la décision (Weick, 1995), en raison de la capacité de ce processus à quasi-instantanément atteindre l'ensemble des savoirs tacite et explicite de l'individu. L'intuition englobe la totalité de l'individu débordant, de fait, la frontière entre vie professionnelle et vie privée. Leybourne et Sadler-Smith (2006) montrent dans le cas des managers de projet une relation positive entre expérience et utilisation de l'intuition. Le processus d'accès direct ne souffre d'aucun effort conscient. Les auteurs insistent sur le caractère non déductif et alogique. À la différence de la décision analytique qui nécessite la manipulation d'informations précises et structurées (Schoemaker, 1982), le processus intuitif fonctionne par association d'éléments sensoriels conscients et inconscients souvent diffus. Ce processus est avantageux en cas de manque ou de surplus d'informations pouvant nuire à un raisonnement analytique (O'Reilly, 1980). Burke et Miller (1999) signalent que pour les managers expérimentés l'intuition est aussi utilisée pour sélectionner les informations pertinentes dans un trop

<sup>40</sup> Cette caractéristique retrouve le cœur de la pensée de Bergson lorsque celui-ci affirme dans *Matière et mémoire* (1896) que : « *La mémoire sous ces deux formes, en tant qu'elle recouvre d'une nappe de souvenirs un fond de perception immédiate, et en tant aussi qu'elle contracte une multiplicité de moments, constitue le principal apport de la conscience individuelle dans la perception, le côté subjectif de notre connaissance des choses* » mais également que « *Notre représentation de la matière est la mesure de notre action possible sur les corps* ».

plein d'informations. En définitive, de même que l'ont exposé les neurosciences pour le raisonnement analytique (Damasio, 1995), les émotions jouent un rôle dans le processus intuitif (Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Dane et Pratt 2007; Coget *et al.*, 2009).

Comme nous l'avons déjà évoqué, le passage d'un processus inconscient au domaine conscient exige le dépassement d'un seuil d'excitation neuronale pour accéder au champ conscient (Kihlstrom, 1999), ce qui rejoint la théorie de la célébrité cérébrale en philosophie de l'esprit (Dennett, 2001) sur la lutte d'influence des stimuli dans le cerveau pour advenir à la conscience.

#### 1.3.1.4.2 L'intuition comme objet présent à la conscience

Le tableau ci-dessous présente notre sélection de définitions de l'intuition vue comme un objet.

Tableau 8 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'un objet.

Wild (1938 : 226)	« <i>An immediate awareness by the subject, of some particular entity, without such aid from the senses or from reason as would account for that awareness.</i> »
Bruner (1962 : 102)	« <i>L'acte de saisir le sens, la signification, ou la structure d'un problème sans utilisation explicite du dispositif analytique de la personne.</i> »
Rorty (1967 : 204)	« <i>Compréhension immédiate.</i> »
Westcott (1968)	« <i>Intuition involves awareness of things perceived below the threshold of conscious perception.</i> »
Vaughan (1979 : 27-28)	« <i>Knowing without being able to explain how we know.</i> »
Agor (1986)	« <i>Knowing for sure without knowing for certain.</i> »
Hogarth (2001)	« <i>Les résultats [d'intuitions] sont typiquement approximatives (non précises) et souvent expérimentés dans la forme de sentiments (pas des mots).</i> » (p. 9)  « <i>Nous savons mais nous ne savons pas pourquoi.</i> » (p. 29)
Bolte et Goschke (2005)	« <i>L'appréhension immédiate d'une idée, un axiome ou une part de connaissance, de savoir sans avoir conscience d'un raisonnement logique.</i> »
Hodgkinson <i>et al.</i> (2009:279)	« <i>« Savoir », sans savoir pourquoi.</i> »
Larousse	« <i>Connaissance directe, immédiate de la vérité, sans recours au raisonnement, à l'expérience.</i> »

Dans *L'Éthique*, Spinoza affirme que les idées ne sont pas des « *peintures muettes sur un tableau* », mais bien des puissances d'agir positives ou négatives affectant la conscience elle-même. Si le terme du processus intuitif est suffisamment puissant pour surgir dans le champ conscient alors l'individu aura une intuition. Pour caractériser l'intuition en tant qu'objet présent à la conscience, les auteurs vont dans le même sens que le philosophe géomètre de l'esprit. L'intuition est consubstantiellement accompagnée d'une certitude nous poussant à agir sans que l'on puisse l'expliquer (« *nous savons mais nous ne savons pas pourquoi* »). Si elle est utile pour appréhender

la complexité des situations, le revers de la médaille se trouve dans ce qui lui est consubstantiel, à savoir, l'impossibilité d'être sûr de son intuition face à l'absence de preuve: « *il faut « penser complexe », ou se fier à son intuition, seule capable, sans que jamais sa justesse ne soit garantie d'avance, de fournir une approche totalisée des choses* » (Bibard, 2010 :15). La difficulté est en partie due à la traduction en mots d'un objet présent à la conscience sous une forme non linguistique Vaughan (1979: v), difficilement verbalisable (Dane et Pratt, 2007), déconcertant lorsqu'il survient (Sadler-Smith et Shefy, 2007), communiqué par la métaphore ou l'image (Blackman et Sadler-Smith, 2009) soit par l'expression corporelle, la narration ou à l'aide d'une figure hypostatique (Méziani et Laroche, 2015). Méziani et Laroche (2015 : 12) rapportent une vraie curiosité de la part de leurs répondants sur ce qu'est l'intuition, un sujet qui « *habite leur pratique, mais qu'ils ne maîtrisent ni ne comprennent* ». La difficulté voire l'incapacité à mettre en mot redouble le travail de construction d'un sens explicatif du phénomène.

L'objet présent à la conscience sous forme d'intuition peut être considéré comme une hypothèse à tester. Cette considération commune va dans le sens des résultats d'Agor (1986) et des propos de Sadler-Smith et Shefy (2004 : 78) faisant de l'intuition une « soft data » qui en sus d'être une source d'hypothèses peut également servir d'outil de vérification :

*« As an outcome of an unconscious process in which there is little or no apparent intrusion of deliberative rational thought, intuitions can be considered 'soft data' that may be treated as testable hypotheses (« Do the facts and figures back up my intuition? » ) or used to check out a rationally derived choice (« How do I feel about the decision I've made? » ) »*

Burke and Miller (1999) montrent sur la base d'entretiens avec 60 managers ayant de hautes responsabilités dans d'importantes organisations américaines que 91,5% d'entre eux ont une utilisation combinée de l'intuition et de la rationalité.

#### 1.3.1.4.3 *L'intuition comme processus et objet*

Le tableau ci-dessous présente notre sélection de définitions de l'intuition vue comme processus et objet.

Tableau 9 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'un processus et d'un objet.

Jung (1933 : 567)	« A psychological function that unconsciously yet meaningfully transmits perceptions, explores the unknown, and senses possibilities which may not be readily apparent. »
Rowan (1986 : 96)	« Intuition is knowledge gained without rational thought. It comes from some stratum of awareness just below the conscious level and is slippery and elusive. Intuition comes with a feeling of 'almost, but not quite knowing'. »
Simon (1987 : 63)	« Des analyses transformées en habitudes et la capacité à réagir rapidement à travers la reconnaissance. »
(1992 : 155)	« Rien de plus et rien de moins que de la reconnaissance. »
Reber (1989 : 232-233)	« Intuition may be the direct result of implicit, unconscious learning: through the gradual process of implicit learning, tacit implicit representations emerge that capture environmental regularities and are used in direct coping with the world (without the involvement of any introspective process). Intuition is the end product of this process of unconscious and bottom-up learning, to engage in particular classes of action. To have an intuitive sense of what is right and proper, to have a vague feeling of the goal of an extended process of thought, to « get the point" » without really being able to verbalize what it is that one has gotten, is to have gone through an implicit learning experience and have built up the requisite representative knowledge base to allow for such judgment. »
Bowers et al. (1990 : 74)	« Intuition is a perception of coherence at first not consciously represented but which comes to guide our thoughts toward a 'hunch' or hypothesis. Intuition has two stages: a guiding stage involving an implicit perception of coherence that guides thought, unconsciously toward a more explicit perception of the coherence in question. By a process of spreading activation, clues that reflect coherence activate relevant associationistic networks, thereby producing a tacit or implicit perception of coherence. A second stage involves integrating into consciousness a plausible representation of the coherence in question; it occurs when sufficient activation has accumulated to cross a threshold of awareness. »
Klein (1998: 33)	« Recognising things without knowing how we do the recognizing. »
Allinson et Hayes (1996 :122)	« L'intuition réfère à un jugement immédiat basé sur une sensation et l'adoption d'une perspective globale. »
Shirley et Langan-Fox (1996 : 564)	« Un sentiment de savoir avec certitude sur la base d'informations inadéquates et sans la conscience d'une pensée rationnelle. »
Shapiro et Spence (1997 : 64)	« Un processus non-conscient, holistique dans lequel les jugements sont faits sans conscience des règles de connaissance utilisées pour l'inférence, et dans lequel on a confiance malgré l'incapacité d'en articuler les raisons. »
Hogarth (2001 : 14)	« Intuition or intuitive responses are reached with little apparent effort, and typically without conscious awareness; they involve little or no conscious deliberation »
Sinclair et Ashkanasy (2002 : 36)	« Intuition is direct knowing that relies on non-sequential processing of information, and incorporates both emotions and non-conscious thoughts. It is direct because we are not aware of any reasoning that would have preceded our solution; the answer appears suddenly and we do not know where it came from. It is usually accompanied by a sense of certainty which makes it distinct from qualified guessing. »
Kahneman (2002 : 449)	« Thoughts and preferences that come to mind quickly and without much reflection. »
Kahneman (2003 : 697)	« Les pensées et préférences qui viennent rapidement à l'esprit et sans plus de réflexion. »
Klein (2003 : 13)	« L'intuition est la manière dont nous traduisons notre expérience en jugements et décisions. »
Sinclair et Ashkanasy (2005 : 357)	« Un processus de traitement de l'information non-séquentiel, qui comprend à la fois des éléments cognitifs et des éléments affectifs, et qui a comme résultat la production d'une connaissance qui ne repose pas sur des processus conscients. »
Miller et Ireland (2005 : 21)	« Intuition can be conceptualised in two distinct ways: as <b>holistic hunch</b> and as <b>automated expertise</b> . ...Intuition as <b>holistic hunch</b> corresponds to judgment or choice made through a subconscious synthesis of information drawn from diverse experiences. Here, <b>information stored in memory is</b>



	<i>subconsciously combined in complex ways to produce judgment or choice that feels right. 'Gut feeling' is often used to describe the final choice. Intuition as <b>automated expertise</b> is less mystical, corresponding to recognition of a familiar situation and the straightforward but partially subconscious application of previous learning related to that situation. This form of intuition develops over time as relevant experience is accumulated in a particular domain. »</i>
Dane et Pratt (2007: 40)	« Un jugement chargé affectivement qui émerge au travers d'associations rapides, non-conscientes et holistiques. »
Betsch (2008 : 4)	« L'intuition est un processus de pensée. Ce processus se base principalement sur les connaissances stockées dans la mémoire à long terme qui ont été essentiellement acquises via des apprentissages par association. Les données sont traitées automatiquement et sans en avoir conscience. Le résultat du processus est une impression qui peut servir de base pour les jugements et les décisions. »
Sadler-Smith (2008 : 31)	« L'intuition est involontaire, difficile à articuler, c'est une reconnaissance ou jugement chargé affectivement, basé sur des apprentissages et expériences antérieurs, laquelle se présente rapidement, au travers d'associations holistiques et sans délibération ou pensée consciente et rationnelle. »
Hodgkinson et al. (2008 : 4)	« Intuiting is a complex set of inter-related cognitive, affective and somatic processes, in which there is no apparent intrusion of deliberate, rational thought. Moreover, the outcome of this process (an intuition) can be difficult to articulate. The outcomes of intuition can be experienced as an holistic 'hunch' or 'gut feel', a sense of calling or overpowering certainty, and an awareness of a knowledge that is on the threshold of conscious perception (Bechara & Damasio, 2005; Damasio, 1994). »
Epstein (2008: 29)	« The accumulated tacit information that a person has acquired by automatically learning from experience"; " knowing without knowing how one knows. »
Kahneman et Klein (2009 : 519)	« The judgments and decisions that we are most likely to call intuitive come to mind on their own, without explicit awareness of the evoking cues and of course without an explicit evaluation of the validity of these cues. The firefighter feels that the house is very dangerous, the nurse feels that an infant is ill, and the chess master immediately sees a promising move. »
Glöckner et Witteman (2010 : 5)	« Intuition is based on automatic processes that rely on knowledge structures that are acquired by (different kinds of) learning. They operate at least partially without people's awareness and result in feelings, signals, or interpretations. »

Un nombre plus grand de définitions s'attache à rendre compte du phénomène dans sa globalité : processus et objet. À l'exception de Shapiro et Spence (1997) et Sinclair et Ashkanasy (2002), elles se situent dans la deuxième partie des années 2000 (Miller et Ireland, 2005 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 Sadler-Smith, 2008 ; Hodginkson *et al.*, 2008) à la suite de l'article de référence de Dane et Pratt (2007) qui affirment clairement l'importance de séparer le processus (*intuiting*) et l'objet (*intuition*).

Miller et Ireland (2005 : 21) font la distinction entre deux conceptions de l'intuition qui se sont jusque-là opposées: le pressentiment holistique (« *holistic hunch* ») et l'expertise automatisée (« *automated expertise* »). Le pressentiment holistique renvoie à une forme de connaissance issue du subconscient basée sur l'expérience. L'expertise automatisée renvoie à l'explication que donne Simon (1987) de l'intuition qui, selon lui, suffit à rendre compte de la totalité du phénomène. En effet, l'intuition dépendrait entièrement et se résumerait aux mêmes mécanismes que ceux présidant aux décisions des joueurs d'éches en ajoutant qu' « *il serait surprenant si c'était différent* » (Simon 1997 : 136). Cette perspective est critiquée par Mintzberg (1994), l'intuition ne peut se réduire à un acte automatisé de la conscience qui reconnaît la situation par l'habitude et l'entraînement. Ajoutons qu'ici l'intuition n'est pas indépendante du processus décisionnel rationnel dans lequel elle est

fondue. Ce type d'intuition hyper-spécialisée est souvent décrite chez les experts.

L'intuition est un jugement ou une connaissance dont les raisons nous échappent, elle est accompagnée d'un ressenti émotionnel et d'un sentiment de certitude. Le processus auquel l'émotion participe est rapide et non-conscient. D'ailleurs, pour distinguer des types de processus intuitifs (Glöckner et Witteman, 2010) et des types d'intuitions (Dane et Pratt, 2009), ces typologies ont recours à l'émotion entre autres variables discriminantes, particulièrement sa présence/absence, et sa valence. Pour le neuroscientifique Damasio (1995), la rationalité en apparence déconnectée des émotions voit sans elles son effectuation contrariée car la décision a besoin et varie en fonction de trois paramètres : « *les pulsions biologiques, les états du corps et les émotions* » (p.257). Enfin, il faut souligner que ce mécanisme cognitif est involontaire et plutôt déconcertant (Sadler-Smith, 2008 ; Sadler-Smith et Shefy, 2007). La volonté du sujet n'a pas de prise directe sur ce mécanisme<sup>41</sup>.

#### 1.3.1.4.4 L'intuition comme capacité à décider

Le tableau ci-dessous présente notre sélection de définitions de l'intuition vu comme une capacité.

Tableau 10 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'une capacité.

Bastick (1982 : 2)	« Une puissante faculté humaine, peut-être la plus universelle et naturelle aptitude que nous possédons »
Smolensky (1988 : 82)	« Intuition has the characteristics of being implicit, inaccessible and holistic. Intuition and skill are not expressible in linguistic forms and constitute a different kind of capacity, reflecting 'subsymbolic' processing »
Myers (2002 : 128-129)	« La capacité d'une connaissance directe et immédiate précèdent le rationnel »
Klein (2003)	« Je préfère une vision qui comparerait l'intuition à un « muscle » et la traiterai comme une compétence qui peut être acquise, comme une force qui peut être amplifiée par l'entraînement ».
Sadler-Smith et Shefy (2004 : 77)	« L'intuition est un capacité pour atteindre une connaissance directe ou une compréhension sans l'apparente intrusion d'une pensée rationnel ou d'inférence logique »
Tomasino (2011: 255)	« intuition appears to be a faculty that can be systematically developed and consciously enhanced »
Van Riel and Horvath (2014 : 46)	« The mental faculty that allows us to learn from (i.e., to build tacit knowledge from) and quickly and successfully adapt to or deal with changes in the world (i.e., to use that tacit knowledge) in a non-conscious, non-recursive, holistic way (i.e., in an associative way) »

<sup>41</sup> « Une pensée vient quand « elle » veut, et non pas quand « je » veux ; de sorte que c'est une falsification de l'état de fait que de dire: le sujet « je » est la condition du prédicat « pense ». Ça pense : mais que ce « ça » soit précisément le fameux vieux « je », c'est, pour parler avec modération, simplement une supposition, une affirmation, surtout pas une « certitude immédiate » (Nietzsche, *Par-delà bien et mal*, § 17).

« Que nous devons transcrire le plus tôt possible nos méditations personnelles ayant de la valeur, cela se conçoit : si nous oublions parfois ce que nous avons fait, à bien plus forte raison oublions-nous ce que nous avons pensé ! Mais les idées ne viennent pas quand nous voulons; elles viennent quand elles veulent. » (Schopenhauer, *Métaphysique et esthétique*)

« Les idées viennent quand il leur plaît, non quand il me plaît » (Rousseau, *Les Confessions*, 4)

Les auteurs sont rarement indifférents vis-à-vis de l'intuition, soit ils y voient une capacité très puissantes (Bastick, 1982), soit un risque d'erreur (Kahneman et Tversky, 1974 ; Kahneman, 2003 ; Bonabeau, 2003).

Dans les définitions exposées ci-dessus, le mot capacité fait référence à deux sens : une possibilité de la cognition et une aptitude améliorable. Dans le premier cas, l'intuition n'a pas un sens très différent des définitions précédentes. En revanche, dans le second cas, les auteurs (Klein, 2003 ; Tomasino, 2011) suggèrent que l'intuition est une capacité à développer. Sur ce point, Klein (2003) explique que la confiance accordée à son intuition permet d'augmenter son efficacité, faute de quoi ne pas l'utiliser inhibe la possibilité de la renforcer, et, dès lors, oblige à se conformer par habitude aux procédures (Klein, 2003). Van Riel et Horvath (2014) insistent sur l'intuition en elle-même comme une condition de possibilité pour le développement et l'utilisation de l'expertise ce qu'ils nomment l' « *intelligence intuitive* ». Nous retrouvons ici les travaux sur les différents niveaux d'expertise de Dreyfus et Drefus (1995) prenant en compte l'intuition. Toutefois, comme nous le verrons, la reconnaissance de l'intuition dans le développement de l'expertise relève plus d'une description d'une situation de fait que d'une réelle tentative de prendre en compte l'intuition comme une capacité à entraîner pour gravir les niveaux d'expertise.

Dans la suite de cette section, nous détaillons les caractéristiques du processus intuitif tels que définies par Dane et Pratt (2007 : 9) : non-conscient, association holistique, association entre les stimuli de l'environnement et modèles mémoriels inconscients, et rapidité.

### 1.3.2 Les faux amis de l'intuition : perspicacité (*insight*) et instinct (*instinct*)

L'objectif de cette sous-section est, après avoir précisé les caractéristiques de l'intuition à partir d'un ensemble de définitions de la littérature en management, neuroscience et psychologie, de montrer les similitudes et les différences avec deux autres mécanismes cognitifs avec qui elle a été longtemps confondue<sup>42</sup> : l'*insight* (perspicacité) et l'instinct. Dans notre entreprise de définition de l'intuition nous suivons la démarche de Sadler-Smith et Shafer (2004a) ainsi que Dane et Pratt (2007). C'est pourquoi nous définissons en miroir l'intuition à ces deux processus.

---

<sup>42</sup> Le grand public confond ces notions. Par exemple, le magazine Sciences et Avenir n°287 (décembre 2015) dans article « *L'intuition : le cerveau en roue libre* ».

### 1.3.2.1 La perspicacité

Hodgkinson *et al.* (2009) utilisent un argument neuro-anatomique pour distinguer perspicacité et intuition. À l'aide de l'imagerie par résonance magnétique fonctionnelle (IRMf), les zones responsables de ces deux processus ont été identifiées. La perspicacité prend corps dans le gyrus temporal supérieur antérieur de l'hémisphère droit du cerveau. L'intuition, quant à elle, naît dans le cortex orbito-frontale et l'amygdale, deux régions liées à l'émotion. Les auteurs insistent sur le fait que les zones du cerveau impliquées ne sont pas des zones « *non préparées de l'esprit* », mais qu'elles participent à l'apprentissage et à l'expérience du sujet. La perspicacité est pour Hogarth (2001: 254) « *typiquement réservée à ces moments quand les personnes réalisent soudainement qu'elles peuvent « voir dedans » la structure des problèmes* ». Son apparition soudaine est précédée d'une période de recherche plus ou moins longue, intentionnelle ou non, aussi appelée incubation. La conscience de la solution ne fait pas appel à un processus délibératif et rationnel. La culture populaire a traduit ce moment sous la forme du mot « Eurêka » que prononce celui à qui la solution apparaît. La grande différence qui oppose l'intuition à la perspicacité réside dans la capacité d'expliquer les relations logiques de la solution (Hayashi, 2001 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Dane et Pratt, 2007 ; Hodgkinson *et al.*, 2009). Autrement dit, la perspicacité offre la solution et sa méthode de résolution alors que l'intuition ne présente que la solution. Pour cette raison, Archimède a pu expliquer les raisons de la poussée qui porte son nom au moment même de pousser son fameux cri. À l'opposé, l'expérience intuitive de Bob Lutz alors PDG de Chrysler (Hayashi, 2001) ne lui indique pas les raisons qui le poussent à vouloir créer une voiture de sport haut de gamme dont il a l'intuition des caractéristiques (ce qui donnera naissance à la célèbre Dodge Viper) alors que s'y opposent tous ses conseillers et les études de marketing. Comme le note Sadler-Smith et Shefy (2004), une intuition peut, dans un second temps, se transformer en un insight. Tandis qu'une intuition apparaît et oblige la conscience du sujet à s'y intéresser, les raisons sous-jacentes à la solution peuvent apparaître soit au travers d'un processus conscient soit inconscient : « *Intuition may lead to insight; but some intuitions may not end in insightful moments but may remain as feelings-based judgments that may be difficult to articulate literally but which may be expressed through analogy, story, or metaphor.* » (Sadler-Smith et Shefy, 2007 : 189-190).

### 1.3.2.2 L'instinct

L'instinct est le produit de l'évolution qui attribue une réponse rapide à un stimulus précis pour augmenter nos chances de survie (Dane et Pratt, 2007). L'instinct souffre d'une double

détermination. Premièrement, un instinct correspond à un stimulus particulier. Secondement, un instinct correspond à une espèce particulière. L'instinct n'est donc pas le fruit de l'apprentissage mais plutôt d'une nécessité qui ne « *fait que continuer le travail par lequel la vie organise la matière* » (Bergson, 1959 [1907] : 102). L'instinct est préprogrammé (Sadler-Smith et Shafer, 2004a), son efficacité se fait au prix d'une très longue durée de développement dans un environnement stable. Les conditions environnementales de l'Homme sont celles de la Technique qu'il s'est lui-même donnée, la durée des changements y est de plus en plus raccourcie. L'instinct est donc adapté à un environnement qui ne change pas, auquel cas, il est inadéquat. Dans le langage courant, et par suite dans celui des individus organisationnels, le mot instinct est utilisé en lieu et place du mot intuition. La connotation négative qui recouvre le terme « intuition » dans notre culture occidentale en est en partie responsable. L'intuition et l'instinct ont en commun la rapidité du processus qui les produit. En sus, l'intuition s'applique à des situations complexes de notre environnement technique et social, à la différence des situations produites par l'état de nature où ce sont les menaces pour notre survie qui prévalent.

Tableau 10 : Comparaison de l'instinct, de l'intuition et de la perspicacité.

	<b>INSTINCT</b>	<b>INTUITION</b>	<b>PERSPICACITE</b>
<i>Description</i>	Réponse biologique dépendante du stimulus et de l'espèce	Apparition d'un jugement inexplicable sur une situation accompagnée d'un sentiment de certitude et d'un ressenti émotionnel	Apparition soudaine d'une solution à un problème accompagnée de son mode de résolution
<i>Origine</i>	Innée	Expérience	Expérience
<i>Type de problème</i>	Précis	Précis à diffus	Précis
<i>Incubation</i>	Nul	Courte à longue	Courte à longue
<i>Émotion</i>	Forte	Faible à élevée	Forte
<i>Intentionnalité</i>	Nul	Nul	Nul à forte
<i>Zone du cerveau</i>	Tronc cérébral et noyaux gris centraux	Cortex orbito-frontale et l'amygdale	Gyrus temporal supérieur antérieur de l'hémisphère droit

### 1.3.3 Les deux types d'intuition : l'expertise automatisée et le pressentiment holistique

Nous continuons notre cheminement d'éclaircissement de l'intuition pour les sciences de gestion en général et pour notre recherche en particulier. Après avoir regardé les définitions de différents auteurs issus de différents champs disciplinaires nous cheminons vers la distinction entre deux formes d'intuition souvent confondues.

Cossette (2000, 2004) différencie les recherches centrées sur la cognition en quatre catégories selon

leur objet d'étude : les processus cognitifs, les produits cognitifs, les prédispositions cognitives, les procédés cognitifs. En relation avec notre recherche nous discutons présentement les deux premières catégories, la troisième dans la section suivante, et nous laissons de côté la question des procédés cognitifs qui renvoie à l'étude des procédures et outils aptes à conduire les procédés cognitifs<sup>43</sup>.

Les études sur les processus cognitifs regardent « *les mécanismes, tâches ou activités mettant en évidence le fonctionnement de l'esprit et ayant trait à l'acquisition, au traitement, à la conservation, à la récupération, à la transformation ou à l'utilisation de l'information ou de la connaissance* » (Cossette, 2000 : 15). Le but recherché y est de rendre compte des dynamiques processuelles de l'esprit par l'introduction de la dimension temporelle. Dans l'analyse de la cognition en milieu organisationnel, comme nous l'avons déjà souligné, nous préférons la notion de durée à celle de temps pour marquer la dimension subjective du temps vécu. Une recherche sur les produits cognitifs fera abstraction artificiellement (puisque la réalité vécue par les sujets organisationnels est toujours immergée dans leurs temporalités : leurs durées) du processus pour se concentrer sur l'objet présent à la conscience du sujet, c'est-à-dire « *des entités cognitives comme des significations, des perceptions, des interprétations, des raisons, des anticipations, des motifs ou des intentions se rapportant à une situation particulière* » (Cossette, 2000 : 16-17).

Les chercheurs ont pendant longtemps discuté du processus intuitif et du produit intuition sans distinction. La confusion est soulignée par Dane et Pratt (2007) comme un frein à la compréhension et l'étude du concept. Sinclair et Ashkanasy (2005) nous donnent un exemple d'effort de séparation du processus intuitif en trois parties avec une discussion de l'émotion : l'étape pré-intuitive, le processus en cours, l'étape d'évaluation. Durant l'étape pré-intuitive, les affects jouent un rôle primordial pour empêcher ou faciliter l'accès à l'intuition en fonction du contexte ici considéré comme un facteur modérateur ou décisif dans l'utilisation de l'intuition. Durant le processus, l'émotion participe à modeler l'intuition. Durant l'étape d'évaluation de l'intuition, l'émotion est présente comme une gangue entourant l'objet intuition en lui offrant une impression de certitude, au point de lui devenir consubstantielle pour ne former qu'un seul objet aux contours indiscernables. Dans un article pessimiste sur les possibilités et les intérêts de l'intuition dans le champ managérial, Miller et Ireland (2005) distinguent l'intuition holistique et l'intuition automatique de l'expert. En reprenant les deux phases de la vie des entreprises de March (1991), ils considèrent que l'intuition holistique est utile aux entreprises dans la phase d'exploration pour la recherche de nouvelles

---

<sup>43</sup> La littérature traitant de l'intuition ne discute pas de systèmes d'aide à la décision visant à l'améliorer ou la prendre en compte. En effet, l'intuition reste un objet invisible pour une majorité des individus et des organisations.

stratégies ou de nouvelles techniques et l'intuition automatique de l'expert au départ d'une logique d'exploitation mais elle doit être explicitée pour le succès de la décision (Miller et Ireland, 2005 : 22).

Dans la même trame, Sadler-Smith et Shefy (2004) séparent deux formes d'intuition : « *intuition-as-expertise* » et « *intuition-as-feeling* ». La distinction entre les deux formes peut paraître invisible aux yeux du sujet qui les expérimente. Dans les deux cas sont présentes des heuristiques subconscientes ancrées par la répétition et les ressentis émotionnels. La distinction repose sur la primauté donnée à l'intellect pour l'« *intuition-as-expertise* » et la primauté donnée au corps pour l'« *intuition-as-feeling* ». Un apprentissage d'information explicite s'accompagne toujours de l'apprentissage de connaissance tacite (Reber, 1989).

Le pressentiment holistique est construit à la suite d'un processus non conscient ancré dans l'expérience du sujet. Le débouché du processus produit un jugement accompagné d'un ressenti de certitude que traduit l'expression « *gut feeling* » qui lui est associée. Pour décrire cette forme d'intuition Sinclair (2011) parle de « *fragments de mémoire non connectés* » recombinaison dans la création de quelque chose de nouveau. À ce sujet, Glöckner et Ebert (2011) utilisent les termes de « *style constructif* » en vue de marquer le caractère nouveau et construit de l'objet intuitif.

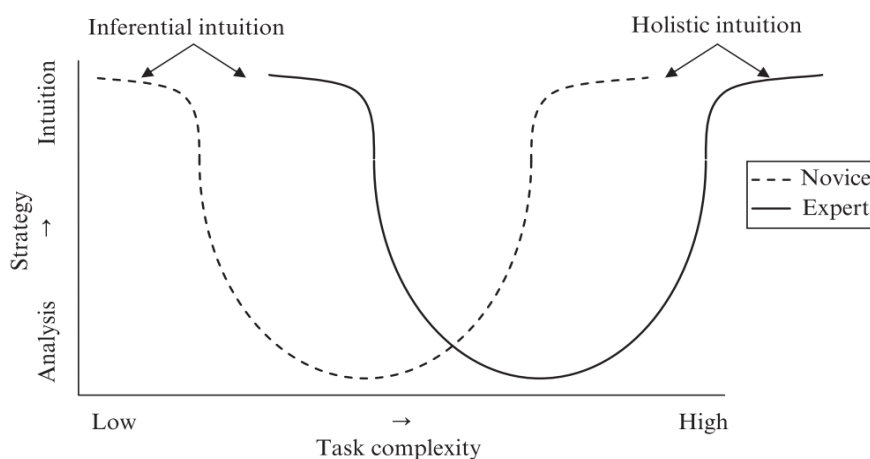
L'expertise automatisée décrit la forme d'intuition de Simon (1987), et à sa suite des tenants de sa réduction à une simple identification d'indices précis correspondant à une mémorisation très spécialisée de *patterns* issue d'actions répétées (ex : le neuropsychologue et chercheur en neurosciences cognitives Elkhonon Goldberg, 2005). Pretz (2011 : 17-18) clarifie les deux formes de la manière suivante :

- intuition inférentielle : « *judgments based on analytical processes that have become automatic through practice* » ;
- intuition holistique : « *qualitatively non-analytical and relies on holistic integration of cues* » .

Sur la base des travaux de Baylor (2001) décrivant une relation en forme de U entre expérience et disponibilité de l'intuition et de Hogarth (2005) sur la prédiction du succès du raisonnement intuitif et analytique en fonction de la complexité de la tâche, Pretz (2011) fait le lien entre intuition inférentielle et holistique avec les niveaux d'expertise. Alors que les débutants emploient l'intuition holistique (« *immature intuition* ») par défaut, et ce par insuffisance de connaissances utiles pour un raisonnement analytique, les experts sont plus enclins à user de l'intuition inférentielle (« *mature intuition* ») rendue loisible par le haut niveau de connaissance. Au niveau intermédiaire, le niveau de connaissance atteint rend possible l'effectuation d'un raisonnement analytique. Les preuves

empiriques cautionnant la supériorité de l'intuition holistique sur le raisonnement analytique (Wilson et Schooler, 1991 ; McMackin et Slovic, 2000 ; Dijksterhuis, 2004) à l'aide desquelles Pretz avance ses théories sont à nos yeux discutables dans une recherche en management. En effet, ces expériences de laboratoire sont incommensurables avec la réalité managériale vécue par les managers. Les résultats sont élaborés à partir de l'évaluation de confitures à la fraise par des cobayes (Wilson et Schooler, 1991), expérience que McMackin et Slovic (2000) vont reproduire en introduisant l'introspection durant l'expérience afin de révéler que l'explicitation du jugement dégrade la qualité du raisonnement intuitif alors qu'il augmente la qualité d'un raisonnement analytique. Dans une recherche avec cinq expérimentations de laboratoires différentes où varient le nombre de variables à considérer pour les cobayes, Dijksterhuis (2004) montre qu'un grand nombre d'informations à considérer fait que l'intuition holistique est plus efficace que le raisonnement analytique.

Figure 3 : Performance de l'intuition inférentielle et holistique en fonction de la complexité de la tâche et du niveau d'expertise (Pretz, 2011 : 25).



La stratégie à adopter la plus appropriée (Figure 3) dépend du niveau de complexité de la tâche et du niveau d'expertise. Quand la complexité est faible, l'intuition inférentielle peut être utilisée. Quand la complexité augmente jusqu'à atteindre un niveau intermédiaire le raisonnement analytique l'emporte. Quand la complexité est haute, l'intuition holistique est la plus appropriée. Notons que la complexité dépend du regard du sujet, en d'autres termes, alors qu'une tâche paraîtra complexe pour un débutant elle ne le sera pas pour un expert, ceci explique le décalage des deux courbes en U.

Les expériences de laboratoire souffrent de plusieurs critiques. Tout d'abord, elles ne peuvent reproduire des situations pleines de sens (multiples et parfois contradictoires) des environnements organisationnels. Ainsi, le rôle de l'expérience qui est, rappelons-le, une



caractéristique fondamentale dans la naissance de l'intuition n'est pas véritablement convoqué et jaugé. En sus, l'intuition est un phénomène mental involontaire c'est pourquoi ce que les expériences mesurent relèvent plus de supposition de la part du sujet que de véritables intuitions. Enfin, dans ces recherches comme pour le NDM ce n'est que l'intuition inférentielle (ou intuition automatisée) qui est interrogée (Sinclair, 2011). Nous nous intéresserons dans le cadre de ce travail doctoral non pas à la reconnaissance automatique devenue réflexe mais bien à l'intuition holistique qui convoque le tribunal de la raison à agir avec cet objet apparaissant à la conscience.

#### 1.3.4 Les processus intuitifs (*intuiting*) et les objets intuitifs (*intuition*)

Dans un état de l'art sur la recherche en matière d'intuition Akinci et Sadler-Smith (2012) entrevoient parmi les futures pistes recherches la création de typologie des processus et des objets de l'intuition. Sur ce point, les auteurs reconnaissent qu'il y a eu quelques propositions. Nous présentons les principales typologies relatives aux processus intuitifs (Glöckner et Witteman, 2010 ; Gore et Sadler-Smith, 2011) et celles relatives aux produits de l'intuition (Dane et Pratt, 2009 ; Gore et Sadler-Smith, 2011).

##### 1.3.4.1 Présentation et typologie des processus intuitifs

Deux chercheurs en psychologie, Andreas Glöckner et Cillia Witteman (2010), proposent une typologie identifiant quatre types de processus intuitifs: intuition associative, intuition par reconnaissance, intuition accumulative, intuition constructive. Une meilleure compréhension des opérations cognitives sous-jacentes à l'intuition est recherchée avec une place importante accordée au rôle de l'émotion dans le processus intuitif et l'objet intuition. Un premier constat s'impose sur l'état de la recherche en la matière. Durant des décennies, la recherche a porté ses efforts de clarification sur la question du style cognitif le plus performant. Avec une granulométrie fine, Glöckner et Witteman (2010) répondent aux ambiguïtés créées par les modèles duaux d'explication de la cognition (ex : système 1 et système 2 de Kahneman (2003) ; système expérientiel et système rationnel de Epstein (1994)). Ces modèles supportent une stricte séparation entre rationalité et intuition que Glöckner et Witteman (2010) entendent dépasser en avançant que l'« *intuition is not a homogeneous concept, but a label used for different cognitive mechanisms* » (p. 1). Leur typologie dissocie les processus intuitifs comme suit :

- L'intuition associative : est basée sur une relation directe entre l'apprentissage de modèles

amenant à un processus d'identification immédiat et une décision dont le temps d'exécution dépendra du nombre de modèles appris. Faible influence du contexte ;

- L'intuition par reconnaissance : processus plus influencé par le contexte que la précédente, le temps de décision augmente avec le nombre d'expériences d'apprentissage, cela est dû à l'augmentation du nombre d'exemples/prototypes à comparer. L'attention doit être distribuée sur divers éléments du contexte en relation avec la décision ;
- L'intuition accumulative : processus automatique de récupération et d'accumulation d'expérience. L'évaluation se fait sur un contexte global et non des éléments particuliers comme dans le cas de l'intuition associative et par reconnaissance ;
- L'intuition constructive : basée sur la construction de représentations mentales correspondant avec une perception de la tâche en constante rétroaction. Elle prédit les distorsions d'information et les changements.

En lien avec leur typologie, Glöckner et Witteman (2010 : 12) mentionnent le modèle du *parallel constraint satisfaction* (PCS) à partir duquel nous pouvons considérer que les individus soumis à une situation de décision construisent des représentations mentales qui peuvent être comprises sous la forme de réseau fait d'éléments apportés par l'environnement aussi bien qu'activés dans la mémoire. Une activation est produite par des processus inconscients pour fournir la meilleure interprétation à l'aide de représentations mentales pour faire advenir un résultat à la conscience.

Dans les études sur le comportement organisationnel les chercheurs Julie Gore et Eugene Sadler-Smith (2011) décomposent le processus intuitif en deux catégories : *domain-general mechanisms* et *domain-specific processes*. Pour les distinguer ils se fondent sur les hypothèses de Chiappe et MacDonald (2005 : 10) :

- « *without domain-general mechanisms humans would be unable to solve recurrent problems in novel ways* ;
- *domain-specific mechanisms are insufficient of themselves* ;
- *domain-general mechanisms are central to human cognition, and necessary in order for human beings to be able to « cope with life in a constantly changing world » . »*

Les *domain-general mechanisms* regroupent les processus de mémorisation explicite et implicite de

schémas abstraits qui déclenchent un processus non conscient aboutissant à l'intuition sur des domaines d'action non hyperspécialisés. Les *domain-specific processes* décrivent l'identification automatique due à l'expertise sur un domaine hyper spécialisé et rendue possible par l'apprentissage de schémas récurrents. Derrière cette description nous retrouvons les deux formes désignées par Miller et Ireland (2005) comme intuition holistique et intuition inférentielle.

#### 1.3.4.2 Présentation et typologie des objets intuitifs

La typologie de Dane et Pratt (2009) reconnaît trois types de l'objet « intuition »: résolution de problème, morale, créative. La distinction entre ces formes repose tant sur le contenu de l'objet que sur ces trois variables : la nature des associations, de l'intensité de l'affect et du niveau d'incubation. Nous présentons ces trois types ainsi que la contribution à cette typologie de Gore et Sadler-Smith (2011).

L'intuition de résolution de problème est le résultat d'un processus inconscient de constitution de la solution à un problème par un « *honed through repeated training and practice* » (p.5) dans le cas de problèmes très structurés. Selon Akinci et Sadler-Smith (2012), ce type d'intuition est dans son essence similaire à ce que Kahneman et Klein (2009) et Salas *et al.* (2010) nomment « *intuitive expertise* » ou encore ce que Sadler-Smith et Shefy (2004) appellent « *intuition-as-expertise* ». Simon (1987) restreint le concept dans son ensemble à ce type d'intuition que nous retrouvons le plus couramment dans la littérature. Pourtant, Dane et Pratt (2009) évitent le mot « expert » pour trois raisons. Premièrement afin de ne pas créer un lien causal unique entre les deux notions. L'expertise rend possible l'intuition de type « *résolution de problème* », elle n'en constitue pas la seule caractéristique. Secondement, les autres types d'intuition (morale et créative) sont aussi possibles chez l'expert. Troisièmement, ce type d'intuition peut émerger chez des non-experts. L'émotion associée est d'une faible intensité en comparaison avec les autres formes de la typologie. Le temps d'incubation est faible voire nul.

L'intuition morale définit ce qui est bien ou mal au travers d'un processus inconscient et rapide sur le fond d'un problème éthique. Elle est « *automatique, rapide et basée sur des jugements émotionnels effectués en réponse à un dilemme éthique, émergeant non-consciemment, rationalisés post hoc, et est relativement imperméable à l'infirmité (Greene & Haidt, 2002; Haidt, 2001; Sonnenschein, 2007)* » (Gore et Sadler-Smith, 2011 : 311). Discuter de l'intuition en tant que source du jugement moral remet en question le point de vue rationaliste en la matière. La grande majorité,

si ce n'est tous nos jugements moraux, reposent sur ce type d'intuition. Sur ce point, Sonnenschein (2007: 1027) affirme que les « *individus utilisent en premier leurs intuitions et ensuite utilisent un raisonnement (moral) post hoc* ». Le critère de jugement n'est pas l'efficacité ou la convenance comme dans les autres formes, le jugement moral tranche entre le bien ou le mal. Si les principes moraux sont véhiculés par la culture de l'individu au sens large, à son tour la culture de l'organisation internalisée par la socialisation organisationnelle joue un rôle déterminant (Sonnenschein, 2007) au point qu'un individu peut se déresponsabiliser de ses propres actes à l'encontre de son organisation. Le processus se base sur des principes généraux. L'émotion associée est d'une forte intensité. Le temps d'incubation est faible voire nul. À ce propos Haidt (2001 : 818) écrit: « *On voit ou on entend quelque chose à propos d'un évènement social et on sent instantanément une approbation ou une désapprobation* ».

L'intuition créatrice est basée sur le mélange de savoirs issus de domaines variés dont la synthèse créatrice donne lieu à quelque chose de radicalement nouveau. Elle est le fait de « *feelings that arise when knowledge is combined in novel ways* » (Dane et Pratt, 2009: 5). Typiquement elle apparaît dans des situations aux problèmes faiblement structurés. Dans ce cas, la séparation entre perspicacité et intuition est à certains égards confuse. L'intuition créatrice, à la différence du « Eurêka », est associée à l'impossibilité de rendre compte des liens logiques sous-jacents à la création de l'idée nouvelle. Elle est utile pour la gestion des situations avec peu de précédents (Agor, 1986) et comme une compétence majeure pour la prise de décision stratégique (Khatri et Ng, 2000). Crossan, Lane et White (1999) associent ce type d'intuition à la fonction d'exploration (March, 1991) dans les organisations où de nouvelles possibilités sont recherchées sans lien avec les événements passés. L'innovation est devenue la valeur marchande suprême dans un environnement concurrentiel qui fait de cette capacité intuitive un enjeu majeur pour les individus et les organisations. L'émotion associée est d'une forte intensité, Sadler-Smith et Shefy (2004) se réfèrent à l'« *intuition-as-feeling* ». Le temps d'incubation est souvent élevé.

À ces trois formes d'intuition décrites par Dane et Pratt (2009), vient s'ajouter l'intuition sociale<sup>44</sup> que Gore et Sadler-Smith (2011 : 308)<sup>45</sup> définissent comme une « *une évaluation rapide et automatique de l'état cognitif et/ou affectif d'une autre personne, grâce à la perception et des indicateurs verbaux et/ou non verbaux* ». Cette capacité a pu jouer un rôle important dans l'histoire évolutive, en effet, une aptitude rapide à juger du caractère dangereux ou inoffensif d'un individu

---

<sup>44</sup> Nous retrouvons cette forme d'intuition dans la littérature dans le roman de Romain Rolland *Jean-Christophe* (1909 : 1032) : « Il avait l'intuition des âmes; et, sans en avoir l'air, il lisait dans celle de son jeune voisin ».

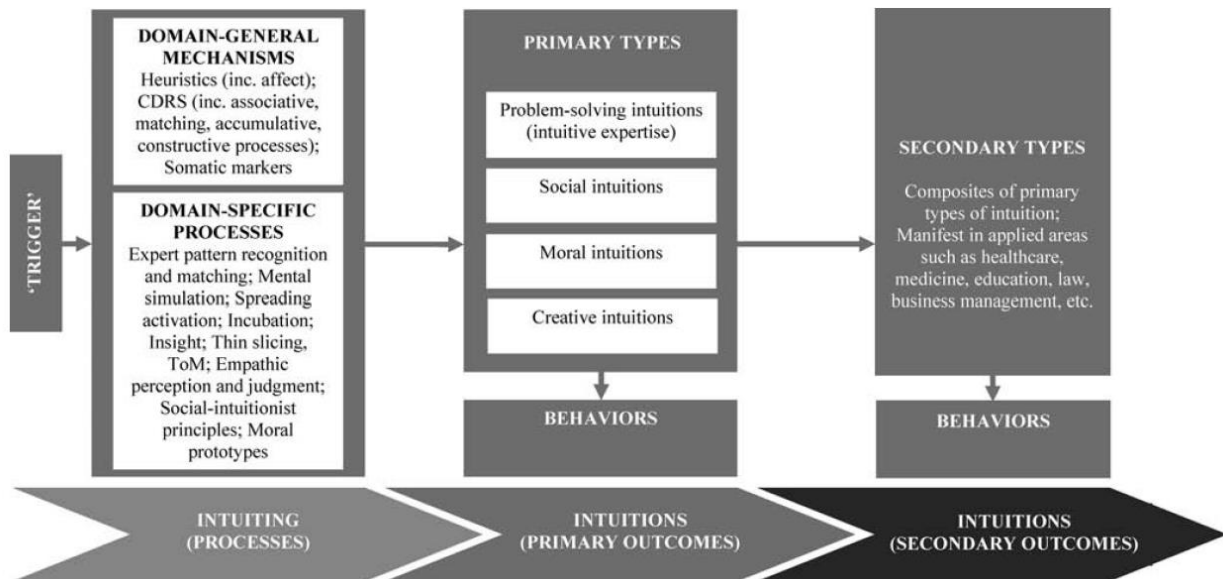
<sup>45</sup> Nous pouvons déjà trouver dans les neurosciences sous la plume de Lieberman (2000 : 111) une explication du phénomène : « *social intuition involves making rapid judgements about the emotions, personality, intentions, attitudes, and skills of others* ».

(Myers, 2002), et plus encore, d'une possible entente pour une action commune a pu conférer un avantage évolutif certain qui a ainsi pu se répandre dans la population (Almor, 2003 : 105 cité in Gore et Sadler-Smith, 2011). Comme dans le cas de l'intuition morale, la culture et le monde social ont une influence de premier ordre sur le jugement social intuitif. Le processus cognitif sous-jacent à cette forme d'intuition à en commun avec l'intuition créatrice d'être issu de connaissances variées (mémoires et canaux sensoriels). Les neuroscientifiques expliquent ce type d'intuition par les neurones miroirs activés dans la vision d'une action d'autrui de la même façon que si le sujet lui-même faisait cette action. Au-delà de l'aspect moteur, pour Lieberman (2007 : 271), elles seraient impliquées dans la communication non-verbale, la compréhension des comportements, des intentions et des expériences des autres. Une jolie formulation nous est donnée par Ingold (2000:411) dans son livre *The perception of the environment* à propos de la capacité à « sentir » autrui: « *We 'feel' each other's presence in verbal discourse as the craftsman feels, with his tools, the material on which he works; and as with the craftsman's handling of tools, so is our handling of words sensitive to the nuances of our relationships with the felt environment.* »

#### **1.3.4.3 Vers une profusion des objets intuitifs ?**

Gore et Sadler-Smith (2011) ajoutent un troisième temps : *intuiting processes, intuition primary outcomes, intuiting secondary outcomes* (Figure 4). Le cadre conceptuel propose l'intégration des trois étapes de l'intuition depuis le processus inconscient jusqu'à son application. Les auteurs n'apportent qu'une courte description de ces étapes si ce n'est qu'elles sont « *analyzable in terms of primary types and are deployed in specific and nonrecurrent (i.e., less frequently encountered) domains in occupational and other settings (e.g., business management, education, medicine, law, etc.).* » (p.26)

Figure 4 : Cadre conceptuel de Gore et Sadler-Smith (2011 : 305).



Du mélange des types primaires d'intuition nous pouvons évoquer des types d'intuition spécialisés à des domaines professionnels ou des domaines de compétences. Dans le domaine du leadership, Gardner (2006 : 110) définit l'intuition comme un « *feeling for the right move in a particular situation* ». Trois des chercheurs les plus importants de la discipline Sadler-Smith, Hodgkinson et Sinclair (2008) proposent l'« intuition entrepreneuriale », se présentant comme un composite des quatre formes que nous venons d'évoquer dont voici la forme la plus aboutie de la définition par Akinci et Sadler-Smith (2012: 4) :

« *An entrepreneurial intuition is an affectively-charged recognition of a viable business opportunity arising through involuntary, rapid, non-conscious, and holistic associations of previously unconnected cues and memory objects from which meaningful patterns emerge thereby facilitating significant leaps in thinking that have potential to create new value.* »

## **1.4 L'intuition dans le monde des organisations : étude des antécédents liés à l'individu, l'objet de gestion et l'organisation**

*« En aucune manière, les propositions théoriques ne devraient être considérées en sciences sociales avec le formalisme de la grande théorie. Elles devraient juste suggérer un jeu de relations, une histoire hypothétique portant sur le pourquoi des actions, des événements, des structures et des pensées qui se sont produits »*

Dumez (2013 : 32)

Dans les sections précédentes nous avons construit notre compréhension de ce qu'est la décision et l'intuition. La continuité de ce mouvement de construction de notre cadre théorique nous conduit à identifier de manière systématique et catégorisée les éléments en lien avec l'intuition.

À partir de notre revue de littérature traitant de l'intuition mais aussi de la littérature en management, nous nous proposons de faire ressortir les éléments en lien avec l'intuition à plusieurs niveaux. Nous avons construit cette section en trois sous-sections discutant des facteurs liés à l'individu (1.4.1), à la tâche (1.4.2) et à l'organisation (1.4.3) afin de mieux éclairer et comprendre le phénomène intuitif. Ces sections constituent une « paire de lunettes » théorique qui va guider notre regard lors de notre étude empirique vers les éléments significatifs pour analyser l'intuition dans la décision individuelle tout en prenant en compte l'ensemble des facteurs, mais aussi, lors de la discussion où nos résultats seront mis en vis-à-vis de la littérature.

### **1.4.1 Antécédents au niveau de l'individu**

Nous présentons ici les antécédents de l'intuition au niveau de l'individu : expérience, style cognitif, état émotionnel et genre.

#### **1.4.1.1 Expérience**

*« Le futur appartient à celui qui a la plus longue mémoire »*

Nietzsche

Derrière le terme expérience nous pouvons distinguer deux formes de connaissances qui la constituent : la connaissance explicite et la connaissance tacite (Nonaka et Takeuchi, 1995) dont il découle corrélativement l'importance d'un apprentissage explicite et implicite (équivalent ici à

tacite). La connaissance « *explicite ou « codifiée » se réfère à une connaissance qui est transmissible dans un langage formel, systématique* » (p.74), exprimable en mots, ce qui rend sa gestion simple et codifiable (ex : procédure). La connaissance tacite est considérée comme non exprimable, « *personnelle, spécifique au contexte et de ce fait il est difficile de la formaliser et de la communiquer* » (p.74). Son processus d'acquisition se fait au travers d'expériences vécues, en sus, nous ne pouvons rendre compte de ces connaissances puisque, comme le dit la célèbre formule de Polanyi (1964 : 4), « *nous en savons plus que nous pouvons le dire* ». La connaissance tacite a souvent été thématisée comme une forme de connaissance à l'état non encore explicité en attente de conversion comme dans le modèle SECI (Socialisation, Externalisation, Combinaison, Internalisation) de Nonaka et Takeuchi (1995). Comme Tsoukas (2002) l'affirme, nous pouvons considérer qu'en cela est ignorée la vision de Polanyi : « *l'essentiel ineffabilité de la connaissance tacite* ». Dane et Pratt (2007) avancent que les deux formes de connaissance participent de la qualité de l'intuition grâce à un apprentissage explicite (apprentissage qui s'effectue par un effort conscient du sujet) et un apprentissage implicite (apprentissage qui s'effectue sans que le sujet en soit conscient) mémorisés dans le cerveau par des circuits différents. Un exemple nous est donné par les cas d'amnésie où la connaissance explicite est perdue mais pas la connaissance tacite (Seger, 1994). Concernant l'apprentissage implicite, Reber (1989 : 219) tire trois conclusions :

« *(a) Implicit learning produces a tacit knowledge base that is abstract and representative of the structure of the environment; (b) such knowledge is optimally acquired independently of conscious efforts to learn; and (c) it can be used implicitly to solve problems and make accurate decisions about novel stimulus circumstances.* »

Plus précisément en lien avec l'intuition, l'apprentissage implicite permet de constituer des structures cognitives complexes à la base du jugement intuitif, il « *représente le cœur épistémique de l'intuition* » (p.232). Hodgkinson *et al.* (2008 : 7) affirment distinctement ce lien puisque, selon eux, « *the process of intuiting originates from an individual's store of tacit knowledge accreted through experience and explicit and implicit learning processes* ». Dane et Pratt (2007) insistent sur la possibilité d'améliorer cet apprentissage implicite dans la mesure où un individu est à même de « *process stimuli in ways that allow implicit learning to function more effectively* » (Seger, 1994: 176) comme apporter une attention particulière aux stimuli pris dans un ensemble. Ils donnent l'exemple suivant :

« *Par exemple, tandis que les managers peuvent être incapables de remarquer consciemment ces récompenses qui sauront mieux motiver les individus au cours d'une période de crise (un type d'apprentissage de covariation), ils peuvent faciliter l'apprentissage implicite de ces patterns en prêtant attention à la fois aux récompenses et aux employés durant la crise.* »



Dane et Pratt (2007) font des schémas détenus par l'« intuitionneur » un moyen primaire pour déterminer si l'intuition sera bonne ou pas. Ces derniers préfèrent parler de schémas que de connaissance individuelle ou d'expérience pour décrire ce que sait un individu à propos d'un domaine particulier. Le mot schéma fait référence aux diverses structures cognitives qui représentent des « connaissances sur un concept ou le type de stimuli, y compris ses attributs et les relations entre ces attributs » (Fiske & Taylor, 1991: 98 cité in Dane et Pratt, 2007). Les experts sont ceux qui, par l'acquisition d'une longue expérience, ont développé des schémas complexes (Dreyfus et Dreyfus, 1986 ; Klein, 1998, 2003 ; Simon, 1987). Pour que ces schémas aient un lien positif sur la performance de la décision intuitive il faut qu'ils soient pertinents et en lien direct avec l'objet de la décision (ex : un expert en feu de forêt n'aura pas d'intuition de qualité sur la gestion d'une inondation).

Rappelons que certaines définitions intègrent le rôle de l'expérience pour rendre compte de l'intuition en elle-même comme Burke et Miller (1999 : 92)<sup>46</sup>, Klein (2003 : 13)<sup>47</sup> ou encore Sadler-Smith (2008 : 31)<sup>48</sup>.

L'intuition est nourrie de l'expérience privée et professionnelle du sujet (Shapiro et Spence, 1997 ; Khatri et Ng 2000 ; Dane et Pratt, 2007 ; Coget *et al.*, 2009). Comment se constitue l'expérience ? Les heures de pratique ne suffisent pas, encore faut-il que le sujet transforme son vécu en expériences de qualité par une « pratique délibérée »<sup>49</sup> intégrant des mécanismes d'apprentissage (Ericsson et Charness, 1994). C'est pourquoi nous pouvons discuter du bien-fondé des 10 années et des 10 000 heures de pratique pour devenir expert qui sont souvent avancées à partir d'études comme celle de Chase et Simon (1973).

Dans le champ philosophique Henri Bergson dans *Matière et Mémoire* (1919) exprime parfaitement le rôle joué par l'expérience tel que les recherches en management le décrivent :

*« Plus grande est la portion du passé qui tient dans son présent, plus lourde est la masse qu'il pousse dans l'avenir pour presser contre les éventualités qui se préparent : son action, semblable à une flèche, se décoche avec d'autant plus de force en avant que sa représentation était plus tendue vers l'arrière. »*

---

<sup>46</sup> « Un processus cognitif fondé sur les expériences passées et les données émotionnelles du décideur. »

<sup>47</sup> « L'intuition est la manière dont nous traduisons notre expérience en jugements et décisions. »

<sup>48</sup> « L'intuition est involontaire, difficile à articuler, c'est une reconnaissance ou jugement chargé affectivement, basée sur des apprentissages et expériences antérieurs, laquelle se présente rapidement, au travers d'associations holistiques et sans délibération ou pensée consciente et rationnelle. »

<sup>49</sup> « a high level of concentration and the structuring of specific training tasks to facilitate setting appropriate personal goals, monitoring informative feed-back, and providing opportunities for repetition and error correction. » (Zimmerman, 2006: 705).

Le philosophe pointe le poids du passé toujours actif dans le présent sous la forme de l'expérience. C'est une véritable force agissante, ainsi que le montre l'image de la poussée exercée sur le futur, pour augmenter la capacité d'action. Nous pouvons faire un lien avec les propos du PDG états-unien H. Ross Perot (cité in Khatri et Ng, 2000 : 59) selon qui l'intuition est « *comme la capacité à apporter sur une situation tout ce que vous avez vu, senti, goûté et vécu dans une industrie* ». Même si pour ce PDG l'action est volontaire alors que Bergson décrit un mécanisme de fonctionnement de la conscience par définition involontaire, les deux pointent le rôle central de l'expérience issue du passé pour la gestion du présent en vue du futur.

L'acquisition des connaissances s'effectue par le passage depuis le conscient dans le champ inconscient de la mémoire puisque la mémoire de travail est très limitée. Une fois stockée la connaissance mémorisée subit des transformations (Dane et Pratt, 2007). À ce propos, le terme « stocker » est impropre car il renvoie à un imaginaire de type logistique, dans lequel un matériau est placé dans un endroit puis récupéré pour son utilisation. Tandis que la mémoire est modifiée en fonction des expériences vécues par le sujet qui lui-même s'inscrit dans une réalité processuelle dont il n'est pas extérieur. Le sujet est le fait d'expériences passées qui font ses expériences présentes en fonction d'une projection vers des expériences futures. Dans la même ligne de pensée, le philosophe Robert Mesle écrit en 2008 dans *Process-Relational Philosophy: An Introduction to Alfred North Whitehead* :

« *You are the flow of your experience. Your mind, your soul, your psyche is that flow. Your sense of identity in that flow comes from memory and anticipation. There is a chain of experience out of which you arise, in each moment, more directly than anyone else. [...] You arise out of your past, out of your relationships with the whole world, and enjoy a momentary present that includes anticipation of future experiences. That moment becomes and perishes and gives birth to a new moment, which recreates you, with both continuity and novelty* » (p.48-49).

#### **1.4.1.2 Style cognitif**

« *La connaissance de l'esprit est la connaissance la plus haute et la plus difficile* »  
Hegel

L'inclination du décideur pour le mode intuitif ou rationnel dépend de son style cognitif qui se définit comme « *une préférence globale et durable dans l'approche du traitement de l'information* » (Hodgkinson et Clarke, 2007 : 245) laquelle étant « *exogène au processus de choix* » (March, 1988). Le style cognitif définit des préférences dans divers domaines : la prise de décision, les

modes d'apprentissage, la personnalité et les préférences. Brigham *et al.* (2007 : 31) résumant cela en quatre points : « (1) *Le style cognitif est une dimension omniprésente qui peut être évaluée en utilisant des techniques psychométriques ; (2) il est stable dans le temps ; (3) il est bipolaire ; et (4) il ne peut être de valeur différenciée (i.e., le style décrit un processus de réflexion différent plutôt que meilleur [Sadler-Smith et Badger, 1998])* ».

Pour autant, les facteurs contextuels ne sont pas à écarter. C'est en cela que, à partir de la théorie des deux processus de l'esprit, Hodgkinson et Clarke (2007) avancent que l'efficacité de la décision dépend de la pondération entre analytique et intuitif en fonction des facteurs contingents de la tâche (structuration, temps et informations disponibles, etc.). Ainsi, il n'est pas possible d'opposer dans l'absolu « rationalité et intuition », en effet, les conditions de performance de chaque mode sont différentes et adaptées à différents types de situation (« *decisional fit* » de Betsch et Kunz, 2008). Betsch (2004) montre que les individus sont capables de changer de mode de raisonnement bien que dans la majorité des cas ce ne soit pas fait, et ce, peu importe le scénario de l'étude. Les managers en capacité d'équilibrer une utilisation de l'analytique et de l'intuitif selon les situations seront les mieux préparés (Burke et Miller, 1999). Une dissonance est possible entre le style cognitif d'un individu et le climat cognitif de son organisation, amenant de ce fait des tensions bien que cela n'ait pas été validé empiriquement ce qui constitue une piste de recherche signifiante (Armstrong, Cools et Sadler-Smith, 2012). Brigham *et al.* (2007) trouvent un plus bas niveau de satisfaction au travail dans les cas où un écart existe entre le style cognitif de l'individu et le degré de structuration du travail.

Dans le cadre de notre travail de recherche nous adopterons une perspective critique vis-à-vis de cette littérature. Tout d'abord, avoir un style cognitif particulier n'implique pas son recours en toutes circonstances (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011). Pachur et Spaar (2015)<sup>50</sup> montrent que la préférence pour l'intuition ou la rationalité dépend du champ d'application de la décision au sein d'un même individu. Cette conclusion est avancée au terme d'une étude menée sur 149 étudiants où les styles cognitifs sont comparés pour chaque individu dans les domaines de choix suivants : conjoint, vêtement, restaurant, médical, électronique, vacance, général. De surcroît, la préférence pour l'intuition est positivement corrélée avec l'expertise que l'individu s'attribue. C'est pourquoi attribuer un style cognitif à un individu n'a pas de sens. À cela vient s'ajouter une autre critique concernant le mode d'évaluation du style cognitif par outil statistique de type *self-report* (Cf. Akinci, 2014) sur lequel nous reviendrons dans notre partie méthodologie. Enfin, Pachur et Spaar

---

<sup>50</sup> Bien que cette étude ne vienne que confirmer le bon sens qui, force est de constater, avait été la chose la moins partagée par l'ensemble des recherches en psychologie et management attribuant de toute éternité un profil intuitif et rationnel à un individu...

(2015) reconnaissent que la force de l'impact de la situation de décision sur le style de décision de l'individu reste à éclaircir.

### 1.4.1.3 État émotionnel

*« Une affection ne peut être réduite ni ôtée sinon par une affection contraire, et plus forte que l'affection à réduire »  
Spinoza*

L'étymologie latine du mot « émotion » vient de « *emovere, emotum* » (enlever, secouer) et de « *movere* » (se mouvoir). Qu'est-ce que l'émotion ? Cette question appelle de très nombreuses réponses selon les perspectives et les champs disciplinaires. En 1981, Kleinginna et Kleinginna ont analysé 92 définitions à la suite de quoi ils ont pu affirmer que les points communs sont rares et que les définitions sont peu claires et vagues. Voici, au terme de ce travail, les éléments de définition qu'ils retiennent :

*« Les émotions sont le résultat de l'interaction de facteurs subjectifs et objectifs, réalisés par des systèmes neuronaux ou endocriniens, qui peuvent : a) induire des expériences telles que des sentiments d'éveil, de plaisir ou de déplaisir ; b) générer des processus cognitifs tels que des réorientations pertinentes sur le plan perceptif, des évaluations, des étiquetages ; c) activer des ajustements physiologiques globaux ; d) induire des comportements qui sont, le plus souvent, expressifs, dirigés vers un but et adaptatifs. »*

L'émotion a trop souvent été décrite dans sa seule dimension intra-individuelle. L'émotion sous le prisme du collectif devient une production sociale inscrite dans son contexte particulier (Averill, 1980). Dans cette trame, le philosophe Dumouchel place l'émotion dans le social au point qu'elle y est formée tout en lui donnant un rôle de communication et de coordination :

*« Tous les phénomènes émotifs sont sociaux. Dire que le corps propre des émotions est social, c'est dire non seulement qu'il faut concevoir les émotions comme des formes de communication et de coordination entre les agents [...], mais encore que l'émotion n'est pas un épisode privé dans la vie du sujet qui reçoit par la suite une socialisation qui la dompte ou qui la met en forme »  
(Dumouchel, 1995).*

Ce propos se retrouve dans la phrase de Kemper (1991) pour qui « *la culture dirige comment on ressent et comment on nomme ce qu'on ressent* » (p. 329). Nous verrons comment la culture influence fortement la décision et l'intuition. Ici, nous voyons se tramer l'importance de facteurs

sociaux et groupaux comme la culture sur le phénomène émotionnel qui pourtant semble de prime abord naturel, universel et intérieur au sujet. Bien au contraire, les cultures ainsi que les cultures d'organisation qui portent les normes de comportement selon les types de fonction forment, créent et dictent les émotions attendues comme acceptables (Rafaeli et Sutton, 1989 ; Morris et Feldman, 1996). Livet et Thévenot (1997) nous permettent de penser le lien de la cognition à l'organisation par le truchement de l'émotionnel, lequel sert de base à l'architecture du collectif : « *les opérations cognitives, individuelles et les mouvements émotifs subjectifs forment la base d'une architecture du collectif* ». L'émotion est donc un phénomène prenant naissance dans un individu sans que le collectif ne soit totalement écarté de cette origine individuelle puisque l'émotion est, que le sujet le veuille ou non, communiquée par différents canaux (mots, expressions faciales, gestes, ton de la voix, etc.) dans la sphère sociale.

Un autre terme qu'il nous fait distinguer apparaît fréquemment dans la littérature: affect. Freud (1915) lui-même les lie lorsqu'il écrit « *Les affects et les émotions correspondent à un processus de décharge* ». Slovic *et al.* (2002 : 397) utilisent le terme affect pour renvoyer à « *la qualité spécifique de bon ou mauvais (i) expérimenté comme un état de ressentis (avec ou sans en avoir conscience) et (ii) la démarcation de la qualité positive ou négative [valence] d'un stimulus* » qui est « *un moyen plus rapide, plus facile, et plus efficace de naviguer dans un monde complexe, incertain, et parfois dangereux* ».

Peter *et al.* (2006) dans l'article introductif du *Journal of Behavioral Decision Making* consacré à l'émotion décrivent de la sorte les fonctions de l'affect dans le jugement et la décision. Premièrement, l'affect peut agir comme une information pour que le décideur puisse la consulter en se posant la question "*how do I feel about this?*" (Schwarz et Clore, 2003). Nous pouvons dire que l'affect est un mode d'être qui, une fois associé à un phénomène, y ajoute une couche d'information porteuse de sens, issue d'une interprétation involontaire. L'affect influence fortement l'information reçue et son traitement notamment dans un processus décisionnel (Slovic *et al.*, 2002). Les affects sont issus d'expériences passées. Deuxièmement, l'affect facilite le jugement en facilitant la comparaison des informations et options disponibles dans un acte de traduction de la complexité d'idées logiques en de plus simples évaluations faites de ressenti. À la suite du premier point, l'affect est à même de créer une information affective plus facilement intégrable dans le processus de jugement que des informations plus « froides ». Troisièmement, l'affect peut apparaître comme un outil d'éclaircissement d'un processus à deux étapes : les affects attirent l'attention du décideur sur de nouvelles informations ainsi que sur une nouvelle information qui sera utilisée pour guider une décision. Enfin, l'affect a une fonction de motivateur dans le comportement et l'utilisation de

l'information.

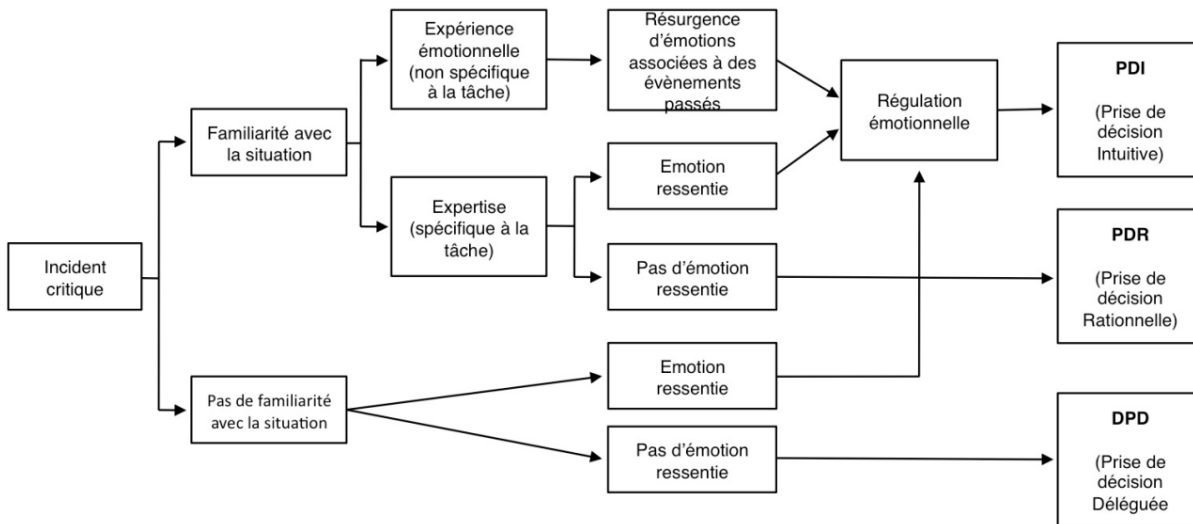
Enfin, nous arrivons à la longue définition de l'émotion de Coget *et al.* (2009) leur servant de base dans leur recherche sur le lien entre émotion et intuition. En s'appuyant sur les quatre grandes approches théoriques de l'émotion (physiologique, darwinienne, cognitive, socioconstructiviste) ils proposent la définition suivante :

« *L'émotion est un état affectif accompagné de réactions physiologiques – comme le fait de rougir, l'accélération du rythme cardiaque, les tremblements et la transpiration (James, 1884; Janet, 1926) – qui est provoqué par des stimuli internes ou externes, et que l'on évalue par rapport à ses conséquences positives ou négatives sur notre bien-être (Frijda, 1986; Lazarus, 1999; Scherer, Schorr, & Johnstone, 2001). Les émotions sont en général de courte durée (Ekman, 1994), elles ont une intensité – forte ou faible – et une valence – agréable ou désagréable – (Feldman, 1995; Russell, 1999). Certaines émotions, souvent de forte intensité comme la joie ou la peur, peuvent être reconnues par l'expression du visage (Ekman, 1994), par les gestes et le ton de la voix (Scherer, 1986), ainsi que par des signaux verbaux (Rimé, Corsini, & Herbette, 2002).* »

Nous en arrivons au lien entre émotion et intuition. Pour Isen (2000 : 426–427 cité in Dane et Pratt, 2009) un état émotionnel positif facilite les décisions complexes par la « *plus grande intégration du matériel cognitif* ». Burke et Miller (1999: 92) intègrent l'émotion dans leur définition de l'intuition dont ils font un « *processus cognitif fondé sur les expériences passées et les données émotionnelles du décideur* ». Par ce biais, ils lient le passé expérientiel de l'individu à l'émotionnel et à l'intuition. À leur suite, de nombreux chercheurs vont lier consubstantiellement l'émotion à l'intuition dans leur définition (ex : Kahneman, 2003 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane et Pratt, 2007) comme Smith et Shefy (2004) utilisant le terme d'« *intuition-as-feeling* » pour décrire l'intuition créatrice. Sinclair et Ashkanasy (2005) dans leur proposition de modèle remarquent que l'affect est un terme parapluie pour des états émotionnels fort divers allant de l'état émotionnel fort et spontané à l'état émotionnel que l'on rapprocherait de l'humeur. Le lien de causalité entre l'état émotionnel (négatif/positif) et le mode de décision (rationalité/intuition) a été remis en cause par des recherches récentes préférant questionner le rôle de l'intensité émotionnelle (Sinclair *et al.*, 2010) ou l'interaction entre émotion et intuition (Coget *et al.*, 2009). Pour Dane et Pratt (2009), la recherche gagnerait à distinguer l'état émotionnel de l'émotion accompagnant une intuition. Matzler *et al.* (2014) constatent que la peur de la critique empêche l'emploi de l'intuition. Une des recherches les plus abouties sur le sujet est celle de Coget *et al.* (2009) (Cf. Figure 1). C'est ainsi que les chercheurs montrent que si le décideur a une expertise sur la situation et une expérience émotionnelle qui l'accompagne alors il va écouter son

intuition en se concentrant sur le chemin tracé par l'émotion.

Figure 5 : Les cinq processus de prise de décision en fonction de la familiarité et de l'émotion (Coget et al., 2009).



La perspective de Simon (1987) faisant de l'intuition une automatisation faisant suite à une prise de décisions rationnelles apparaissant sans émotion est récusée puisque Coget *et al.* (2009) montrent l'implication de l'émotion dans le cas d'une prise de décision intuitive. Ici, l'émotion sert d' « agent de liaison » entre les connaissances de l'expert et la situation.

#### 1.4.1.4 Genre

*« Nous ne pouvons pas ignorer la sédimentation des normes sexuelles. Nous avons besoin de normes pour que le monde fonctionne, mais nous pouvons chercher des normes qui nous conviennent mieux. »*  
*Trouble dans le Genre, Butler*

Dans notre perspective, puisant ses racines dans la pensée de Michel Foucault, nous considérons le genre comme une norme façonnée par la culture en général et la culture organisationnelle<sup>51</sup> en particulier. Sur ce point précis, une étude menée sur deux plateformes pétrolières au titre évocateur *An Organizational Approach to Undoing Gender* par Ely et Meyerson montre que la culture de la sécurité a « involontairement libéré les hommes des impératifs sociaux pour un comportement « mâle », les poussant à laisser aller l'image masculine et à se comporter à la place à l'inverse des stéréotypes » ainsi, « les travailleurs de plate-forme [pétrolière] reconnaissent volontiers leurs

<sup>51</sup> Si nous prenons deux cas opposés de l'expérience commune nous pouvons affirmer sans grande difficulté que la signification de ce que c'est qu'« être un homme » dans un régiment de combat parachutiste n'est pas la même chose que « être un homme » dans une crèche.

*limites physiques, admettent leurs erreurs publiquement, et ouvertement font attention à leurs propres ressentis et ceux des autres* » (2010: 3). La culture de HRO encourage les gens à être plus conscients de soi et à modifier leurs comportements jusque dans leur genre. L'étude montre comment le genre est malléable en fonction de la culture organisationnelle.

« *On ne naît pas femme mais on le devient* » écrivait Simone Beauvoir (1949) et, à plus forte raison, « *on ne naît pas homme mais on le devient* », comme l'écrivait l'humaniste Érasme (1519) dans « *Comment éduquer les enfants* ». La généalogie de la formule de Beauvoir, nous emmène encore plus loin puisque nous la retrouvons dans *L'Apologétique* (197) Tertullien par « *on ne naît pas chrétien, on le devient* ». Dans des visions différentes et avec des objectifs différents, les trois auteurs se retrouvent sur l'idée que nous sommes ce que la construction de la culture a fait de nous-mêmes. Poussée à son extrême, cette perspective nous amène à Judith Butler (1990 [2005]) qui, inscrite dans la pensée de Foucault, entend « *démontrer que les catégories fondamentales de sexe, de genre et de désir sont les effets d'une certaine formation du pouvoir* » (p.53). Elle définit le genre comme « *une série d'actes répétés à l'intérieur d'un cadre régulateur des plus rigides, des actes qui se figent avec le temps de telle sorte qu'ils finissent par produire l'apparence de la substance, un genre naturel de l'être* » (p.109). « *Le genre précède le sexe et le module, le corps n'est pas la donnée première, il est représentation et lieu de pouvoir* » comme l'écrit Perrot (1995). Derrière l'image du corps c'est la conscience du sujet qui est visée. Plus encore, l'objet de ces questionnements est sa subjectivité comprise comme étant construite par des technologies de pouvoir, ou, autrement dit, au cours d'un phénomène de subjectivation. À cela, ajoutons que le genre, selon Butler, est performatif (Austin, 1962), en effet, derrière l'apparence de description, l'énoncé crée sa réalité qu'il énonce. Par la performativité du langage se construit la réalité sociale (Searle, 1998) que nous performons (que nous jouons) à chaque instant. Butler (1990) va poursuivre cette voie en montrant que le genre lui aussi est le fruit de la performativité du discours. Le genre porte sur des interdits et des obligations intériorisés tout en promouvant des normes de pensées, de comportements, de corps et d'actions.

En lien avec ces problématiques et notre recherche nous pouvons citer l'étude de Van Anders, Jeffrey Steiger et Katherine Goldey (2015) sur le taux de testostérone et le comportement. Au cours de leur expérience, ils font jouer à des acteurs hommes et femmes un monologue où ces derniers ont à incarner le rôle d'un patron renvoyant un employé. La scène est jouée deux fois par chacun des acteurs : une fois dans le stéréotype masculin (ex : prendre de l'espace, posture dominante, sourire peu fréquent) et une fois dans le stéréotype féminin (ex : phrase bouleversante, hésitation, contact visuel peu fréquent). Avant et après les deux prestations les taux de testostérone sont mesurés. Un



groupe témoin est aussi utilisé dans le protocole de recherche. Les résultats montrent une « *relation inversée* », ce n'est pas le taux de testostérone qui fait le comportement masculin mais bel et bien certains comportements considérés comme masculins (comportement de pouvoir) qui provoquent une augmentation de la testostérone, et ce, peu importe le sexe biologique de la personne impliquée. Les auteurs se questionnent sur l'effet de la socialisation de genre durant toute l'existence sur un sujet, laquelle pourrait contribuer aux « *différences sexuées* » du taux de testostérone (p. 13805). L'étude se conclut sur les mots suivants : « *cela vient s'ajouter aux preuves, de plus en plus nombreuses, indiquant que le genre et le sexe sont des catégories plus perméables qu'on ne le dit généralement dans la recherche bioscientifique* » (p.13808). Sur le terrain des neurosciences, Vidal (2012) fait le lien entre la plasticité cérébrale et l'identité de genre. En effet, nos connexions neuronales sont à peine faites à hauteur de 10% à la naissance, par conséquent, les autres 90% de connexions vont s'effectuer tout au long de la vie sous les influences de l'éducation, de la famille, de la culture et de la société. Par-delà la question du genre, les professions viennent elles aussi modifier le cerveau comme par exemple le prouve l'augmentation de l'hippocampe dans le cerveau (mémorisation et navigation spatiale) chez les chauffeurs de bus londoniens (Woollett et Maguire, 2011) ou encore une étude sur des sujets apprenant le jonglage à trois balles qui, après seulement 3 mois, montrent que les zones cérébrales impliquées se développent significativement pour ensuite disparaître après 3 mois d'arrêt de cette pratique (Draganski, 2006). Nos actions et, *a fortiori*, nos professions modifient notre cerveau dans ses structures biologiques. Ce que nous faisons fait de nous ce que nous sommes, ce qui fait ce que nous faisons. Il existe un lien de récursivité clairement identifié. Enfin, dans le champ de la sociologie critique et concernant l'intuition, Pierre Bourdieu (1998 : 37) diagnostique que cette « *forme particulière de la lucidité spéciale des dominés, ce que l'on appelle «l'intuition féminine» est, dans notre univers même, inséparable de la soumission objective et subjective* », qui relève d'une invention par la domination masculine de « *stéréotypes très généraux, valables pour « les femmes en général »* », car, rappelons-le, l'intuition est rangée dans l'ordre de l'irrationnel qui, par conséquent, est perçue négativement.

En lien avec les études sur l'intuition et le genre, la littérature nous apprend les choses suivantes. Selon certaines études, le genre aurait une influence dans l'emploi de l'intuition (Agor, 1989 ; Kirton, 1989 ; Parikh *et al.*, 1994 ; Allinson et Hayes, 1996 ; Matzler *et al.*, 2014) avec des résultats n'allant pas toujours selon le sens commun que les femmes seraient plus intuitives. Hodgkinson et Sadler-Smith (2003), Akinici (2012) et Bertolucci et Pinzon (2015) ne trouvent aucun effet significatif du genre. Notons que ces études ne font du genre qu'un facteur parmi bien d'autres. Dans une étude portant uniquement sur ce sujet, Hayes, Allinson et Armstrong (2004) utilisent le *Cognitive Style Index* sur 1 621 répondants au Royaume-Uni. Leurs résultats ne montrent aucune

différence due au genre chez les managers alors que chez les non-managers, les femmes sont plus analytiques que les hommes et que les femmes managers. La pertinence de ce facteur reste discutée.

#### 1.4.2 Antécédents au niveau de l'objet de gestion

Nous présentons ici les antécédents de l'intuition au niveau de l'objet de gestion : structuration, temps, routine/nouveauté.

##### 1.4.2.1 Structuration

*« Les objets doivent se régler sur notre connaissance »*  
Kant

Pour Dane et Pratt (2007 : 45-46), plus la structure d'un problème associé à une tâche est de type jugement, plus la performance de l'intuition va augmenter. Qu'est-ce que cela signifie ? Ces auteurs considèrent que la notion de « structure du problème » se comprend à l'aide de la distinction que fait Laughlin (1980 : 128) entre tâche intellectuelle et tâche de jugement. La première, associée à la rationalité, est une tâche hautement structurée, décomposable, pourvue de critères objectifs de réussite. La seconde, associée à l'intuition, est une tâche peu structurée, non-décomposable et sans critère objectif, comme c'est le cas des jugements politiques, éthiques et comportementaux. Loin d'être une opposition dichotomique, un continuum relie tâche intellectuelle et tâche de jugement (Laughlin, 1980). Dans le même sens, pour Shapiro et Spence (1997), le degré de structuration d'une situation se répartit sur un continuum allant du plus structuré (ex. : calcul de production, exercice comptable) au moins structuré (ex. : formation de la stratégie, choix d'acquisition). Du fait de sa capacité d'intégration de l'information au niveau holistique, l'intuition permet de gérer une situation de décision où l'information est diffuse, déstructurée et mouvante. De ce fait, l'intuition est plus performante sur des tâches non-décomposables (Hammond *et al.*, 1987). Comme le remarquent à juste titre Dane et Pratt (2007), l'intuition est bonne selon le type de situation, plus encore, selon l'objet sur quoi porte la décision (McMakin et Slovic, 2000). Si les recherches du courant *Heuristics ans biases* ont montré que l'intuition n'était pas du tout fiable c'est qu'elles l'ont confrontée à des problèmes hautement structurés comme des problèmes mathématiques ou probabilistes ne rentrant pas dans son champ de possibilité de performance. C'est pourquoi des recherches empiriques portant sur des situations réelles de gestion avec des managers expérimentés, sur des objets de décision peu structurés comme la stratégie ou le management des ressources

humaines, montrent que l'intuition offre d'excellents résultats. Hammond *et al.* (1987)<sup>52</sup> avancent que certaines tâches décisionnelles induisent, en fonction de leurs spécificités intrinsèques, soit une approche intuitive (« *intuition inducing* ») soit une approche rationnelle (« *analysis inducing* »). Une approche intuitive est induite par une tâche avec les caractéristiques suivantes : un grand nombre d'indices, une forte incertitude, un manque de principes d'organisation et une faible décomposabilité. Une approche analytique est induite par les caractéristiques opposées. D'autres auteurs ont utilisé un vocabulaire différent à ce propos comme Shapiro et Spence (1997) avec le terme de *structuredness* et Hayashi (2001) avec les termes de *well-defined problems* et *ill-defined problems*.

### 1.4.2.2 Temps

« Nos représentations de la réalité conditionnent nos comportements. La complexité de la réalité est dans une certaine mesure construite à partir de nos représentations. »

Genelot (2011 : 94)

La rapidité du processus intuitif est une de ses caractéristiques fondamentales qui a fortement intrigué et intéressé les chercheurs comme les praticiens (Bastick, 1982 ; Khatri et Ng, 2000 ; Kahneman, 2003 ; Dane et Pratt, 2007). Par rapport à la rationalité, son recours est particulièrement usité et performant dans les situations impliquant une forte contrainte temporelle (Agor, 1989 ; Klein, 1998, 2003 ; Dane et Pratt, 2007 ; Kahneman et Klein, 2009). Van Riel, Ouwersloot, et Lemmink (2003) posent comme hypothèse une relation négative entre la pression du temps perçue par le décideur et sa propension à utiliser une analyse rationnelle. En effet, la collecte exhaustive des informations nécessaires pour la rationalité et, plus encore, pour la résolution d'un problème, comporte plusieurs risques : il a peut-être changé, disparu, ou a été résolu par la concurrence (Sadler-Smith et Shefy, 2004). Le besoin de temps et d'informations claires pour que puisse se faire un raisonnement analytique risque de provoquer une « paralysie par analyse » (Mintzberg, 1994 : 325) au détriment de l'action. L'intuition offre, de par cette caractéristique d'être rapide, la possibilité d'une action rapide dans un environnement incertain évoluant très rapidement. C'est tout particulièrement le cas dans les situations extrêmes de gestion (Lièvre, 2005) que rencontrent les HRO.

---

<sup>52</sup> L'étude se base sur le jugement d'ingénieurs à propos d'une autoroute : de son esthétique, sa sécurité et sa capacité de charge.

### 1.4.2.3 Routine/Nouveauté

*« La nouveauté trouve nos sens hostiles et rebelles »*  
Nietzsche

L'intuition est souvent associée à la créativité (Policastro, 1995 ; Dane et Pratt, 2009) qui participe de l'explication de la performance de l'intuition dans les situations avec peu de précédents et un haut niveau d'incertitude (Agor, 1989 ; Sinclair et Ashkanasy, 2002). En effet, dans les situations faites de nouveautés, ou encore, celles où ne sont pas établies de procédures, comme les décisions de gestion de projets innovants et les décisions stratégiques (Khatri et Ng, 2000), l'intuition est légitime. Les routines sont inopérantes face à une situation nouvelle obligeant de fait le recours à des modes de pensée plus créatifs. En sus, la routine risque d'instaurer des habitudes contreproductives (« *experienced incompetence* », Yates, 2001) en appauvrissant les savoirs mis en jeu. L'expertise est un objet vivant à reconstruire sans cesse, notamment pour assurer une intuition de qualité (Canet *et al.*, 2011). Toutefois, peu d'études empiriques ont investi cette question (Dane et Pratt, 2007). Les propositions que nous évoquons viennent principalement de réflexions et déductions théoriques, comme celle de Sinclair et Ashkanasy (2005) sur le lien entre le style intuitif et la décision non-routinière de haute importance pour l'organisation et le décideur dans la recherche d'une solution unique à un problème unique.

### 1.4.3 Antécédents au niveau de l'organisation

Nous présentons les antécédents de l'intuition au niveau de l'organisation : environnement, culture organisationnelle, apprentissage, rationalisation des pratiques, pouvoir.

#### 1.4.3.1 Environnement

*« Le chaos n'est qu'un principe méconnu de l'ordre. »*  
John Stuart Mill

L'efficacité de l'intuition dépend de l'environnement de l'organisation (Agor, 1989 ; Shapiro et Spence, 1997). À partir d'une étude de décisions stratégiques dans trois secteurs industriels, Khatri et Ng (2000) montrent que la mobilisation de l'intuition est positivement corrélée à la performance de l'organisation dans un environnement instable, et négativement corrélée à la performance de l'organisation dans un environnement stable. Plusieurs études ont cherché une corrélation statistique

entre le style intuitif mesuré à l'aide d'outil psychométrique (ex : MBTI, CSI) et les données de performances d'une entreprise. Par exemple, Sadler-Smith (2004) montre dans une durée de deux ans une corrélation positive entre un style cognitif de type intuitif chez des entrepreneurs de petites et moyennes entreprises et leurs performances financières. Dans la gestion de projet, Leybourne et Sadler-Smith (2006) trouvent une corrélation statistique entre le succès des projets (environnement instable, tâche déstructurée) et le recours à l'intuition. Ritchie *et al.* (2007) trouvent eux aussi une corrélation positive entre l'utilisation de l'intuition par les cadres et la performance d'organisations à but non lucratif.

### 1.4.3.2 Culture organisationnelle

*« La culture est chez l'Homme une seconde nature »*  
Pascal

Notre société contemporaine est le terme d'un long processus de rationalisation (Weber, 1922) au cours duquel la rationalité s'est imposée en excluant comme forme recevable et légitime les autres formes d'expressions de la cognition (émotion, imagination, intuition, instinct, etc.). De là, la rationalité s'est institutionnalisée comme la seule forme légitime de jugement. Par suite, elle a instauré des mécanismes de contrôle et de justification à son profit exclusif. Une culture organisationnelle est imprégnée sans pour autant s'y réduire par la culture de la société dans laquelle elle s'insère. Une culture organisationnelle lie les différents niveaux depuis les filtres perceptifs jusqu'aux répertoires d'actions. Pour Cossette (2004 : 121), la culture organisationnelle est *« un système d'idées à caractère normatif, façonné ultimement par les acteurs concernés ; la culture est donc créée, maintenue et transformée par des individus possédant eux-mêmes des schèmes, [...] formés par les valeurs personnelles »*. Les schèmes cognitifs sont faits de généralisations intégrées par les managers, et, de fait, par les organisations, dans la construction de la réalité (Cossette, 2004). Ces schémas référentiels permettent aux managers, et, de ce fait, aux organisations de ne pas se retrouver *« paralysés »* par des situations *« ambiguës et incertaines »* (Prahalad et Bettis, 1986 : 489 cité in Cooremans, 2010).

La culture organisationnelle est mise en avant en tant que catalyseur de la décision (Eisenhardt et Zbaracki, 1992) et son rôle est spéculé sur l'intuition (Dane et Pratt, 2009). Dans le cas de pôles de compétitivité, les normes de gouvernance se révèlent plus structurantes que l'influence de l'environnement sur les modes de décision (Bertolucci et Pinzon, 2015). En effet, les organisations portent des idéaux de comportements sur ce qu'est une « bonne décision », ainsi, l'importance accordée à la rationalité ou à l'intuition n'est pas fixe selon les organisations. Même si les

possibilités d'une décision rationnelle ne sont pas réunies, elle reste la norme (Sadler-Smith et Shefy, 2004). Par conséquent, lorsqu'un individu doit juger de son intuition, le tribunal de sa raison invoquera consciemment ou inconsciemment les valeurs et comportements attendus par l'organisation. Si « l'hémisphère gauche » est privilégié sur les autres possibilités cognitives (émotion, imagination, etc.), les intuitions seront camouflées ou gardées secrètes puisque « *les collègues ne comprenaient ou ne comprendraient pas qu'une intuition puisse être une base fiable* » (Agor, 1986 : 15). Hensman et Sadler-Smith (2011), dans une recherche menée à l'aide de 15 entretiens semi-directifs avec des cadres du secteur bancaire, mentionnent que « *les normes et les attentes culturelles sont susceptibles de déterminer le climat organisationnel dans lequel les intuitions peuvent soit être exprimées librement ou, au contraire, réprimées* ». De la même manière Bertolucci et Pinzon (2015) ont montré l'importance de la culture organisationnelle et, plus particulièrement, la culture du groupe insufflée par le manager comme source d'expression et de partage de l'intuition. La culture organisationnelle comprend des jugements évaluatifs à partir du prisme des valeurs sur l'intuition en tant que mode de jugement recevable ou non.

### 1.4.3.3 Apprentissage organisationnel

*« Il faut prendre soin des conséquences, veiller à elles », nous prévient John Dewey. Une action dont on ne considère pas les conséquences ne nous livre en elle-même aucun enseignement. Et les conséquences sont dépourvues de signification tant qu'elles ne sont pas rapportées à l'action qui en est l'origine. L'ensemble constitué par l'action et ses conséquences, seul, constitue une expérience. Il ne suffit pas de faire une expérience : pour « avoir de l'expérience », dirait-on trivialement »*  
Introduction à la « La réalité comme expérience » de Dewey, Gêrôme Truc

À partir de l'étude de la performance des experts, Hodgkinson *et al.* (2009) suggèrent qu'elle peut être considérablement améliorée grâce à une pratique intense, une critique auto-évaluative et un retour d'expérience candide (discussion à double sens, directe et honnête). Nous entrons là dans le domaine des pratiques d'apprentissage visant à enrichir l'expérience individuelle et collective. Kahneman et Klein (2009) avancent que deux conditions sont nécessaires pour un jugement intuitif d'expert : un environnement avec des régularités offrant des indices valides sur la situation, ainsi que, l'opportunité d'apprendre quels sont ces indices par un retour d'expérience « *pertinent et exact* » (Hogarth, 2001). Dans un environnement à « faible validité » (ex : marchés boursiers) les indices de validité sont quasi-inexistants. Dans un environnement à « haute validité » (ex : intervention de services de secours), se présentent des caractéristiques intrinsèques sous formes d'indices à même de fournir des éléments de relation causale. Toutefois, ces indices de validité sont à découvrir pour en retirer de l'expérience. Ces indices, une fois traités, pourront servir s'ils sont captés dans les situations futures. Hogarth (2001) oppose les structures d'apprentissage «

*kind* » et « *wicked* » menant ou non à de bonnes intuitions. Hogarth (2001) cite l'exemple d'un « *wicked* » apprentissage à partir du cas de ce médecin ayant acquis une réputation de grand diagnosticien au début du XX<sup>ème</sup>. Ce dernier pensait avoir développé par la palpation de la langue des patients, une expérience capable de lui donner une connaissance intuitive des signes de la typhoïde. Ce médecin ne se lavant pas les mains, il était en fait la source de la contamination... Le retour d'expérience doit offrir à l'expert la connaissance des conséquences de ses décisions (Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Kahneman et Klein, 2009) pour renforcer son expérience. Si bien que le nombre d'heures de pratique n'est pas suffisant, encore faut-il que le sujet transforme le vécu en expérience de qualité par une « *deliberate practice* »<sup>53</sup> (Shanteau, 1992 ; Ericsson et Charness, 1994) qui repose sur quatre facteurs : la répétition de tâches identiques ou similaires, la présence d'un retour d'expérience immédiat à même de guider l'amélioration de la performance, une tâche qui s'appuie sur la connaissance préalable de l'apprenant, et un apprenant qui est motivé pour s'engager dans la pratique et les activités d'amélioration de sa performance (Ericsson *et al*, 1993). Une fois atteint le niveau d'expert, ces efforts ne sont pas à négliger, sans quoi le niveau d'expertise risque de stagner voire de diminuer (Krampe et Ericsson, 1996 ; Ericsson, 2004). Nous retrouvons ces éléments de théorisation dans une interview parue dans la *Havard Business Review* de Gary Kasparov (2015). Ce dernier dévoile quelques-uns des grands principes qui ont fait son succès : « *Je suis resté au sommet pendant vingt ans parce que je savais que même en étant vainqueur, il me restait encore à apprendre. La stratégie parfaite n'existe pas. Ne pas se reposer sur ses lauriers est un principe fondamental* ». L'ancien champion du monde des échecs fait part d'une attitude de remise en question et de travail perpétuel sur ses propres connaissances. Kasparov continue son propos en évoquant la décision de la sorte :

*« Le processus de prise de décision est propre à chacun, tout comme les empreintes digitales ou l'ADN. Ce qui fonctionne pour une personne est peut-être contre-productif pour une autre. Chacun doit faire sa propre introspection [...] N'oubliez pas que, au bout du compte, peu importe le temps passé à la préparation, les décisions importantes seront prises dans l'urgence, c'est-à-dire intuitivement. [...] Dans le feu de l'action, il est impossible d'aller contre sa nature. Veillez à jouer sur votre propre terrain. Le vainqueur est celui qui parvient à se créer l'environnement le plus favorable. [...] Sur les ordinateurs : La force brute de calcul ne suffit pas, l'intuition humaine est un facteur de réussite pour prendre des décisions efficaces. »*

La démarche d'amélioration des capacités décisionnelles n'est pas qu'une procédure collective qu'il suffirait de suivre. Kasparov insiste sur le caractère personnel d'une démarche qui, en ce sens, exige

---

<sup>53</sup> Entendue comme “*a high level of concentration and the structuring of specific training tasks to facilitate setting appropriate personal goals, monitoring informative feed-back, and providing opportunities for repetition and error correction.*” (Zimmerman, 2006: 705).

l'accord et l'investissement du sujet pour être véritablement mise en place. Ce travail est d'autant plus important que « *les décisions importantes seront prises dans l'urgence, c'est-à-dire intuitivement* ». Nous ne pouvons, à partir de cet extrait, distinguer le type d'intuition mis en jeu (holistique ou inférentiel), toutefois, remarquons que l'accent est mis sur l'importance de l'intuition face à la « force brute » des calculateurs. Enfin, Kasparov, dans son propos, insiste sur la force de l'environnement favorable sur la décision qui est avant tout un environnement singulier à chaque personne. Si nous quittons le monde épuré fait de 64 cases blanches et noires pour revenir dans le monde managérial, et, plus particulièrement celui des organisations de santé, Canet *et al.* (2011 : 166) proposent de « *rétablir la réflexivité<sup>54</sup> pour que les décideurs puissent nourrir des modèles d'action favorables à l'intuition* » afin d'éviter les dérives d'une intuition s'autonomisant par rapport à la « *bonne décision* », d'où le double intérêt de former les novices aux contacts des anciens (Canet *et al.*, 2011) pour que ces derniers puissent, en sus de transmettre, se confronter à leurs propres pratiques. La problématique du retour d'expérience est donc posée tant au niveau individuel, groupal, qu'organisationnel. En aval, le management est à même de renforcer la capacité intuitive, cette dernière puisant dans l'expérience du sujet, ce sur quoi s'accordent les différentes acceptions du concept. La possibilité qu'offre une situation d'être à la base d'une expérience de qualité est soumise à l'action du management. La création d'un environnement d'apprentissage assurant la transformation du vécu des individus en une expérience de qualité est mainte fois soulignée comme une condition essentielle (Klein, 2003 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004, 2007 ; Sadler-Smith et Burke, 2008 ; Dane et Pratt, 2007 ; Kahneman et Klein, 2009) car il n'est pas automatique : « *si l'intuition est basée sur l'expérience, comment cette expérience se crée ? Avoir simplement des expériences n'est pas suffisant. Les expériences ont à être transformées en expertise* » (Klein, 2003 : 62).

Un parallèle assez clair peut être fait avec la description de l'apprentissage de la vertu par Aristote (*Éthique à Nicomaque*, Livre II). Le Stagirite s'exprime en ces termes : « *Mais dans le cas des vertus, il ne suffit pas pour qu'elles existent que l'homme agisse en juste et en tempérant ; il faut que l'agent sache comment il agit : ensuite que son acte provienne d'un choix réfléchi, en vue de cet acte lui-même ; en troisième lieu qu'il accomplisse son acte avec une volonté ferme et immuable* ». Nous retrouvons dans ces écrits plusieurs points centraux à notre propos sur le développement des capacités intuitives. En premier lieu, avoir eu de bonnes intuitions ne suffit pas, il convient que le sujet prenne conscience de ses propres modes décisionnels, de même que connaître ce qu'est l'intuition. En second lieu, un travail d'apprentissage réflexif en vue d'améliorer ses capacités, doit

---

<sup>54</sup> Entendue comme « *tout ce que les acteurs connaissent (ou croient) de façon tacite ou discursive, sur les circonstances de leur action et de celle des autres, et qu'ils utilisent dans la production et la reproduction de l'action* » (Giddens, 1987 : 440).



être le fruit d'une intentionnalité tournée vers l'amélioration de ses capacités à prendre des décisions et à user de son intuition. Enfin, cette démarche doit s'inscrire dans un temps long et demander des efforts que seule une volonté inébranlable est à même d'effectuer.

#### 1.4.3.4 Rationalisation des pratiques

*« Les mots nous barrent la route »*  
Nietzsche

Dans les grandes organisations (publiques ou privées) la division du travail a pour corollaire une procédurisation des tâches d'autant plus importante qu'il existe des niveaux hiérarchiques. L'exacerbation de la rationalisation des pratiques est entendue comme « *l'ensemble des techniques et des représentations qui se réclament de la recherche d'efficacité* » (Corbett-Etchevers et Mounoud, 2011) lesquelles contraignent la cognition des sujets. La structure organisationnelle décide en grande partie du cheminement intellectuel du décideur. Aux niveaux hiérarchiques les plus bas, l'exigence d'user d'un raisonnement analytique est redoublée par la nature de la tâche et la procédurisation encadrant l'action (Fredrickson, 1986). Par ce biais, les architectes d'organisations concourent à la fabrique de la décision en agissant sur les circuits de perception, de traitement et de jugement de l'information (Chandrasekaran, 1981 cité in Laville, 2000). L'analyse de Bibard (2012b) est à même de nous éclairer sur les freins au développement de l'intuition dans les organisations : la tension entre le court terme et le long terme fait subir aux organisations un paradoxe produisant une incapacité sclérosante à innover. L'exigence de performance à court terme est caractérisée selon Bibard par quatre dimensions : visibilité, maximum, immédiateté et constance. De ce fait, les organisations sont obligées de reconduire « *ce qu'elles savent déjà faire* » tant au niveau individuel qu'organisationnel. « *On peut radicaliser le propos en disant que le court terme conduit les organisations à répéter leurs performances du court terme, les immobilisant progressivement au détriment de toute capacité d'innovation* » (2012 : 105). L'exigence du court terme entre en contradiction avec les exigences du moyen et long terme que sont « *l'adaptation, la flexibilité, l'innovation [qui] impliquent tôt ou tard que la performance de l'organisation n'est ni constamment ni immédiatement maximale* » (2012 : 105). En outre, la tentative de réduction de l'incertitude par des routines strictes crée des normes de conduite qui finissent par faire naître une éthique immanente (Bibard, 2013). Les systèmes d'évaluation étant centrés sur ce « bien faire », les individus deviennent de plus en plus ignorants de leurs propres actions. Avec la répétition, les pratiques s'intériorisent pour devenir non-réfléchies et réflexes. Dans cette apparence de contrôle germe la graine de l'impossibilité de gérer la nouveauté et l'imprévu.

Les tâches à accomplir prescrivent naturellement peu ou prou le type de savoir pour leur résolution de sorte que l'amplitude des savoirs explicites ou tacites (Polanyi 1969 ; Nonaka et Takeuchi, 1995) à engager, déterminée par la tâche à accomplir, infère en partie l'opportunité d'user de son intuition, notamment du fait de la capacité de ce mode de raisonnement à répondre au besoin de mobiliser des savoirs tacites. Les caractéristiques perçues du problème induisent le type de raisonnement (Inbar *et al.*, 2010), ainsi, un contrôle trop strict de certains objets de gestion par la doctrine ou les règles de l'organisation risque d'inférer un mode de raisonnement inadéquat avec l'objet de décision (Hammond *et al.*, 2007). Pour gérer la complexité, les organisations devraient selon de nombreux de chercheurs (ex : Bonabeau, 2003 ; Miles et Ireland, 2005 ; Pfeffer et Sutton, 2006 ; Bazerman et Moore, 2008 ; Kahneman, 2011) recourir à plus de rationalité comme support à une décision plus rationnelle (donc meilleure) que ce soit par les types d'informations utilisées ou les outils de gestion. L'interaction sociale, la construction de sens et la structure de l'organisation sont liées (Weick, 1995).

Enfin, remarquons, grâce à Constantiou, Shollo et Vendelø (2012), que lors de la priorisation de projets dans un grand groupe financier, au milieu des données quantifiées et des procédures, les managers arrivent à se créer par différents moyens un espace pour l'intuition lors de réunion.

#### **1.4.3.5 Pouvoir**

« *L'imagination prend le pouvoir !* »

Slogan de mai 68

Le pouvoir, entendu comme la maîtrise d'une zone d'incertitude au sens de Crozier et Friedberg (1977), joue un rôle conséquent dans l'apparition de l'intuition et le choix de l'individu de l'utiliser dans le cadre managérial. Une structure très hiérarchisée serait néfaste à l'emploi de l'intuition (Agor, 1989 ; Sadler-Smith, 2004 ; Matzler *et al.*, 2014) en raison du manque d'autonomie. En effet, le décideur doit jouir d'une liberté de justification pour suivre son intuition (Matzler *et al.*, 2014) et ne pas craindre la critique (Matzler *et al.*, 2014). Hensman et Sadler Smith (2011) voient chez des cadres financiers le poids de la hiérarchie<sup>55</sup> comme inhibiteur à l'écoute de leur intuition. Il en est de même pour des cadres supérieurs qui sont soumis à des pressions cette fois non hiérarchiques mais produites par les autres parties prenantes comme les médias, le grand public, les

---

<sup>55</sup> L'obéissance provoque « *un changement de comportement destiné à satisfaire aux ordres d'une autorité légitime* » (Moscovici, 2011 : 39). Ce phénomène est aussi bien conscient qu'inconscient.

actionnaires ou encore le gouvernement. Le recours à l'intuition s'accroît avec la position hiérarchique (Isenberg, 1984 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Matzler *et al.*, 2014). Deux raisons sont évoquées : être intuitif permet d'atteindre ces postes (Hayashi 2001 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004) dont le type de tâche exige des capacités intuitives puisque les données sont « softs » (Isenberg, 1984 ; Hayashi, 2001 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004). À ce propos, nous pouvons citer les propos de l'ancien PDG de Johnson & Johnson qui met en évidence une difficulté pour le management : « *très souvent les personnes font un travail brillant jusqu'au niveau de cadre intermédiaire où c'est hautement quantitatif en termes de prise de décision. Mais quand ils atteignent les postes de direction, où les problèmes deviennent plus complexes et ambiguës, nous découvrons que leur jugement ou leur intuition n'est pas ce qu'il devrait être. Et quand cela arrive, c'est un gros problème* » (Hayashi, 2001 : 61). Hayashi (2001) défend l'idée de « *business instinct* » en tant que facteur primordial pour devenir un manager performant et à succès, de même que pour gravir les échelons hiérarchiques au risque d'atteindre un seuil d'incompétence.

## **CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE**

Dans cette première partie nous avons retracé l'historique des conceptualisations de la décision et de l'intuition. Notre étude des fondements théoriques de la décision montre que l'activité humaine et, plus particulièrement de l'activité humaine dans l'organisation pousse à questionner la primauté de la décision sur l'action. Les sciences de gestion se sont bâties sur la figure d'un décideur à la rationalité limitée décrit dans les travaux de Simon (1947, 1955) mais les avancées actuelles ont déconstruit cette figure plus théorique qu'empirique qui semble aujourd'hui plus relever d'un idéal type. La recherche sur l'intuition a participé à refuser l'explication du comportement organisationnel à partir de la seule rationalité. Depuis le rejet de l'intuition dans le domaine de l'irrationnel jusqu'à sa reconnaissance pleine et entière comme mode de décision, en passant par sa réduction à l'automatisme de l'expert, cet objet conceptuel a connu une histoire qui rend possible notre recherche. Des cadres conceptuels solides sont apparus ces 10 dernières années mais les recherches de terrain restent encore trop peu nombreuses. Nous avons vu que l'intuition n'a reçu une légitimité récente pour devenir véritablement un objet d'étude pour les sciences de gestion qu'à partir des années 2000 et plus particulièrement dans sa seconde moitié. L'héritage des sciences cognitives et de l'économie comportementale a façonné de lourds préjugés à son égard comme le pointe Hammond (1996 : 88) :

*« Personne ne peut lire la littérature de la psychologie sociale des années 1960 jusqu'aux années 1980, sans en tirer la conclusion que l'intuition est un danger, un processus qui ne peut être digne de confiance, non seulement parce qu'elle est intrinsèquement viciée par des « biais », mais parce que la personne qui recourt à elle est innocemment et parfois avec arrogance trop confiante quand elle l'emploie. »*

Les travaux de Kahneman sur les biais et les heuristiques ont dû jouer un rôle important dans cet état de fait en focalisant l'attention sur les erreurs de la non-rationalité. Les situations artificielles de décision utilisées dans les recherches de laboratoires ne sont pas innocentes. Comme l'a montré Gigerenzer (1991), certains biais disparaissent lorsque l'information et la situation de décision sont plus communes pour le décideur.

De nos jours, nous connaissons un intérêt certain pour les formes non rationnelles de la cognition dont l'intuition que ce soit de la part des chercheurs (publication scientifique), des praticiens (pratique et publication dans des revues à destination des professionnels comme la *Harvard business review*) et du grand public (magazine, livre grand public). De nombreuses capacités autrefois uniquement attribuées à la conscience délibérative sont désormais reconnues comme étant aussi du domaine des structures inconscientes (Hassin, Uleman, et Bargh, 2005).

À la suite des travaux évoqués nous pouvons scinder le terme intuition en deux (Dane et Pratt,

2007) : le processus et l'objet. Le processus intuitif prend corps hors de la conscience grâce à une prise d'informations holistiques par un acte conscient et inconscient. Ensuite, ces informations sont analysées à l'aide de schémas abstraits présents dans la mémoire inconsciente au cours d'un processus rapide. L'objet intuition est un jugement (de résolution de problème, moral, créatif, social) présent à la conscience qui peut devenir un objet d'attention pour le sujet. Nous pouvons retenir de l'étude des diverses définitions et conceptualisations de l'intuition les caractéristiques suivantes :

- processus intuitif : inconscient, rapide, holistique, totalité de l'expérience individuelle, involontaire ;
- objet « intuition » : conscient, émotionnel, corporel, certitude.

De même que nous retenons particulièrement les définitions suivantes de l'intuition :

- « *Un processus non-conscient, holistique dans lequel les jugements sont faits sans conscience des règles de connaissance utilisées pour l'inférence, et dans lequel on a confiance malgré l'incapacité d'en articuler les raisons* » (Shapiro et Spence, 1997 : 64)
- « *Un jugement chargé affectivement qui émerge au travers d'associations rapides, non-conscientes et holistiques* » (Dane et Pratt, 2007 : 40)

De surcroît, nous retenons la caractérisation de Tomsino (2011) de l'intuition comme une capacité à même d'être améliorée.

À ce point de notre revue de littérature, nous sommes amené à proposer la définition suivante :

Le terme intuition recouvre un ensemble de processus d'inférences rapides et non-conscients effectués à partir de l'expérience et de la capacité individuelle. Ces processus sont réalisés par le cerveau pendant la construction de la situation à partir d'une sélection de stimuli issus des mondes extérieur et intérieur du sujet. Cette sélection est une activité intentionnelle consciente mais aussi inconsciente faite par le corps grâce à ses différents capteurs sensoriels. Au terme du processus intuitif, l'objet « intuition » se donne à la conscience accompagné de méta-informations présentes sous la forme de ressentis émotionnels et corporels en partie non verbalisables sous l'égide d'un sentiment de certitude. Ces intuitions peuvent être de plusieurs types : intuition pour résoudre un problème, intuition morale, intuition créative, intuition sociale. L'intuition, à la différence de la perspicacité (« eurêka »), reste incompréhensible au sujet qui n'est pas en mesure d'en expliquer les déterminations logiques.

L'intuition est involontaire (Sadler-Smith, 2008 ; Miles et Sadler-Smith, 2013), toutefois, des facteurs managériaux peuvent faciliter ou inhiber son émergence et son utilisation. Malgré cela, les définitions actuelles n'intègrent pas les facteurs contingents extra-individuels, ce qui est signalé comme la prochaine étape pour la recherche (Akinici et Sadler-Smith, 2012).

En puisant dans la littérature nous avons regroupé les antécédents de l'intuition au niveau individuel, de l'objet de gestion et de l'organisation afin de conduire notre regard lors du recueil de données et de notre analyse.

Nous concluons cette première partie par le rappel de la problématique et de nos questions de recherches (Figure 6).

### **En quoi la prise en compte de l'intuition contribue-t-elle à l'amélioration des processus décisionnels ?**

*QR1 - Quels sont les antécédents de l'intuition ?*

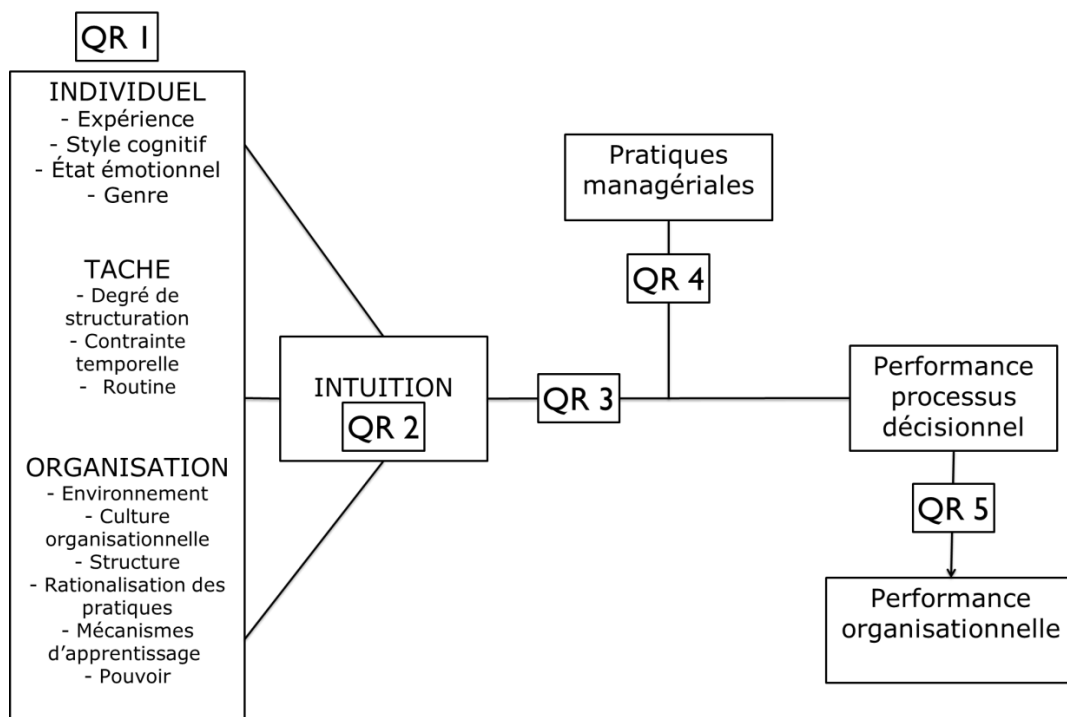
*QR2 - Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?*

*QR3 - À quelle catégorie d'intuition appartient l'objet intuitif ?*

*QR4 - Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ?*

*QR5 - Comment l'intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ?*

Figure 6 : Schématisation des questions de recherche.





## **DEUXIÈME PARTIE**

—

### **ÉPISTEMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : EXPLICITATION D'UNE POSITION ET CHEMINEMENT VERS UN « RÉEL »**

*DE L'ONTOLOGIE AU RECUEIL DES DONNÉES PAR LES ENTRETIENS*



# ÉPISTÉMOLOGIE

-

## Essai d'ontologie phénoménologique

*« Je ne sais si je dois vous entretenir des premières méditations que j'ai faites ; car elles sont si métaphysiques et si peu communes, qu'elles ne seront peut-être pas au goût de tout le monde. Et toutefois, afin qu'on puisse juger si les fondements que j'ai pris sont assez fermes, je me trouve en quelque façon contraint d'en parler. »*

*Discours de la méthode, Descartes (1637)*

*« Or, d'où vient qu'ici la science n'a pu ouvrir encore un chemin sûr ? Cela serait-il par hasard impossible ? Pourquoi donc la nature aurait-elle inspiré à notre raison cette infatigable ardeur à en rechercher la trace, comme s'il s'agissait d'un de ses intérêts les plus importants ? Bien plus, comme nous avons peu de motifs de confiance en notre raison, si, quand il s'agit de l'un des objets les plus importants de notre curiosité, elle ne nous abandonne pas seulement, mais nous leurre de fausses espérances et finit par nous tromper ! Peut-être jusqu'ici a-t-on fait fausse route, mais sur quels motifs fonder l'espérance qu'en nous livrant à de nouvelles recherches nous serons plus heureux que ne furent les autres avant nous ? »*

*Critique de la raison pure, Préface, Kant (1787)*

*« La science manipule des choses et renonce à les habiter ».*

*L'Oeil et l'Esprit, Merleau-Ponty (1964)*

*« It is better to choose a philosophy of science than to inherit one by default. »*

*Van de Ven (2007 : 36)*

*« Je suppose qu'aucune science pratique n'est jamais objet d'étude tant que le besoin de connaître ne se fait pas sentir ».*

*Woodrow Wilson (1887)*

*« Le chercheur est enserré dans un filet de prémisses épistémologiques et ontologiques qui – au-delà de toute vérité ou fausseté – deviennent autovalidantes »*

*Yvonne Giordano (2003 : 17)*

*« La vraie nouveauté naît toujours dans le retour aux sources »*

*Edgar Morin (2013)*

*« Je suis dans un autre monde : je suis passé de la réalité des choses aux explications de texte et à la théorie »*

*Colonel Squillari (SDIS 13) in La guerre des feux*

Nous portons à la réflexion épistémologique une attention particulière pour plusieurs raisons : par respect pour cette tradition qui caractérise nos institutions universitaires, par Amour de la réflexion épistémologique et par son intérêt pour bien conduire une recherche. Placée à la charnière de notre thèse car, c'est là une convention que nous respectons, l'exposé de notre réflexion est le point de départ et le point d'arrivée d'une réflexion vivante qui ne cesse d'évoluer. Dans cette mesure, ce chapitre est un instantané pris dans le mouvant de la vie de nos réflexions épistémologiques.

Nous reprenons à notre compte les premiers mots de Yanow (2006 : 5) dans un chapitre d'ouvrage majeur pour les épistémologies interprétatives : « *Je ne suis pas un philosophe de formation, et je ne lis pas non plus la philosophie facilement. Comme d'autres qui font de la recherche empirique, il me semble avoir besoin de plus d'inscription dans l'expérience vécue, et au travers cela je peux approcher des textes philosophiques* ».

Notre démarche explore au sein d'une tension entre humilité et ambition certains auteurs de philosophies en sus des auteurs en sciences de gestion pour construire notre attitude épistémologique. Nous avançons que nous ne choisissons pas un positionnement épistémologique mais que nous le constatons. En effet, il nous semble relever d'une erreur ou d'un manque de probité que d'affirmer avoir choisi un positionnement épistémologique. Que signifie choisir en cette matière ? La signification sous-jacente renvoie à la possibilité de déterminer ses croyances les plus profondes et, dans ce cas précis, de choisir un autre positionnement épistémologique à la suite de préférences construites. *A contrario*, il nous apparaît que, pour être, nos croyances n'exigent pas de nous un quelconque effort analytique. Nos préférences sont toujours déjà là lorsque nous les cherchons, puis, elles s'affinent, se changent et se contrarient au grès des lectures et des expériences. Elles se dévoilent et s'accomplissent par la découverte de nouveaux concepts. Dans le même mouvement que vise notre travail doctoral, à savoir, comprendre la force de la part inconsciente chez le sujet, nous partons de notre expérience de la construction de notre épistémologie pour affirmer que nous ne choisissons pas mais que nous constatons notre positionnement épistémologique qui s'est constitué par-delà le sujet conscient.

Dans l'ouvrage classique de méthodologie pour les sciences de gestion Gavard-Perret *et al.* (2012 : 25) mentionnent à propos des épistémologies interprétatives trois références : Heidegger (1927), Sandberg (2005) et Yanow (2006). Nous inscrivant dans cette attitude épistémologique nous utiliserons ces trois références comme socle pour la construction de notre réflexion. Concernant Heidegger, nous baserons notre propos dans ce chapitre et au-delà dans notre thèse principalement sur *Être et Temps* (1927 [1985]).

La philosophie de Heidegger offre un cadre épistémologique intégrateur pour des réalités souvent séparées, à savoir, celles du chercheur et du praticien. En effet, comme nous le verrons, les questions suivantes sont aisément absorbées par l'ontologie heideggérienne :

- Qu'est-ce que le réel ?
- Quelle connaissance en a-t-on ?
- Qu'est-ce que la réalité pour le praticien ?
- Qu'est-ce que la réalité pour le chercheur ?
- Comment l'« objet » se présente pour ces deux différents « sujets » ?

Les sciences humaines et sociales ont à intégrer dans leurs épistémologies un « objet » de plus par rapport aux sciences dures : l'Homme. L'Homme est un objet d'étude autant qu'un objet étudiant. Pour être entièrement explicable l'ordre du monde ne peut faire l'économie d'un sujet libre en sus des lois physiques déterministes régissant la Nature. Emmanuel Kant l'exprime en ces mots dans *La critique de la Raison pure* (1781) : « *La causalité selon les lois de la nature n'est pas la seule dont puissent être dérivés tous les phénomènes du monde. Il est encore nécessaire d'admettre une causalité libre pour l'explication de ces phénomènes* ».

Notre épistémologie revêt une valeur particulière en raison de notre objet de recherche dont le propos est la connaissance d'un processus de l'esprit par lequel s'effectue un jugement pouvant conduire à l'action. Le questionnement épistémologique n'est pas très éloigné de l'objet de la recherche elle-même. Nous allons discuter des fondements que nous donnons à notre *praxis* de chercheur. Dans ce chapitre, nous invitons notre lecteur à la table de notre réflexion. Avant cela, nous revenons succinctement sur le sens de l'épistémologie en sciences de gestion.

Le terme épistémologie se compose étymologiquement des termes *logos* et *épistémè*. L'épistémologie est donc un discours porté sur la connaissance avec une connotation réflexive du savoir sur lui-même avec plusieurs finalités : définir le réel et la connaissance qu'on peut en avoir pour déterminer les critères de jugement de la connaissance produite. Nous pouvons citer la définition que donne Nadeau (1999: 209), l'épistémologie « *étudie de manière critique la méthode scientifique, les formes logiques et modes d'inférence utilisés en science, de même que les principes, concepts fondamentaux, théories et résultats des diverses sciences, afin de déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée objective* ». Selon nous, cette définition est critiquable à la fois par son caractère positiviste mais surtout par l'oubli de la question ontologique

au profit d'un discours sur la science. L'oubli de la question de l'Être est un point fondamental de toute la philosophie depuis Platon. Pourtant, comme l'écrit Heidegger (1927 [1985] § 5), « *la question de l'être n'est pas une pure question spéculative, mais la question la plus concrète, car elle est « la radicalisation d'une tendance essentielle appartenant au Dasein même, la compréhension préontologique de l'être* ». La démarche épistémologique a le devoir de s'affronter à la question ontologique. Les chercheurs comme les praticiens ont une compréhension inconsciente de la réponse à cette question qui n'est pas posée « qu'est-ce que le réel ? ». Le chercheur, quant à lui, se pose explicitement cette question et se doit d'en explorer les différentes dimensions. Cette responsabilité est d'autant plus importante pour le chercheur en sciences sociales dont les sciences de gestion font pleinement partie.

Burrell et Morgan (1979) font reposer sur quatre domaines de questionnement les sciences sociales et organisationnelles : nature ontologique, nature épistémologique, nature humaine, nature de la méthode. La nature ontologique s'intéresse à la question de l'essence du réel et de l'objet de recherche. Le chercheur doit prendre position entre des options engageantes s'excluant entre elles. La nature épistémologique découle du premier questionnement en s'attachant à répondre à la question de la nature et des possibilités de la connaissance produite. La nature humaine pose le problème du qui constitue le monde social dont le chercheur fait pleinement partie. Enfin, la nature de la méthode qui découle des trois natures de questionnements exposées. Notre deuxième partie de thèse vise à aller à la rencontre de ces questionnements sur des bases solides.

Plus récemment, dans un des manuels de méthodologie en sciences de gestion les plus reconnus, Perret et Séville (2007 : 13) posent les trois questions suivantes pour décrire l'épistémologie de notre discipline « *Quelle est la nature de la connaissance produite ? Comment la connaissance est-elle engendrée ? Quels sont la valeur et le statut de cette connaissance ?* » Nous retrouvons les problématiques de Burrell et Morgan (1979) sans toutefois retrouver la question de la nature humaine. Notons que ce questionnement est rapidement éludé par les paradigmes positivistes qui considèrent que le sujet chercheur comme le sujet praticien n'interfèrent pas avec la réalité posée comme objective et extérieure à soi.

Nous articulons notre partie épistémologie en deux temps. Dans un premier temps, nous exposons la philosophie de Heidegger à partir de laquelle nous fondons l'épistémologie de notre recherche. Dans un second temps, nous présentons le positionnement interprétativiste retenu avec les critères de validité et de fiabilité qui en découlent.

## **1.1 Prolégomènes à toute épistémologie : dépassement des catégories traditionnelles du sujet et de l'objet avec Heidegger**

En prolégomènes à l'exposé de notre attitude épistémologique, nous présentons plusieurs développements de la pensée de Martin Heidegger (1889-1976). Le philosophe de la Forêt Noire est un penseur central dans l'Histoire de la philosophie de même que pour les épistémologies interprétatives en sciences de gestion (Sandberg, 2005 ; Yanow, 2006 ; Gavard-Perret *et al.*, 2012). Nous présentons plusieurs thèmes de sa pensée qui nourrissent les épistémologies interprétatives structurées en deux questions : Qu'est-ce que le sujet ? (1.1.1) et Qu'est-ce que l'objet ? (1.1.2).

### **1.1.1 Qu'est-ce que le sujet ? Un Dasein**

Nous débutons notre chemin de pensée épistémologique par poser le problème du sujet. Nous allons rapidement voir que cette catégorie classique de l'épistémologie ne résiste pas à la description phénoménologique que fait Heidegger. Nous commençons par définir ce que Heidegger entend par Dasein, puis, nous critiquons la mise hors du monde et hors des autres derrière la notion de sujet que nous héritons de Descartes.

#### **1.1.1.1 Tentative d'explication de la nature du Dasein**

Descartes a posé les cadres de la philosophie moderne en même temps que son vocabulaire. La séparation qui en découle entre le sujet et l'objet a donné lieu à de vastes problèmes conceptuels dont certaines questions insolubles sur lesquelles nous continuons de périr dans des affrontements qui se résument bien souvent à l'exposé de professions de foi. Heidegger dans *Être et temps* (1927) va reposer les problèmes classiques de la philosophie sous un nouveau jour. Avec Descartes, une nouvelle grammaire philosophique s'était imposée sans subir véritablement un questionnement radical jusqu'à Heidegger malgré les critiques et les continuations de Kant et de Husserl. La réflexion de Heidegger n'est pas une recherche du monde objectif tel qu'il serait en soi, en effet, cette catégorie ne rentre pas dans sa philosophie. Son point de départ est l'Homme en tant qu'expérience première, autrement dit, un existant-au-monde : un *Dasein*.

La démarche heideggérienne est l'entreprise d'une analytique existentielle ce qui signifie qu'il cherche à comprendre l'ontologie du *Dasein* qui est un étant particulier à la différence des autres

étants. Heidegger prend comme point de départ un en-deçà de l'Homme<sup>56</sup> en posant la question de l'Être et des étants. Derrière l'Homme se cache un étant sans essence qui se temporalise comme lieu d'ouverture au monde. Qu'est-ce que le *Dasein* ? Ce concept central de Heidegger reste obscur et, pourtant, il est si proche de nous car il est ce je du nous. Ce terme a été traduit de différentes manières :

- « être-là » (R.Boehm et A. de Waelhens) ;
- « réalité-humaine » (H.Corbin);
- « être-le-Là » (G. Kahn) ;
- « être-le-là-de-l'être » (M.Caron)

À ce propos nous pouvons citer le traducteur d'*Être et Temps* Emmanuel Martineau dont la version non commercialisée (1985) est la plus utilisée : « *tout comme le grec logos ou le chinois tao, disait un jour Heidegger lui-même à J. Beaufret, Dasein est intrinsèquement intraduisible* » (1927 [1985] : 7). La traduction « être-là » est insuffisante en cela qu'elle sous-entend l'étant derrière l'Homme comme un étant parmi les autres sans marquer sa spécificité d'être un étant non pas simplement au sens spatial comme les autres mais qu'il est un étant qui est dans son essence d'être un étant qui prend conscience de lui-même comme instance de dévoilement. La traduction « réalité-humaine » utilise problématiquement le mot « humain » dont la connotation dans la tradition philosophique est trop forte alors même que le projet heideggérien se propose de la renouveler. La traduction « être-le-Là » avec son L majuscule offre l'avantage d'un sous-entendu sur le Là mais manque son explicitation. La traduction de Caron « être-le-là-de-l'être » a l'intérêt de rendre le caractère singulier du *Dasein* qui est dans son existentialité d'être le lieu d'un questionnement et d'un dévoilement de l'Être qui n'existe pas en dehors de lui. L'Être n'apparaît que par le *Dasein* hors le lui il n'y a rien. Enfin, notons que la plupart du temps le mot *Dasein* est repris directement en français. Le *Dasein* est dans les mots de Heidegger (§ 2) « *Cet étant que nous sommes toujours nous-mêmes et qui a entre autres la possibilité essentielle du questionner, nous le saisissons terminologiquement comme DASEIN.* » (1927 [1985]). Le *Dasein* est cet étant du monde dont il est dans son ontologie d'un point de vue existentiel de questionner le sens de l'être. Il est l'étant parmi les étants qui est le lieu de dévoilement des autres étants. Le *Dasein* remplace la catégorie du sujet dans l'analytique existentielle entreprise dans *Être et Temps*, puisque le terme sujet est trop marqué dans l'histoire de la pensée de connotations que le projet heideggérien ne peut emporter avec lui. Le *Dasein* est pris comme fondation originaire à partir de quoi va pouvoir se constituer une ontologie phénoménologique : « *L'ontologie n'est possible que comme phénoméno-logie* » (§7).

---

<sup>56</sup> L'Homme est une figure constituée par un ensemble de discours au sein de notre culture occidentale au XVII-XVIIIe et qui tend à disparaître (Foucault, 1966).

Citons deux caractéristiques du *Dasein*. Premièrement, il est un existant qui se possibilise ou est possibilisé dans l'existence ce qui signifie qu'il n'a pas d'essence immuable : « *Le Dasein se comprend toujours soi-même à partir de son existence, d'une possibilité de lui-même d'être lui-même ou de ne pas être lui-même. Ces possibilités le Dasein les à lui-même choisies, ou bien il est tombé en elles, ou bien il a toujours déjà grandi en elles* » (§4). Secondement, il est un existant temporel : « *C'est la temporalité qui sera mise en lumière comme le sens de l'étant que nous appelons Dasein.* » (§5). L'ek-sistence signifie que le Dasein est toujours en-avant de soi et hors de lui-même.

Le questionnement est en ce sens en amont de la question « Qu'est-ce que l'Homme ? » qui était le questionnement de Kant. En deçà de l'étiquette « Homme » il y a un existant particulier où la question de l'Être est posée. Ainsi, l'idée d'essence et de nature humaine immuable disparaît. Nous retrouverons avec Sartre (des thèmes présents chez Heidegger) l'idée que la conscience est un projet, que l'Homme est libre et que « *l'existence précède l'essence* ». Heidegger transforme l'orthographe du mot exister en « ek-sistence » pour marquer la sortie de soi de l'être-en-avant-de-soi du *Dasein*. Nous retrouverons ce point fondamental chez Sartre (1942) dans la thématique du pour-soi comme pro-jet. Le terme sujet a régné dans la philosophie moderne de Descartes à Husserl (professeur de Heidegger à qui il dédicace *Être et temps* : « *À Edmund Husserl, avec vénération et amitié* »). Alors que Descartes faisait du sujet une instance surplombante hors du monde, Heidegger quant à lui fait du *Dasein* un être-dans-le-monde afin de se différencier d'une perspective spatialisante plaçant un sujet dans un espace géométrique. De là, nous comprenons que les problématiques traditionnelles de l'épistémologie sont mal posées en situant d'un côté le sujet et, de l'autre l'objet, pour ensuite essayer de questionner les modalités de rencontre entre les deux. En outre, elles ne correspondent en rien à l'expérience commune du monde que nous faisons :

« *le Dasein n'a pas besoin de fenêtres, parce qu'il est toujours déjà défenestré et en dehors de lui-même, son ipséité étant son apérité, son ouverture comme être-au-monde. Il n'a donc pas besoin d'un monde comme d'un vis-à-vis ou d'un contenant, car il est foncièrement être-au-monde.* » (Vaysse, 2007 : 30)

### **1.1.1.2 Critique du « Je » hors du monde**

Que serait un sujet en dehors du monde ? Un sujet qui se projetterait par lui-même dans un arrière-monde sans temps et ni espace afin d'y méditer ? Rappelons que la première méditation de Descartes pose un doute hyperbolique sur la totalité des étants. Le René Descartes méditant avec

son corps doit s'effacer devant l'exercice. Pourtant, la tentative de négation de son être-au-monde par Descartes est vouée à l'échec. En posant un monde extérieur au sujet, Descartes induit des problèmes insolubles posés par la relation du sujet à l'objet comme la question de la véracité du lien qui existe entre les deux<sup>57</sup>. Descartes a besoin de présupposer qu'il est un sujet en vase clos dans le monde (§43). Le sujet cartésien qui doute en oublie qu'il opère son doute en étant-au-monde alors qu'il affirme dans le même temps : « *que je sois ici, assis auprès du feu, vêtu d'une robe de chambre, ayant ce papier entre les mains* » (*Première méditation*). Descartes est coupable de se situer en dehors du monde sensible alors qu'il ne l'a jamais quitté. Heidegger nie la possibilité d'une telle sortie et les conséquences tirées d'une expérience marquée par la fausseté. Le *Dasein* est toujours au-monde.

L'épistémologie traditionnelle a longtemps péroré en sur la relation entre ces deux objets distincts que sont le monde d'un côté et le sujet de l'autre dans une réflexion analytique purement théorique. Pourtant, la description de l'expérience que nous pourrions appeler perception avec Merleau-Ponty (1945) est le seul lieu légitime où toutes les questions doivent être posées ou reposées.

### 1.1.1.3 Critique du « Je » esseulé

L'analyse du *Dasein* montre qu'il est existentiellement un être-avec-autrui : un autre *Dasein*. La détermination du *Dasein* est celle d'un être-avec (*mitsein*) dans un rapport de coexistence avec des autrui qui sont eux des êtres-Là-avec (*das mitDasein*). Le *Dasein* est-au-monde dans un monde commun. Comme l'ouverture est une dimension existentielle du *Dasein*, l'ouverture à l'autre est constitutive de son être. Heidegger questionne un des acquis de la modernité depuis Descartes. Le « Je » serait une entité entière et close en relation avec d'autres « Je » éloignés ontologiquement. Heidegger, quant à lui, fait du *Dasein* un être dont l'essence est un être-avec : « *En tant qu'être avec, le Dasein est essentiellement en-vue-d'autrui* » (1927, [1985] : 123). À ce propos, Zarader (2012 : 184) appuie sur le caractère relationnel du *Dasein* : « *les autres ne se donnent pas ainsi originellement [...] la donnée initiale n'est plus ni moi, ni les autres, mais le fait d'être ensemble Miteinandesein' dans un monde partagé* ».

---

<sup>57</sup> Nous retrouvons par analogie un autre des grands problèmes de la philosophie qui s'origine dans le fait d'avoir mal posé le problème : la relation corps et esprit. L'héritage du dualisme cartésien stipulant deux substances distinctes (corps et esprit) n'est pas en mesure de les faire communiquer entre elles sans avoir recours à l'obscur glande pinéale.



## 1.1.2 Qu'est-ce que l'objet ? Un étant intramondain au sein d'un système de renvois et de signes

Après nous être penché sur la question du sujet nous avons convenu avec Heidegger que cette catégorie avait été faussement utilisée pour un questionnement ontologique. Nous nous penchons maintenant sur la catégorie d'objet.

### 1.1.2.1 Le problème de la réalité extérieure et de l'objet

Une question fondamentale de la philosophie est : la réalité extérieure à moi existe-t-elle ? La réalité du monde extérieur a pu être remise en cause temporairement (Descartes) voire définitivement (Berkeley). C'est au scepticisme radical que Heidegger entend répondre au § 43. Kant continue de se questionner depuis la position du sujet cartésien il voit dans l'impossibilité de fonder l'assurance de la réalité extérieure un scandale de la philosophie alors que pour Heidegger le scandale réside dans la recherche d'une telle preuve. C'est par une mécompréhension de ce qu'est le Dasein que ce problème s'érige artificiellement comme l'a fait la philosophie avec le concept de sujet qu'elle place faussement hors du monde ou dans le doute de son existence alors que « *ce n'est, de toute évidence, que si le sol ontologico-existential est préalablement assuré grâce à la mise en lumière de l'être-au-monde* » (§ 43) que la question peut être posée légitimement. Sans quoi l'étant n'est regardé que comme un à-portée-de-la-main en occultant la manière première dont nous le rencontrons comme un sous-la-main. Heidegger ne voit donc pas dans la question de la réalité extérieure un problème sérieux pour la philosophie mais une vulgaire inconséquence des philosophes (Schürch, 2009 : 109).

### 1.1.2.2 L'« objet » est rencontré par le Dasein dans la préoccupation

La recherche comme la compréhension de l'essence des choses ne peut se fonder en droit sur un arrière-monde (ex : monde des Idées platonicien) en dehors de l'expérience sensible. L'ontologie traditionnelle se demande depuis Aristote jusqu'à Husserl ce qu'est « *l'étant en lui-même* » (Volpi *et al.*, 1988 : 199). Husserl distingue « *l'objet tout court qui est visé* » et « *l'objet tel qu'il est visé* » reconduisant de la sorte la distinction traditionnelle de la relation du sujet à l'objet en ajoutant à l'objet empirique visé une double présence : la chose empirique elle-même et sa présence dans la conscience intentionnelle du sujet (phénomène noématique). Le lien entre ces deux « objets » a occupé la scène philosophique en général et épistémologique en particulier pendant des siècles.

Pour Heidegger les étants intramondains (à l'exclusion des autres *Dasein*) ne sont pas dans un apparaître (« appar-être ») de pure objectivité mais dans un apparaître d'« être-visée-intentionnellement » qui va servir de point de départ à son ontologie phénoménologique. Par suite, le statut de ces étants en tant qu'ils apparaissent pour un *Dasein* et, uniquement pour lui, est en fonction du rapport qu'il entretient avec eux. Cette rencontre avec les étants intramondains pour un *Dasein* est originairement sur le mode de l'utilité et non pas dans un rapport de pur contemplation en dehors de toute détermination. Au contraire, les étants dans un rapport au monde originaire et quotidien s'offre dans la « maniabilité » ou l'« ustensilité » ou encore la « disponibilité ».

Nous voyons que la recherche de Heidegger est au plus proche des réflexions épistémologiques en sciences de gestion. En effet, elle part de l'expérience commune du *Dasein* et cherche à comprendre ses manières d'être-au-monde et à construire une ontologie à partir de ce socle. Nous avons vu qu'un point de départ théorique comme le sujet cartésien abstrait du monde constitue une erreur. Pour les sciences de gestion, il nous semble qu'une épistémologie se doit de partir et de rester dans l'expérience commune de la quotidienneté du *Dasein* dans l'organisation. Nous verrons que le *Dasein* est dans la quotidienneté sur le mode d'être de la préoccupation avec les choses du Monde qu'il nous faudra appeler mondanité. La préoccupation est le mode existentielle le plus commun de notre expérience quotidienne et, *a fortiori*, dans les organisations où chacun est affairé. Ainsi, la relation première n'est pas une relation de réflexion sur les objets mais bien une action avec eux en fonction d'un projet inscrit dans une temporalité projetée vers le futur. L'apparition des objets est un mode dérivé du *Dasein* lorsque sa préoccupation connaît une interruption.

Comment apparaît la chose au *Dasein* ? L'effectuation de la présence d'une chose se fait pour le *Dasein* dans sa préoccupation. Le § 33 de *Être et temps* (1927 [1985]) nous dit que « dans les commencements décisifs de l'ontologie grecque, le  $\lambda\omicron\gamma\omicron\forall$  [logos] « a fonctionné comme unique fil conducteur pour accéder au proprement étant et pour en déterminer l'être ». Avec Aristote le jugement est entendu comme la faculté de lier ou délier les représentations inscrites dans le Logos, ici le « jugement se fonde sur l'être de l'étant considéré comme des substances (*ousia*), tandis que, pour l'auteur de *Être et temps*, l'énoncé repose sur l'être du *Dasein* conçu comme projet, comme « *ek-sitence* » » (Pasqua, 1993 : 77). La fin du § 33 est très claire : « Le  $\lambda\omicron\pi\omega\gamma\omicron\forall$  est expérimenté comme sous-la-main et interprété comme tel, tandis que l'étant qu'il met en évidence a lui aussi le sens de l'être-sous-la-main ». Depuis Platon jusqu'à Heidegger, la manière de considérer l'objet comme le scientifique a fait l'objet de toutes les attentions au point de servir de matrice aux ontologique sans considération avec notre manière naturelle d'interagir avec les choses du monde. Que se passe-t-il lorsque le sujet n'est pas dans une tentative de rapport d'objectivité au monde ? Le questionnement sur les substances et la causalité renvoie à une certaine attitude au monde propre au

scientifique et non à l'artisan ou encore le simple utilisateur. Heidegger montre en quoi la philosophie a principalement étudié (§ 15) la relation détachée d'un sujet à un objet théorique détaché du monde (monde à-portée-de-la-main : *Vorhandenheit*)<sup>58</sup> qui, pourtant, est un mode d'engagement rarement déployé avec le monde au profit d'une relation d'ustensilité où les étants se dévoile comme étant disponible (monde sous-la-main : *Zuhandenheit*) des outils forment un réseau de renvois qualifié de « mondanéité » (*Weltlichkeit*).

Le lecteur d'*Être et temps* qui serait venu chercher une réponse sur ce qu'est le Monde y trouvera des réponses fondamentales reformulant le problème. Les choses rencontrées par le *Dasein* que Heidegger appelle étants ne le sont jamais dans une gratuité pure d'un apparaître nu et dénué de toute intention et besoin de la part du *Dasein*. Il nous faut maintenant faire intervenir le terme étant intramondain en lieu et place des termes choses et objets.

Dans l'analyse du rapport du *Dasein* au monde, et plus particulièrement aux choses (Le *Da-sein* comme comprendre, § 31, *Être et Temps*), le philosophe de la Forêt noire fait ici le lien avec nos propos précédents sur ce qu'est le *Dasein* et insiste sur la primauté du mode de l'utilité dans son rapport aux étants intramondains :

*« En tant qu'ouvrir, le comprendre concerne toujours la constitution fondamentale totale de l'être-au-monde. En tant que pouvoir-être, l'être-là est à chaque fois pouvoir-être-au-monde. Celui-ci n'est pas seulement ouvert, en tant que monde, comme significativité possible, mais encore la libération de l'étant intramondain lui-même libère cet étant vers ses possibilités. L'à-portée-de-la-main<sup>59</sup> est comme tel découvert dans son utilité, son employabilité, son importunité. »*

Les étants ne se donnent pas originellement à la présence dans leur gratuité. Le rapport premier aux choses s'effectue pour le *Dasein* sur le mode de la préoccupation dans le faire encontre des étants du monde comme étant sous-la-main (*Zuhandenheit*), c'est-à-dire, que les étants sont saisis par un *Dasein* selon une détermination ontologico-catégoriale<sup>60</sup> en fonction de sa préoccupation propre. La pratique est consubstantielle à des savoirs d'expériences tacites (« *absorbed coping* » de Dreyfus, 1995: 69) et une rationalité pratique dans le maniement : « *le mode prochain de l'usage n'est pas ce connaître qui ne fait plus qu'accueillir l'étant, mais la préoccupation qui manie, qui se sert de... —*

---

<sup>58</sup> Remarquons que Nonaka et Takeuchi (1998) font mention du philosophe japonais Nishida qui « *croyait que la vraie « expérience directe » ne se réalise que dans la réalité vivante de l'expérience antérieurement à la séparation du sujet de l'objet. Cette philosophie présente un fort contraste avec la tradition Occidentale de la séparation corps-esprit. Selon la philosophie de Nishida, la vraie connaissance ne peut pas être obtenue par la pensée théorique mais seulement par l'esprit et le corps pris dans leur totalité* ».

<sup>59</sup> Nous voyons avec les travaux de Tsoukas (2010) la postérité de la distinction heideggérienne entre le monde « à-portée-de-la-main » et « sous-la-main » dans le renouveau de la pensée de la décision.

<sup>60</sup> Catégoriale est aux étants intramondains ce que existentielle est au *Dasein*.

*et qui d'ailleurs possède sa « connaissance » propre » (§15). Un même étant peut être compris dans une autre détermination ontologico-catégoriale comme à-portée-de-la-main (Vorhandenheit). La tradition phénoménologique inaugurée par Husserl pose, par essence, la conscience comme intentionnalité<sup>61</sup> à laquelle apparaissent les choses dans leur présence. Heidegger montrera que le rapport originaire et premier aux étants est pragmatique : celui de l'ustensibilité – du maniement. Par exemple, un marteau apparaît dans sa signification déterminée d'outil au travers de sa fonction qu'a le marteau de marteler. Son ustensibilité fait de sa présence une relation prise dans un réseau d'objet (ex : un marteau sert à marteler un clou pour fixer des planches pour construire une bibliothèque, etc.). C'est pourquoi le terme objet serait ici inadéquat, en effet, l'être-au-monde se trouvant en préoccupation (Besorgen) trouve les choses dans un rapport d'utilité pour lui. Lorsqu'il ne cherche pas à comprendre les propriétés du monde par un arrêt dans son régime normal d'utilité, les étants sont rencontrés sur le mode de l'outil, à savoir, l'étant « *tel qu'il se rencontre de lui-même dans la préoccupation et pour elle* » (§ 15). L'étant intramondain est dans un rapport pragmatique bien plus que contemplatif aux choses : « [L]e mode primaire du va-et-vient n'est pas ce connaître qui ne fait plus qu'accueillir l'étant, mais la préoccupation [Besorgen] qui manie, et se sert de... qui possède sa « connaissance propre » (§67). Le traducteur de l'édition de *Être et Temps* (1986) François Vezin note (p.544) que la distinction importante n'est plus celle entre théorique et pratique mais celle entre, d'un côté, une « *préoccupation qui discerne* » (§17) et, de l'autre côté, le dévoilement théorique de l'étant :*

*« Quand l'analyse d'un tel étant pousse son questionnement jusqu'à l'être, elle arrive à la choséité et à la réalité. L'explication ontologique en s'avançant sur cette voie, trouve des caractères d'être tels que la substantialité, la matérialité, l'extension, la contiguïté... Mais, ainsi défini en son être, l'étant se rencontre dans la préoccupation est d'emblé occulté, y compris au niveau préontologique » (§ 15).*

Lorsque nous cessons d'être dans un rapport d'utilité aux choses pour en découvrir les propriétés abstraites comme le ferait un scientifique, « *en s'avançant sur cette voie* » il fait s'éloigner l'étant qui se donne dans la préoccupation. L'un et l'autre sont comme deux forces qui se repoussent. Quand l'un est dans le champ de la présence alors l'autre s'occulte et *vice versa*. Ainsi, l'étant à-portée-de-la-main s'efface devant l'étant sous-la-main, l'étant lui-même aime à se cacher : « *La particularité de ce qui est immédiatement utilisable est de s'effacer pour ainsi dire derrière son utilisabilité pour être justement au sens propre du mot, utilisable* » (§15)

Il nous faut ici introduire le mot *Zeug* en allemand qui apparaît dans le §15 :

*« Les Grecs avaient, pour parler des « choses », un terme approprié  $\pi\rho\alpha\gamma\mu\alpha\tau\alpha$  [pragmata], c'est-à-*

---

<sup>61</sup> Husserl écrit à ce propos : « *Toute conscience est conscience de quelque chose* » § 14 *Méditations cartésiennes*.

*dire ce à quoi l'on a affaire dans l'usage de la préoccupation (πραξις). Cependant, ils laissèrent justement dans l'obscurité le caractère ontologique spécifiquement « pragmatique » des πραγματα et déterminèrent « d'abord » ceux-ci comme « simples choses ». L'étant qui fait rencontre dans la préoccupation, nous l'appelons l'outil. »*

πραγματα signifie *pragmata* en grec pour parler des objets d'usage et *πραξις* renvoie au mot *praxis*. Les *pragmata* sont ce à quoi nous avons affaire lorsque nous sommes pris dans la *praxis*. Notons que le mot « outil » a été traduit en français par « util » par François Vezin dans sa traduction de *Être et Temps* (1986) pour marquer le caractère de moyen des choses telles qu'elles nous apparaissent et, par ce fait, le système de renvois au travers de signes<sup>62</sup> (qui existe entre tous les utiles (complexe d'ustensilité). En effet, « *Un outil, en toute rigueur cela n'existe pas. À l'être de l'outil appartient toujours un complexe d'outils au sein duquel il peut être cet outil qu'il est. L'outil est essentiellement « quelque chose pour... » (§15).* De ce complexe formé par les réseaux des renvois que forment les différents outils entre eux, une toile se tisse dont l'épaisseur ontologique forme pour Heidegger un monde: « *Il est, en outre, devenu évident que renvoi et réseau entier des renvois deviennent, en un certain sens constitutifs de la mondanéité elle-même » (§17).* La mondanéité est un terme qui permet de parler du monde, en tant qu'il est une modalité de la chose rencontrée par le *Dasein* selon son mode d'être particulier et non simplement comme le « Monde » objectif que la tradition moderne a institué dans la relation sujet-objet. Le « Monde » objectif a perdu toute substance contre la réalité de l'expérience du *Dasein* dans la mondanéité : « *Nous n'aurons donc le droit de parler de « mondanéité » que si nous envisageons la manière d'être du Dasein et non quand nous avons en vue les propriétés « objectives » des choses qui font partie du monde » (Greish, 1994 :129).* La mondanéité n'est pas le contenant de la somme des étants mais bien plutôt l'ensemble des signes et des renvois entre les outils. La liaison entre le clou et le marteau est nommée *Bewandtnis* que Martineau (1985) traduit par « tournure », Vézin (1986) par « conjointure » et Pasqua (1993) par « destination ». Mais si tout outil est relié avec tout cela ne forme-t-il pas un système sans fin de proche en proche de renvoi où nous retrouverions une sorte de « Monde objectif » ? Nous pourrions le croire, cependant Heidegger nous dit, que le système de renvoi n'a rien d'objectif puisqu'il se donne par la destination d'un outil pour un *Dasein* dans une situation donnée en fonction de sa possibilité d'action. Dans cette perspective la mondanéité (et non le monde) se trouve définie comme « *le en quoi de la compréhension référentielle, pris comme visée qui permet la rencontre de l'étant, selon la modalité de la destination » (§ 18).*

---

<sup>62</sup> « *Le signe est un étant ontiquement à-portée-de-la-main qui, en tant que cet outil déterminé, fonctionne en même temps comme quelque chose qui indique la structure ontologique de l'être-à-portée-de-la-main, de la totalité de renvois et de la mondanéité.* » (§ 18, « Renvoi et signe »)

Le *Dasein* n'est pas hors du monde et il n'a pas un rapport surplombant au monde, *a contrario*, il est dans un monde qui reflète ses possibilités d'agir<sup>63</sup>. Dès lors, il n'est jamais dans une situation abstraite ou extraite de ce contexte :

« *Le Dasein ne se trouve nulle part ailleurs que dans les choses elles-mêmes et justement dans celles qui quotidiennement l'entourent. Il se trouve primordialement et constamment dans les choses, parce que le Dasein s'en occupe, qui en est embarrassé, repose toujours en quelques façons dans les choses. Chacun ce à quoi il s'affaire, de dont il se préoccupe* » (Grundproblem cité in Ganty, 1997).

Il y a une précellence des étants sur le mode du sous-la-main par rapport à l'à-portée-de-la-main. Autrement dit, les propriétés objectives des choses n'apparaissent pour nous que de façon secondaire après avoir été objet d'utilité ou de valeur. Il faut qu'il y ait eu une rupture dans la relation au monde du *Dasein* (Heidegger, 1927 ; Sandberg et Tsoukas, 2011) pour que les déterminations de l'outil apparaissent. Derrière la difficulté du texte et des postulats théoriques nous pouvons affirmer simplement que pour comprendre les propriétés objectives d'un outil il faut qu'il est été outil au préalable, et donc, un étant à-portée-de-la-main. Gelven *et al.*, (1987 : 62) dans son commentaire des § 15 et § 16 nous expliquent la chose suivante :

« *Envisager le monde comme étant composé d'objets indépendants de leur fonction ou de leur usage (c'est-à-dire envisagé le monde comme à-portée-de-la-main, comme présence vorhanden) n'est pas notre rapport primordial au monde mais un rapport dérivé* ».

La conception classique de l'objet est réfutée au profit de sa détermination au sein d'un complexe relationnel avec d'autres objets qui en fait un artefact par l'intentionnalité du *Dasein* qui le fait apparaître « en vue de ». L'objet n'est plus pensable comme une chose en dehors du monde avec des caractéristiques intrinsèque et immuable. Un objet est approprié pour une action toujours singulière. Par exemple, l'affirmation « le marteau est trop lourd » désigne que l'attribut « trop lourd » l'est pour moi dans une action particulière car il peut ne pas être trop lourd pour une action et l'être pour une autre. En outre, la caractérisation de ce morceau de bois et de métal en tant que marteau exige une synthèse qui n'est pas dans le monde mais dans le *Dasein*. L'essence de l'objet se donne dans le même instant que l'utilisation. Heidegger parle de la destination (*Bewandtnis*) pour qualifier l'être de l'éstant sous-la-main.

Pour conclure sur le dépassement de la notion d'objet nous remarquons que le propos heideggérien

---

<sup>63</sup> Nous pouvons ici faire un lien avec Bergson (1896) décrit le rapport au monde et aux choses au travers du prisme du corps comme centre d'action : « les objets qui entourent encore réfléchissent l'action possible de mon corps sur eux. ».

résonne avec la réflexion sur l'artefact avec des références que nous rencontrons en sciences de gestion. Dans « Être un artefact » Lenclud (2007 :71) décrit comment un objet matériel ou non devient un artefact par l'action humaine sur la chose. Par l'usage qu'en fait l'Homme la chose reçoit l'étiquette d'artefact :

*« d'où vient que l'attribution d'une propriété fonctionnelle à une chose soit ontologiquement déterminante au point de transformer cette chose en une autre chose que celle qu'elle était, quand bien même cette transformation serait invisible à l'œil nu ? C'est parce que le fait, par exemple, qu'une pierre soit une pierre et le fait qu'une pierre soit un presse-papiers sont deux fait n'ayant rien de commun entre eux »*

La transformation peut être invisible car sans une manufacture spécifique de la chose naturelle l'intentionnalité lui accorde une modification de son statut ontologique. Sans être matériel un artefact peut prendre la forme dans une organisation de l'outil (monde physique) ou du signe (monde psychologique) (Engeström, 1999).

## **1.2 Notre attitude interprétativiste**

*« Human behavior always comes with meaning, with intentions and purposes. That is to say, the way others see and react to what you do is powerfully affected by what they think you mean, what you are trying to do and why. So if the social scientist wants to describe the sequence of the interaction, he cannot omit what it means to the actors. He studies not just behavior but action. »*

*« Letter to a Graduate Student » Sam Beer*

*« Il n'y a pas de faits, seulement des interprétations »*

*La Volonté de Puissance §481, Nietzsche*

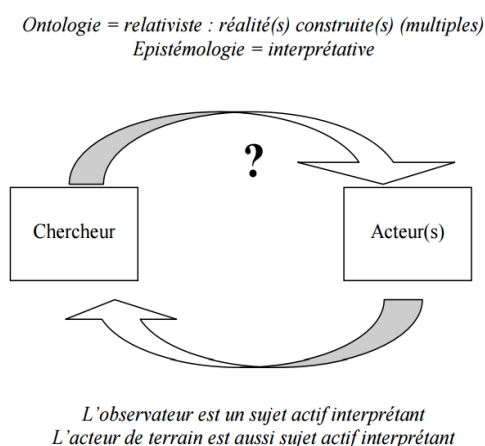
Yanow (2006 : 7) reconnaît que le paradigme interprétativiste est une « sorte de parapluie englobant plusieurs écoles de pensée différentes, y inclut celles puisant, explicitement ou implicitement, dans la phénoménologie, l'herméneutique, (quelques-unes) des théories critiques de l'École de Frankfurt, l'interactionnisme symbolique et l'ethnométhodologie, parmi d'autres ». Notre attitude épistémologique se fonde sur la philosophie de Heidegger qui se rapproche d'un courant épistémologique identifié en sciences de gestion : l'interprétativisme. Nous adoptons ce courant dans cette recherche en nous basant sur les présupposés suivants : « dans la tradition interprétative, il est impossible d'avoir une connaissance objective de la réalité. [...] Tout individu (ordinaire ou savant) est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde » (Giordano, 2003 : 20). Nous retrouvons l'impossibilité de caractériser un savoir objectif déconnecté d'un sujet interprétant au travers de son

expérience du monde faite depuis son corps.

Pour répondre à une des principales objections que nous faisons au constructivisme concernant sa non caractérisation du réel nous affirmons qu'il existe un réel dont l'existence phénoménale réside toujours dans l'interprétation d'un *Dasein*. Concernant le statut de ce réel, nous nous contenterons dans le cadre de notre exposé d'affirmer qu'il est une forme de « pâte primitive » (*dough*) capturée par nos interprétations (Boghossian, 2009).

Le courant interprétativiste accorde donc un statut non assuré au réel puisqu'il est toujours le fruit d'une interprétation constituée par une connaissance issue d'une expérience corporelle avec le réel sans la possibilité d'atteindre un point de vue objectif (Giordano, 2003). Le monde nous est redevenu notre nouvel infini comme le voyait déjà Nietzsche (*Gai savoir*, §374). Dans cette mesure, les individus interprètent leur réel de la même manière que les chercheurs interprètent le leur : « *tout individu (ordinaire ou savant) est donc sujet interprétant et ses interprétations lui sont spécifiques car intimement liées à son expérience personnelle du monde* » (Giordano, 2003 : 20). Il existe entre le réel du praticien et le chercheur une double distanciation interprétative. Ce fait n'est en rien une contrainte car le chercheur interprétativiste prend pour matériau véritable les interprétations des individus. C'est par une démarche compréhensive que le sens donné par les individus à leurs actions est donné aux chercheurs qui s'intéressent plus aux pratiques qu'aux faits (Perret et Séville, 2007). Par la pratique, le chercheur interprétativiste veut « *retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)* » (Perret et Séville, 2007 : 24). Pour ce faire, les méthodes qualitatives sont préférées dans la recherche d'une compréhension de la perspective des individus dans une perspective non hypothético-déductive (Giordano, 2003) sans pour autant écarter par principe les méthodes quantitatives.

Figure 7 : « Le chercheur interprétatif : posture d'empathie » (source : Giordano et Jolibert, 2012 : 41)





Nous considérons que la description d'un fait l'enferme peu ou prou selon son ontologie. Par exemple, un dinosaure, un arbre ou une classe sociale n'ont pas une flexibilité ontologique identique selon la description qui en est faite. En cela, nous acceptons qu'en partie un contextualisme épistémique intégral comme celui de Rorty affirmant qu'« *Il n'y a pas de façon dont est le monde qui soit indépendante d'une description, pas de façon dont il est hors de toute description* ».

La manière dont le monde est compris par une subjectivité individuelle est entièrement imbriquée dans un monde social particulier et, plus spécifiquement, dans une collectivité ou un groupe particulier. La culture qui s'en dégage n'est pas qu'une variable objective et extérieure à l'individu mais une puissance de formation de sa subjectivité et de son interprétation du monde. De ce fait, le chercheur qui fait de la subjectivité-au-monde le centre de son intérêt a à comprendre la manière dont ses répondants comprennent leur culture. Yanow (2006) cite à ce propos Bernstein (1976 : 145) lui-même écrivant à propos de la sociologie phénoménologique de Schütz :

*« Un acteur humain est constamment en train d'interpréter ses propres actes et ceux des autres. Pour comprendre l'action humaine, nous ne devons pas prendre la position d'un observateur extérieur qui "voit" que les manifestations physiques de ces actes ; mais plutôt nous devons développer des catégories pour comprendre ce que l'acteur - de son propre point de vue - "signifie" dans ses actions... En mettant l'accent sur l'action, nous pouvons et devons parler de sa signification subjective »*

Notre attitude interprétativiste s'accorde avec les propos de Bernstein, d'autant plus que notre objet de recherche (l'intuition) est invisible en dehors de la subjectivité vécue des répondants. Une description objective de l'action d'un individu au sein du monde organisationnel ne constitue pas un point de vue signifiant et n'apporte aucune information sur son intentionnalité.

Il s'ensuit que le connaissable dans le monde social en général, et le monde organisationnel en particulier, réside dans des modèles temporaires explicatifs des comportements (Yanow, 2006). En effet, les comportements et interprétations humaines ne sont ni chaotiques ni déterminées mais répondent à des forces de stabilisations évolutives qui tracent dans le social des régularités. Sandberg (2005) évoque à ce propos une « *réalité objective intersubjective* ».



## MÉTHODOLOGIE

-

### Pour une recherche sur l'intuition dans les organisations

« À distinguer deux manières profondément différentes de connaître une chose. La première implique qu'on tourne autour de cette chose ; la seconde, qu'on entre en elle. La première dépend du point de vue où l'on se place et des symboles par lesquels on s'exprime. La seconde ne se prend d'aucun point de vue et ne s'appuie sur aucun symbole. De la première connaissance on dira qu'elle s'arrête au relatif; de la seconde, là où elle est possible, qu'elle atteint l'absolu.

[...]

Soit encore un personnage de roman dont on me raconte les aventures. Le romancier pourra multiplier les traits de caractère, faire parler et agir son héros autant qu'il lui plaira : tout cela ne vaudra pas le sentiment simple et indivisible que j'éprouverais si je coïncidais un instant avec le personnage lui-même. Alors, comme de la source, me paraîtraient couler naturellement les actions, les gestes et les paroles. Ce ne seraient plus là des accidents s'ajoutant à l'idée que je me faisais du personnage, enrichissant toujours et toujours cette idée sans arriver à la compléter jamais. Le personnage me serait donné tout d'un coup dans son intégralité [...] Mais ce qui est proprement elle, ce qui constitue son essence, ne saurait s'apercevoir du dehors, étant intérieur par définition, ni s'exprimer par des symboles, étant incommensurable avec toute autre chose. Description, histoire et analyse me laissent ici dans le relatif. Seule, la coïncidence avec la personne même me donnerait l'absolu.

La pensée et le mouvant, Bergson

« Interpretive research methods are not 'rigorous' – they cannot be, as they require the researcher to respond with flexibility in the field [...] but interpretive research is systematic »

Yanow et Schwartz-Shea (2009)

Dans cette partie nous présentons la méthodologie employée pour étudier l'intuition dans son contexte organisationnel. Nous nous accordons avec Giordano et Musca (2012) sur l'importance d'étudier la décision *in vivo* à la suite de Kahneman et Klein (2009 : 516) qui avancent que « le mouvement de la « Naturalistic Decision Making » (NDM) se focalise sur les praticiens qui opèrent dans le « monde réel » [...], qui prennent des décisions dans des conditions complexes qu'il serait impossible de recréer en laboratoire ». Nous articulons notre présentation en quatre points. Premièrement, nous présentons notre choix de l'étude de cas multiple dans une perspective qualitative pour étudier l'intuition dans son milieu naturel. Deuxièmement, nous présentons les modalités de recueil des données par notre manière d'aborder la situation d'entretien et plus précisément nos deux méthodologies d'entretien individuel : l'entretien semi-directif et l'entretien

d'explicitation. Troisièmement, nous présentons la méthodologie utilisée pour analyser (codage) et faire sens des données (compréhension). Quatrièmement, nous présentons les critères de validité et de fiabilité d'une recherche interprétative à partir de Sandberg (2005).

## **1.1 Modalités d'accès au réel expérimenté par les praticiens**

Dans ce premier point d'exposé de notre méthodologie nous présentons les grandes orientations qui vont définir la forme de notre recherche. Nous présentons les raisons qui nous poussent à choisir une recherche qualitative (1.1.1) pour étudier la pratique des individus (1.1.2). Puis, nous avançons nos arguments contre un positionnement attendu en sciences de gestion (déduction, induction, abduction) (1.1.3). Enfin, nous présentons les raisons du choix d'une étude de cas multiples (1.1.4).

### **1.1.1 Pour quoi nous préférons la recherche qualitative**

Pour Strauss et Corbin (1990) entrent sous le vocable de démarche qualitative « *toute recherche qui produit des résultats sans utiliser des procédures statistiques ou tout autre méthode quantitative* ». De manière plus précise, la recherche qualitative est définie par Van Maanen (1983: 9) comme « *éventail de techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire et d'une façon plus générale, être en accord avec la signification, et non la fréquence, de certains phénomènes sociaux plus ou moins naturels* ». Dans notre recherche, nous désirons regarder l'intuition dans le milieu organisationnel afin de voir « *comment de telles « choses » sont amenées à être constituées, reproduites, adaptées et définies à travers des processus en cours* » (Tsoukas et Chia, 2002 : 568). Notre finalité est de nous rapprocher au plus près du sens que revêt l'expérience vécue par les praticiens, c'est pourquoi, une démarche quantitative n'aurait que peu d'intérêt dans notre démarche de recherche qui exige une approche qualitative puisque « *dans les recherches qualitatives, les chercheurs étudient les objets dans leur cadre naturel, recherchant le sens pour les acteurs eux-mêmes des phénomènes de l'étude* » (Denzin et Lincoln, 1998 : 2). C'est pourquoi nous optons pour une analyse qualitative plus à même, selon nous, d'épouser le phénomène intuitif dans ses caractéristiques évolutives au sein d'un individu, d'un collectif et d'une organisation.

Notre recherche s'appuie sur « le faire émerger » une matière verbale comme moyen d'accès au phénomène intuitif. Les mots sont considérés comme des empreintes : « *les outils, les proverbes, ou autres discours, sont marqués par des usages ; ils présentent à l'analyse les empreintes d'actes ou de procès d'énonciation ; ils signifient les opérations dont ils ont été l'objet, opérations relatives à*

*des situations et envisageables comme des modalisations conjoncturelles de l'énoncé ou de la pratique* » (De Certeau, 1990 : 39). De la même manière qu'une empreinte de pied préhistorique nous renseigne sur la morphologie de l'individu réel qui a foulé jadis le sol, les mots dévoilent l'étant des phénomènes disparus qui sont l'objet de nos investigations.

### 1.1.2 Pour étudier la pratique

Nous faisons le lien entre d'un côté l'analyse de la pratique de Bourdieu et, de l'autre côté Heidegger (1927), Tsoukas (2010) et Sandberg et Tsoukas (2011). Le *Dasein* immergé dans la pratique est-au-monde sans user de sa conscience délibérative. En ce sens, dans la pratique les connaissances mises en œuvre n'entretiennent pas un rapport de type « objet » à ce qu'elles rencontrent. L'inconscience est bel et bien présente, c'est elle qui fait le tour de main et qu'on ne sait expliquer mais que pourtant l'on fait, « *c'est parce que les agents ne savent jamais complètement ce qu'ils font que ce qu'ils font a plus de sens qu'ils ne le savent* » (Bourdieu, 1980 : 116). La rationalité scientifique à l'œuvre dans la recherche ne rencontre pas le savoir de la pratique. La connaissance théorique du chercheur vis-à-vis de l'étant à-portée-de-la-main n'habite pas le monde comme la connaissance pratique du praticien déployée avec l'étant sous-la-main.

Le saisissement de la pratique par la science s'affronte à un autre obstacle : la temporalité. La science vit dans le ciel des idées ou dans l'arrière-monde du « *temps intemporel de la théorie* » (Bourdieu, 1980) excluant le temps comme dimension constitutive des phénomènes<sup>64</sup>. La recherche en gestion est prise dans une tension entre la volonté de servir les organisations réelles et la volonté de faire science. Entre un monde du temps vécu et un monde du temps spatialisé abstrait. La pratique s'inscrit toujours dans un homme ou une femme qui par lui/elle la fait exister. Nous retrouvons le refus d'une pensée objective sans corps pensant. La conscience réelle est une tension entre le passé et le futur orientée par un projet. La pratique est un défi pour une conceptualisation qui ontologiquement opère sa sortie dénaturante du réel. Bourdieu (1980) a cette belle formule pour exprimer toute l'ambivalence en jeu : « *la vérité de la pratique consiste en ce qu'elle est aveugle à sa propre vérité* ».

Les sciences de gestion ne peuvent s'en tenir à une pure formalisation de la cohérence interne des phénomènes organisationnels. Afin, dans un premier temps, de véritablement comprendre la

---

<sup>64</sup> À ce propos nous consulterons en management les articles de Nayak (2008) et Chia et Nayak (2001) qui militent pour une théorisation des sciences de gestion qui prennent en compte la dimension processuelle de la réalité. Ces derniers s'appuient sur Héraclite, Bergson, Whitehead et James.

pratique des praticiens, et, dans un second temps, de l'améliorer par des préconisations managériales concrètes et audibles, il faut ramener la pratique « *aux conditions réelles de sa genèse c'est-à-dire aux conditions dans lesquelles se trouvent définies et les fonctions qu'elle remplit et les moyens qu'elle emploie pour les atteindre* » (Bourdieu, 1976).

Les moyens méthodologique et technique de connaître le réel sont en même temps les conditions de l'impossibilité de le connaître depuis la perspective du praticien. Nous assistons en toile de fond à un renversement de la manière dont la perspective occidentale a posé la relation entre le savoir théorique et le savoir pratique. Alors que les Grecs Anciens ne faisaient pas un rapport de verticalité entre les deux mais plutôt une simultanéité, nous devons réhabiliter en sciences de gestion un statut égal à ces deux manières d'habiter le monde de l'organisation.

### 1.1.3 Mouvement de la pensée : déduction, abduction, induction

Dans un premier temps, la compréhension portée sur les données recueillies sera réalisée dans le chapitre Résultat. Dans un second temps, la compréhension portée sur les résultats sera réalisée dans le chapitre Discussion. Cette schématisation à grands traits du design de la recherche ne prétend pas la réduire à ces deux mouvements. Dans les faits, le chercheur ne peut rendre compte de tous les mouvements conscients de sa réflexion sur une période de plusieurs années et, *a fortiori*, de tous les mouvements inconscients de sa cognition lui échappant. Ainsi, toute tentative d'enfermer derrière une étiquette (déduction, abduction, induction) la démarche intellectuelle nous paraît difficile à tenir.

À partir de la manière dont Tsoukas (2010) décrit les modes d'être au monde de la conscience et le type de rationalité mise en œuvre à partir de Heidegger (1927), nous pouvons avancer que l'affirmation d'un mode de raisonnement de type inductif, déductif ou encore abductif dans le cadre de notre recherche relèverait d'une imposition infondée d'une catégorisation détachée du contexte pratique de notre activité effective de chercheur. Le produit de l'action « faire de la recherche » est prépondérant par rapport au moment de détachement réflexif sur cette activité. Lors de ces interruptions dans l'action il est impossible pour le chercheur de faire une « moyenne ». Comme pour tout être humain sa cognition est scindée entre, d'une part, une partie consciente dont le catalogue de tous les différents modes de raisonnements utilisés durant les années de travail est impossible à faire (même si cela était possible il serait incongru de faire une moyenne) et, d'autre part, une partie inconsciente dont il ne peut rendre compte et qui pourtant a une grande importance

dans son travail. En outre, ces détachements réflexifs sont incapables de dicter à l'action la seule direction à suivre. Ainsi, nous pouvons affirmer que déduction, induction et abduction sont des étiquettes apposées sur une réalité (et non une « intention opératoire ») qu'elles ne peuvent embrasser et que, par conséquent, elles ne font que trahir.

#### 1.1.4 Le choix de l'étude de cas multiple

L'étude de cas est une modalité d'interrogation du réel. Il s'agit d'« *une enquête empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement évidentes et pour laquelle de multiples sources de données sont utilisées* » (Yin, 1989 : 7). Plutôt que d'isoler un phénomène par une expérimentation en laboratoire, l'étude de cas étudie un phénomène dans son contexte *in nivo* afin d'embrasser la complexité du réel pour ne pas dénaturer le phénomène étudié. Elle est particulièrement appropriée lorsque le chercheur se pose des questions du type « pourquoi » et « comment ». Pour Musca (2006 : 3) « *l'étude de cas est une stratégie de recherche qui, dans la lignée des travaux de Glaser et Strauss (1967), permet d'explorer des phénomènes complexes et peu connus afin d'en capturer la richesse et d'y identifier des patterns, dans une optique de génération de théorie* ». À partir de l'étude du phénomène sous plusieurs variantes dans un ou plusieurs contextes, le chercheur par son analyse cherche à inférer une généralisation plus large. L'étude de cas se justifie pour la compréhension de multiples éléments ayant un impact sur un phénomène qui reste peu étudié et pour lequel le contexte à tout son importance (Eisenhardt, 1989), c'est-à-dire, les facteurs contextuels au sein et en dehors de l'organisation comme l'espace, le temps, les jeux d'acteurs, etc. (Wacheux, 1996) pour appréhender au plus près la réalité organisationnelle qu'une isolation des facteurs par une expérimentation dénaturerait. Nous considérons au vu de la littérature que le phénomène que nous voulons étudier est inextricablement lié à son contexte d'apparition qu'il faut considérer dans son quotidien et ses exceptions. La démarche idiographique de l'étude de cas rend possible cette intégration du contexte (Perret et Séville, 2007). Enfin, rappelons avec Eisenhardt (1989) qu'un des principaux avantages de la méthode des cas réside dans son adaptabilité exigeant de fait de la part du chercheur qualitatif des qualités d'adaptation.

L'étude de cas unique (Eisenhardt, 1989) est particulièrement adaptée pour l'étude en profondeur d'un phénomène notamment lorsque l'objectif est de le confronter à la théorie existante. Dans le cas de la recherche sur l'intuition dans les organisations la littérature montre que le champ théorique est encore en construction et que les études empiriques sont rares. En outre, la littérature est encore peu

à même de rendre compte de la manière dont l'intuition existe par-delà le niveau individuel ce qui entre pourtant dans nos objectifs de recherche. C'est pourquoi, nous recherchons une pluralité des situations afin de faire émerger les pratiques dans leurs hétérogénéités et leurs homogénéités.

Le choix de l'étude de cas multiple se justifie par la possibilité de comparer des contextes distincts d'apparition du phénomène étudié. De la sorte, il est plus aisé pour le chercheur de faire apparaître les facteurs impliqués. Les avantages de l'analyse de cas multiples sont soulignés (Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 2003 ; Yin, 2003) à plusieurs égards. Tout d'abord, le caractère idiosyncrasique d'un cas unique peut inhiber toute généralisation du discours produit à partir de son étude à d'autres cas. Alors que par effet de comparaison il est possible « *d'établir le degré de généralité d'un résultat ou d'une explication et simultanément d'identifier les conditions dans lesquelles ce résultat va apparaître* » (Miles et Huberman, 1991 : 272). En outre, la comparaison augmente l'effet d'apparition des phénomènes que le chercheur peut ainsi plus aisément comprendre. Sa compréhension en profondeur du phénomène en sera d'autant facilitée.

Nous faisons le choix d'une étude de cas multiple avec au sein de ces cas étudiés deux sous-unités, ce qui pourrait conduire à une étude de cas enchâssée (Yin, 2003 : 40). Toutefois, comme nous allons le voir, notre unité d'analyse est l'apparition d'une intuition que nous étudions avec la démarche du *Critical Incident Technique* (CIT) (Flanagan, 1954 ; Chell, 2000 ; Akinci, 2014). En cela, nous suivons les réflexions critiques de Dumez (2013). En effet, la distinction entre étude de cas unique et multiple de Yin (2003) « *donne lieu à des développements peu clairs* » (Dumez, 2013 : 16) voire que ces « *distinctions étude de cas mono-cas/ étude de cas multiples, étude de cas simple/étude de cas enchâssés (embedded), ne tiennent pas. Tout cas est multiple, puisque devant répondre à la question : « De quoi mon cas est-il le cas ? ». Tout cas est enchâssé, puisque composé lui-même de cas sur lesquels il faut travailler, de la même manière, c'est-à-dire dans une perspective comparative fine* » (Dumez, 2013 : 22). Les « *cas sur lesquels il faut travailler* » nous les caractérisons avec la méthode du CIT.

#### **1.1.4.1 Choix des cas**

Une des critiques faite à l'encontre de l'étude de cas réside dans la faiblesse de la généralisation. Yin (1989) y répond en opérant une distinction entre deux types de généralisation : « *l'étude de cas, comme l'expérimentation, ne représentent pas un échantillon, et le but du chercheur est d'étendre et généraliser des théories (généralisation analytique) et non pas d'énumérer des fréquences*



(*généralisation statistique*) » (p.21). La généralisation analytique recherche le complètement et l'extension d'un champ théorique ce qui devient possible par un croisement des données et des interprétations en vue d'acquiescer une saturation théorique « *qui permet un niveau de généralisation « croissant* » » qui fait de la généralisation analytique une « *entendue comme un horizon ouvert de construction progressive de propositions théoriques de plus en plus générales* » (Verhoeven, 2010 : 103/108). Il en ressort l'apparition de processus généraux derrière les processus singuliers.

Dans cette mesure, le choix des cas revêt une importance capitale dans la stratégie de recherche. Les critères de sélection sont appropriés à chaque recherche en fonction de considérations scientifiques (théories, méthodologies, objectifs de la recherche, etc.) et pratiques (temps, accès au terrain, moyens financiers, etc.).

Nous avons opéré le choix de nos deux cas avec le souci de maintenir en même temps une différenciation et une ressemblance des organisations. La différenciation des cas facilite un effet de comparaison et une généralisation des résultats plus grande. La ressemblance donne plus de crédibilité à la comparaison. En agissant de la sorte nous avons tenté de nous préserver du biais de représentativité (Miles et Huberman, 1991) par la recherche de « *similitude et variance des situations observées* » (Giordano, 2003 : 51). En sus, le choix des cas, des sous-unités et des répondants a été opéré selon le principe de réplication afin de faciliter la découverte de similarités dans un cadre de représentativité :

« *Les études de cas doivent suivre une réplication, sans en modifier la logique. Ceci signifie que deux cas ou plus doivent être inclus précisément dans la même étude parce que le chercheur prévoit des résultats semblables. Si de telles répliques sont en effet trouvées dans plusieurs cas, la confiance dans les résultats globaux s'accroît. Le développement de résultats cohérents, au travers de cas multiples et même d'études multiples, peut alors être considéré comme une conclusion très robuste* » (Yin 1993 : 34).

Pour Siggelkow (2007 : 20) « *un cas doit avant tout être convaincant pour être exemplaire, considérant ainsi que le chercheur doit avant tout partir d'un cas typique pour exercer une critique plus pertinente de la théorie* ». Concernant les études sur les HRO et l'étude de la décision notamment dans le courant du NDM, les services de sapeurs-pompiers et l'infanterie sont des organisations classiquement étudiées, c'est pourquoi nous avons choisi ces types d'organisation du fait de leur légitimité pour éclairer des phénomènes organisationnels.

Les HRO sont des organisations particulièrement intéressantes et pertinentes pour une étude de

l'intuition au vu de la littérature sur cette dernière. Premièrement, ces organisations ont à œuvrer dans des environnements produisant des situations extrêmes de gestion qui ont les caractéristiques de performance de l'intuition (Khatri et Ng, 2000 ; Dane et Pratt, 2007 ; Kahneman et Klein, 2009). Dans ces situations, les capacités décisionnelles des individus sont mises au premier plan les obligeant à développer des compétences exceptionnelles pour des organisations avec des « *compétences organisationnelles considérables* » (Roberts, 1990 : 106). Secondement, la culture virile voire machiste de ces organisations ne les prédispose pas favorablement à l'écoute de l'intuition entendue sous des termes comme ressenti, émotion, feeling, etc. alors que l'intuition est censée y être présente au vu des caractéristiques de gestion que nous avons énoncées. Troisièmement, la littérature évoque les facteurs « Expérience » et « Pouvoir » comme des antécédents importants de l'intuition. Dans les HRO, les acteurs au cœur de l'activité ont des niveaux variés d'expérience pris dans un système hiérarchique fort. En ce sens, l'étude de ce type d'organisation est un bon moyen d'enrichir la littérature.

Les deux cas choisis présentent des similitudes et des différences à même d'offrir une possibilité de comparaison par des régularités dans les modalités d'apparaître du phénomène et, dans le même temps, des différences notables. Nous avons choisi les deux organisations suivantes : le SDIS 13 et le 21e RIMa.

Le choix du SDIS 13 s'appuie sur quatre raisons. Premièrement, l'IMPGT entretient de nombreuses relations avec ce SDIS notamment des partenariats de recherche auxquels nous avons nous-même pu participer. Secondement, au vu du risque feu de forêt, des installations industrielles et de la forte population, ce SDIS est un des plus importants de France. Troisièmement, pour des raisons pratiques puisque géographiquement l'état-major et les centres de secours sont peu éloignés. Quatrièmement, en tant que Bucco-Rhodanien nous sommes protégé par l'engagement de ces hommes et de ces femmes, en sus, nous avons eu recours aux sapeurs-pompiers à plusieurs reprises, c'est pourquoi, nous assumons dans ce cadre scientifique en tant que chercheur interprétativiste d'affirmer que nous portons pour le SDIS 13 un profond attachement.

Le choix du 21e RIMa s'appuie sur trois raisons. Premièrement, c'est un régiment de l'armée de Terre de grande qualité engagé dans de nombreuses opérations extérieures notamment récemment ce qui nous offrait la potentialité de rencontrer des personnels avec des cas récents d'intuition sur des opérations extérieures. Secondement, pour des raisons pratiques puisque le régiment est situé à une centaine de kilomètres. Troisièmement, un de nos aïeux ayant servi toute sa carrière dans ce régiment durant laquelle il a participé à de nombreux conflits armés, nous portons à ce régiment un

intérêt particulier. En outre, nous sommes originaire de Fréjus (ville du 21<sup>e</sup> RIMa) c'est pourquoi nous sommes coutumier des célébrations de Bazeilles (fête des troupes de marine). Enfin, nous avons effectué une première préparation militaire à 17 ans dans ce régiment dont nous gardons de fortes impressions. Nous assumons dans ce cadre scientifique en tant que chercheur interprétativiste d'affirmer que nous portons pour le 21<sup>e</sup> RIMa un profond attachement.

Concernant les similitudes entre le SDIS 13 et le 21<sup>e</sup> RIMa nous voyons que ce sont deux organisations publiques de type HRO. Elles ont à se préparer et à gérer des situations extrêmes de gestion. Dans les deux cas, la performance de l'organisation dépend en grande partie des individus et des collectifs. Les dimensions physique et cognitive des individus priment bien plus que la dimension technologique dans l'activité de gestion et dans l'atteinte de la fiabilité. Le système officiel de hiérarchisation est identique pour les deux organisations qui partagent les mêmes appellations et grades militaires affichés sur les uniformes. Même si les sapeurs-pompiers sont aujourd'hui des civils, ils tirent leur appellation de « sapeur-pompier » de leur origine militaire qui prend naissance avec un décret de Napoléon 1<sup>er</sup> du 18 septembre 1811 créant la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris qui est, quant à elle, restée sous régime militaire.

Concernant les différences entre le SDIS 13 et le 21<sup>e</sup> RIMa, les types de missions effectuées sont extrêmement différents. De manière caricaturale nous pouvons avancer que le 21<sup>e</sup> RIMa s'entraîne pour tuer et le SDIS 13 s'entraîne pour sauver. La culture organisationnelle qui en découle produit des profils, des émotions et des comportements dits normaux très différents. Néanmoins, les deux cultures partagent des valeurs fortes de virilité (ex : résistance à la douleur, puissance physique, musculature des corps, autorité). Les situations de gestion se déroulent dans des cadres très différents que l'on soit dans le cadre des opérations à l'extérieur du territoire pour le 21<sup>e</sup> RIMa ou des opérations de secours pour le SDIS 13 sur un territoire connu. Si le système hiérarchique est identique sa mise en œuvre est très différente. Au sein du 21 RIMa, la hiérarchie est clairement affirmée dans les rites quotidiens (salut, garde à vous, mode de communication, ordre) comme dans les entraînements et les opérations. Au sein du SDIS 13, la hiérarchie est beaucoup moins présente notamment en dehors des opérations où les modes de management se rapprochent plus de ceux de la fonction publique territoriale. La faible hiérarchisation est notamment due, selon un de nos répondants (RA14OF+), à la part importante de sapeurs-pompiers volontaires.

Au sein de ces deux cas nous avons interrogé des personnels au sein de la direction et dans deux niveaux opérationnels (sous-unités) que sont les compagnies de combat et les centres de secours.

Tableau 11 : Présentation des niveaux d'analyse.

Catégorie	Sous-catégorie	Cas	Sous-unité	Unité d'analyse
Armée de Terre	Infanterie de marine	21 <sup>e</sup> Régiment d'Infanterie de Marine de Fréjus (21 <sup>e</sup> RIMa)	Direction Compagnie de combat A Compagnie de combat B	Représentation Cas d'intuition
Sécurité civile	Service départemental d'incendie et de secours (SDIS)	Service départemental d'incendie et de secours des Bouches-du-Rhône (SDIS 13)	Direction Centre de secours A Centre de secours B	Représentation Cas d'intuition

### 1.1.4.2 Échantillonnage des répondants

Après le choix des cas, l'échantillonnage est de première importance puisqu'il « *permet d'étudier une sous-section d'une population précise pour réaliser des inférences sur la population entière* » (Silverman, 2004 : 129).

La structuration hiérarchique dans les deux organisations distingue trois catégories : les hommes du rang, les sous-officiers et les officiers. Ces catégories sont à la base de l'activité de ces deux HRO. C'est pourquoi nous avons opté pour un échantillonnage s'appuyant sur ces trois catégories. Selon le principe de réplification (Yin 1993 : 34) appliqué aux répondants nous avons choisi des personnels avec des grades similaires dans les deux cas et sous-unités. Nous avons porté une attention particulière à la question du binôme de direction des sous-unités au vu des premiers résultats :

- pour le 21<sup>e</sup> RIMa : 1 chef de compagnie dans une sous-unité et 1 adjoint du chef de compagnie dans l'autre sous-unité ;
- pour le SDIS 13 : 1 chef de centre dans une sous-unité et 1 adjoint du chef de centre dans l'autre sous-unité.

Nous avons étendu l'échantillonnage délibérément à des répondants avec des grades divers (de l'homme du rang aux officiers supérieurs) afin d'obtenir une variation maximale (Guba et Lincoln, 1989). Au sein de ce cadre posé pour notre échantillonnage nous avons opéré par « effet boule de neige » (Miles et Huberman, 2003) notamment grâce aux personnes qui se chargeaient de nous encadrer lors de nos présences dans les organisations étudiées puisque la circulation d'une personne étrangère est assez réglementée particulièrement dans le cadre militaire. Nous avons également

utilisé un échantillonnage par « choix raisonné » (Royer et Zarlowski, 2007 : 201), c'est-à-dire, que par l'exercice de notre jugement à partir de plusieurs critères comme les caractéristiques des répondants, les objectifs de recherche et les premiers résultats nous avons orienté les profils demandés. Cet exercice s'est effectué dans le temps de la réflexion en dehors des terrains mais aussi lors de sessions d'entretiens. Cette méthode se justifie d'autant que « *pour les petits échantillons une méthode par choix raisonné donne d'aussi bons résultats qu'une méthode probabiliste. En effet, le recours au jugement pour sélectionner les éléments est à l'origine de biais mais, dans un petit échantillon aléatoire, la variabilité des estimations est tellement élevée qu'elle occasionne des biais au moins aussi importants (Kalton, 1983)* » (Royer et Zarlowski, 2007 : 233).

La durée effective de notre travail doctoral sur le sujet de notre thèse a été de 3 ans pour cause de l'annulation du sujet initial par la Direction Générale de l'Armement (DGA) qui a financé nos recherches. Ce revirement nous a conduit au sujet de l'intuition dans les organisations dont cette thèse est le résultat. C'est pourquoi nous regardons rétrospectivement cet évènement dans notre parcours doctoral comme une véritable chance. Dans un calendrier plus réduit, notre responsabilité est engagée sur l'absence des derniers entretiens qui manquaient pour équilibrer notre échantillon de répondant. En effet, une annulation pour des raisons opérationnelles de la part du 21 RIMa de nos prises de rendez-vous concernant les officiers supérieurs est venue déséquilibrer notre échantillon. En l'état, les résultats de nos travaux et de notre discussion ne nous semblent pas en avoir pâti.

#### **1.1.4.3 Le cas d'intuition comme unité d'analyse : le *Critical Incident Technique***

Yin (2003 : 5) souligne tout l'intérêt de la comparaison pour faire ressortir les points communs et les points divergents. Dans cette mesure, au sein de nos deux cas d'étude nous avons privilégié le cas d'une intuition comme unité d'analyse. Pour ce faire, nous avons appliqué la démarche du *Critical Incident Technique* (CIT) de Flanagan (1954) définie comme « *une technique d'entretien qualitative qui facilite l'étude d'événements significatifs (incidents, processus, ou problèmes) identifiés par les personnes interrogées, la façon dont ils sont gérés ainsi que les effets perçus. L'objectif est de mieux comprendre l'incident du point de vue de l'individu, en prenant en compte les éléments cognitifs, affectifs et comportementaux* » (Chell, 1998 : 56). Comme nous allons le voir, pour Akinci (2014) le CIT est un outil fortement adapté pour l'étude de l'intuition dans les processus de décision. Dans notre recherche, un évènement significatif sera compris comme la situation de survenue d'une intuition au niveau individuel. Cette inscription dans l'individu ne néglige pas le niveau collectif, situationnel ou organisationnel car il convient « *de préciser qu'une*

*méthodologie de type individualiste n'implique en aucune façon que soient méconnues les contraintes de l'action et les structures ou institutions qui déterminent ces contraintes* » (Boudon et Bourricaud, 1990 : 308).

Le CIT s'applique à des cas de toutes natures avec des facteurs divers (individuels, collectifs, matériels, situationnels, etc.) que les conséquences soient positives ou négatives. Les catégories utilisées pour l'analyse peuvent résulter de l'analyse des résultats (Flanagan, 1954 ; Akinci, 2014). Le CIT est une méthode qui peut être à la fois inductive en étant ouverte à des catégories émergentes des résultats utilisées comme cadre d'analyse (Olsen et Thomasson, 1992) ou bien déductive pour analyser et tester un cadre théorique (Chell, 1998). Cette diversité des utilisations possibles s'explique par l'adaptabilité des principes du CIT qui n'est pas une suite de procédures strictes à suivre (Flanagan, 1954 : 335) : « *It should be emphasized that the Critical Incident Technique does not consist of a single rigid set of rules governing such data collection. Rather it should be thought of as a flexible set of principles which must be modified and adapted to meet the specific situation at hand* ». D'ailleurs, comme le notent Butterfield *et al.* (2005), en 50 ans le CIT a connu de profondes évolutions passant de l'observation directe d'analyse des tâches aux techniques rétrospectives regardant des concepts psychologiques.

Pour Flanagan (1954) le niveau de détails que peut apporter un individu est un signe de crédibilité des résultats. Avec l'entretien d'explicitation nous verrons que nous pouvons aisément vérifier ce point. La méthode a pu être critiquée lorsqu'elle fait intervenir le récit d'un incident critique par un manager à cause des risques de rationalisation des événements, de biais et d'imprécisions (Butterfield *et al.* 1996 ; Easterby-Smith *et al.*, 2002). Comme nous le verrons, si ces critiques sont justifiées, la méthodologie de l'EDE permet d'y répondre.

## 1.2 Modalités de recueil des données

Les questions méthodologiques pour l'étude de l'intuition font l'objet de vifs questionnements dont rend compte le *Handbook Of Research Methods on Intuition* dirigé par Sinclair (2014). Il en ressort que les méthodes de type *self-report* pratiquées avec un questionnaire sont à écarter pour aller vers des méthodologies plus qualitatives. Afin de répondre à nos objectifs de recherche nous avons mis en place un dispositif méthodologique à même de nous offrir une compréhension de la manière dont les individus se représentent l'intuition mais également dont les individus vivent, pensent et agissent dans les situations où ils ont une intuition. Dans une perspective phénoménologique nous avons cherché à être au plus proche de ces situations telles qu'elles ont été vécues dans une perspective en 1<sup>ère</sup> personne, et ce, sans la contrainte d'une matrice conceptuelle ou méthodologique autre que celle permettant de faire re-venir et faire ré-apparaître ce vécu.

Dans le cadre de l'étude de cas, Yin (2003) et Wacheux (1986) font de l'entretien un des outils principaux. Notre recherche se base sur des entretiens individuels menés à l'aide de deux techniques différentes : l'entretien semi-directif et l'entretien d'explicitation. Avant d'exposer les modalités particulières de chacune de ces techniques nous devons évoquer la manière dont nous avons abordé la situation d'entretien en lien avec notre objet de recherche. Parmi les différentes stratégies possibles nous présentons deux approches opposées :

- Mavor, Sadler-Smith et Gray (2010): « *participants were notified prior to the interview to think about their intuitive experiences in coaching. Participants were also encouraged to fill out an intuition log prior to the interview to raise their awareness about their intuitive moments, to allow them to access their examples more easily when interviewed, and to help reduce recall bias* »
- Méziani et Laroche (2015) font le choix de « (1) prendre soin de ne pas prononcer le terme « intuition » ni aucun terme associé (i.e., « instinct », « feeling », etc) durant les entretiens, pour ne pas « poser la graine » de l'intuition dans leurs réponses, et (2) ne pas demander explicitement aux répondants de nous parler de leurs épisodes intuitifs.

Dans le premier cas, les chercheurs ont clairement expliqué l'objet de leur recherche aux répondants (coaches) avant la situation d'entretien en leur demandant même de se remémorer des situations, et ce, pour éviter les biais. Dans le second cas, les auteurs craignent d'introduire des biais puisque le

terrain (réalisateur de cinéma) favorise et cultive l'intuition. Dans notre cas nous avons opté pour une démarche intermédiaire. Nous avons signifié l'objet de nos recherches aux répondants au début de l'entretien. Puis, à la suite de l'entretien semi-directif nous avons aidé le répondant à l'aide de ses propres mots lorsque cela était nécessaire ou pour nous assurer qu'il évoquait bel et bien un cas d'intuition à entrer dans l'entretien d'explicitation afin qu'il puisse retrouver un vécu particulier. Nous verrons comment avec l'entretien d'explicitation nous pouvons contrôler les biais. Nous présentons notre manière de considérer et d'aborder la situation d'entretien (1.2.1) avant de présenter les méthodologies d'entretiens utilisées (1.2.2).

### 1.2.1 Méthodologies de recueil des données

Avant d'évoquer en détail les méthodologies d'entretien utilisées nous évoquons un point important concernant la mise en œuvre de la méthodologie : le corps du chercheur.

Dans le cadre d'une recherche interprétative, Yanow et Schwartz (2009) à la suite de Van Manen (2001) avancent que le premier instrument de recherche est le chercheur lui-même notamment au travers son corps. Ces propos résonnent avec ceux tenus par la sociologue Jeanne Teboul à propos de son retour d'expérience sur sa recherche doctorale partagé lors de la journée d'études du 7 février 2013 à laquelle nous assistions à l'école Militaire intitulée : « Faire des sciences sociales en terrain militaire : une opération spéciale ? ». Cette dernière évoque les difficultés à atteindre son terrain d'étude avec pour objectif de comprendre comment le corps devient militaire au sein de l'armée de Terre. Teboul attribue ses difficultés à ses triples qualités de femme, de civile et d'universitaire au sein d'un monde très « masculin » dans le cadre d'un travail ethnographique au sein de la « tribu » des militaires. Le corps est le premier médium de communication et de rencontre avec l'autre. Dans notre recherche, nous avons veillé à adapter notre tenue vestimentaire comme notre vocabulaire au type de répondant selon que nous rencontrions un officier supérieur ou un homme du rang. De la même manière, des détails comme notre coupe de cheveux<sup>65</sup> et nos postures physiques ont fait l'objet d'une attention particulière de notre part afin d'aborder au mieux nos répondants au sein de leur organisation.

---

<sup>65</sup> Lors de notre rencontre avec des militaires dans un centre de recrutement de l'armée de Terre pour notre inscription à une préparation militaire supérieure nous avons des cheveux longs et bouclés. Notre coupe de cheveux avait alors été vivement critiquée. Nous nous souvenons que lors de cette préparation militaire, une partie de la section avait adopté la même coupe de cheveux que le sergent en tant que symbole d'union et de reconnaissance. L'infanterie accorde, selon nous, une attention particulière à ce point de présentation.



## 1.2.2 L'entretien comme méthode

Pour Blanchet et Gotman (2007 : 30) l'entretien se prête particulièrement aux recherches portant sur les représentations et les pratiques : « *ces enquêtes, qui visent la connaissance d'un système pratique (les pratiques elles-mêmes et ce qui les relie : idéologies, symboles, etc.), nécessitent la production de discours modaux et référentiels, obtenus à partir d'entretiens centrés d'une part sur les conceptions des acteurs et d'autre part sur les descriptions des pratiques* ». En cela, l'entretien répond à notre double objectif de recherche qui est de comprendre comment les individus se représentent l'intuition et les pratiques qu'ils ont lors d'un épisode intuitif. Dans le même sens, Gavard-Perret *et al.* (2012 : 90) encouragent l'utilisation de cette méthode puisque :

« *Les entretiens individuels sont adaptés lorsqu'on cherche à explorer des processus individuels complexes (compréhension, évaluation, décision, appropriation, immersion, imagerie mentale, etc.) ou des sujets confidentiels, touchant à l'intimité de l'individu ou encore tabous (la religion, l'alcool, le tabac, la sexualité, la mort, l'argent, etc.), et/ou à mettre en évidence des différences individuelles* ». Dans notre cas, l'intuition prend naissance dans un individu au sein de l'intimité de sa conscience. Son objet et/ou la situation peut en faire un sujet confidentiel qui ne se partage que dans un contexte particulier notamment sous couvert d'anonymat et d'une relation de confiance.

Dans notre recherche nous avons recouru à deux méthodes d'entretien que nous jugeons complémentaires : l'entretien semi-directif et l'entretien d'explicitation. Nous en présentons les objectifs et les modalités techniques.

### 1.2.2.1 L'entretien semi-directif

Pour Gavard-Perret (2012 : 89) les données issues d'un entretien émergent dans l'interaction du chercheur et du répondant, elles sont donc coproduites mais aussi reconstruites en prenant appui « *sur des représentations stockées en mémoire du répondant* ». La co-construction s'opère dans « *la relation narrataire/narrateur [qui] est une construction commune complexe dans laquelle « faire dire » et « dire » sont des actes qui s'enchevêtrent constamment* » (Rouleau, 2003 :155). Par cette méthode d'entretien il est possible d'accéder à la représentation sur un sujet particulier (Allard-Poesi *et al.*, 2007).

L'entretien semi-directif « *porte sur des thèmes déterminés avant l'entretien. Ces thèmes ne sont pas communiqués au répondant* » (Romelaer, 1999). Les techniques employées laissent une certaine marge de liberté sur chaque thème prédéfini voire sur des thèmes émergents que le chercheur juge

intéressant. Notons que « *l'enquêté peut répondre à sa guise, mais non parler de n'importe quoi. L'enquêteur le ramène au sujet* » (Grawitz, 2003). Le déroulé de l'entretien s'est organisé autour des thèmes issus de la littérature selon les niveaux suivants : individu, intuition, mécanismes d'apprentissage, collègues de travail et de l'organisation (Annexe 1 : Guide d'entretien). De par l'effet de cadrage les données des différents entretiens sont comparables (Miles et Huberman, 2003).

Selon le type de répondant nous avons tenté autant que possible de nous adapter à son vocabulaire et sa gestuelle afin d'entrer en congruence interactionnelle. En effet, dans une perspective interprétativiste, la situation de l'entretien est une matrice de création de données à laquelle participe pleinement le chercheur. Dans le déroulé de l'entretien semi-directif par son action propre et son ipsité le chercheur amène la production d'un discours singulier de la part du répondant.

Nous commençons l'entretien en nous présentant ainsi que par une présentation de notre démarche. Ce faisant, le répondant pouvait plus aisément « *organiser ses propos tout en se laissant porter, au moment opportun, par les thématiques de l'entretien* » (Rouleau, 2003 : 152). Puis, nous instaurions le cadre de la discussion (contrat de communication) en rappelant la confidentialité des propos. Enfin, nous demandions au répondant s'il avait des questions avant de commencer.

### **1.2.2.2 L'entretien d'explicitation**

*« Tout ce que je sais du monde, même par science, je le sais à partir d'une vue mienne ou d'une expérience du monde sans laquelle les symboles de la science ne voudraient rien dire. Tout l'univers de la science est construit sur le monde vécu et si nous voulons penser la science elle-même avec rigueur, en apprécier exactement le sens et la portée, il nous faut réveiller d'abord cette expérience du monde dont elle est l'expression seconde. La science n'a pas et n'aura jamais le même sens d'être que le monde perçu pour la simple raison qu'elle en est une détermination ou une explication »*

*Phénoménologie de la perception, Merleau-Ponty*

Nous ouvrons cette explication de la méthodologie de l'entretien d'explicitation (EDE)<sup>66</sup> de Vermersch (1994) par une citation de Merleau-Ponty (1945). En effet, plus que tout autre méthodologie, l'EDE permet d'accéder à ce que Merleau-Ponty nous rappelle mieux que quiconque, à savoir, que toute chose nous apparaît au travers d'une perception subjective et

---

<sup>66</sup> Nous avons suivi à deux reprises une semaine de formation sur cette méthode dont une auprès de Pierre Vermersch à son domicile de Saint-Elbe.

corporelle.

Les méthodes quantitatives basées sur des auto-évaluations (ex : *Rational Experiential Inventory* REI, *Cognitive Style Index* CSI, *Myers-Briggs Type Indicator* MBTI, etc.) ont une validité très limitée bien qu'elles aient été largement utilisés dans le corpus des études empiriques. Selon deux des plus importants chercheurs sur la cognition et l'intuition en organisation que sont respectivement Hodgkinson et Sadler-Smith (2014) la création et l'utilisation de ce type d'outils devraient être arrêtées alors que la littérature continue de s'étoffer de variantes d'outils de mesure avec les nouveaux *Cognitive Style Indicator* (CoSI) de Cools et Van den Broeck (2007) ou encore le *Actively Open-Minded Thinking Beliefs* (AOT) de Haran, Ritov et Mellers (2013). Qui plus est, nous ajoutons que ces méthodes ne nous apprennent rien sur les pratiques de gestion entourant l'intuition dans le cadre des organisations. La méthode à adopter pour son étude fait l'objet de nombreux questionnements et débats dont rend compte le *Handbook Of Research Methods on Intuition* coordonné par Sinclair (2014). À ce jour, de nombreuses méthodes sont encore à employer (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011), et ce, particulièrement dans le champ des méthodologies qualitatives car les données quantitatives ne sont pas à mêmes de saisir l'expérience intuitive vécue, par conséquent, elles ratent ce processus cognitif difficilement verbalisable avec de fortes dimensions corporelles, cognitives et émotionnelles. Dans cette mesure, une perspective en 3<sup>ème</sup> personne exclut l'analyse des comportements décisionnels situés sur la base d'une intuition puisqu'ils ne sont saisissables qu'en accédant à une perspective en 1<sup>ère</sup> personne. Pour exemple, le recours à un enregistrement vidéo ne permet pas de sonder les opérations mentales à l'œuvre chez le sujet. Comme l'écrit Vermersch (2004 : 36) l'activité d'un individu est « *un objet d'étude à double face, l'une publique comportementale observable et l'autre privée non observable* » car cachée dans l'intimité de sa conscience. Ce constat est d'autant plus vrai pour l'étude de l'intuition en tant qu'objet de recherche. Une situation de gestion comprend deux dimensions : celle des faits observables et celle de la perception subjective des acteurs.

Nous proposons d'utiliser la méthodologie de l'entretien d'explicitation (EDE) développée par Vermersch (1994). À l'aide de l'EDE, le sujet est amené à retrouver l'expérience intuitive vécue. L'EDE cherche le « *déroulement procédural* », c'est-à-dire « *l'action en tant qu'elle est composée d'opérations élémentaires d'identification, d'exécution, organisées séquentiellement, donc le faire au sens le plus terre à terre de réalisation effective* » (Vermersch, 1994 : 34). L'EDE est en cela une psychophénoménologie ce qui signifie :

« *une nouvelle ligne de réflexion pour donner une place plus claire au point de vue privé, qu'on le nomme phénoménologique parce que c'est la prise en compte de ce qui apparaît au sujet lui-même,*

*psychophénoménologique pour différencier cette discipline empirique de la discipline philosophique, ou bien encore point de vue en première personne, pour manifester que c'est le point de vue du sujet relativement à sa propre expérience » (Vermersch, 2000a : 2).*

Au-delà de la description du vécu, la méthode fait conscientiser du pré-réfléchi questionnable sur quatre couches de vécu : le vécu de l'émotion, le vécu sensoriel, le vécu de la pensée (ou aperception) et le vécu de l'action (mentale, matérielle). L'EDE dirige le répondant pour éviter qu'il ne s'égaré dans les « informations satellites » à l'action (commentaire, but, théorie, jugement, contexte). La technique offre la possibilité au répondant de retrouver des données présentes dans la mémoire passive (Husserl, 1925 [2001] ; Vermersch, 2004). Pour résumer, « *l'entretien d'explicitation vise la description du déroulement de cette action, telle qu'elle a été effectivement mise en œuvre* » car :

*« ce déroulement d'action est la seule source d'inférences fiables pour mettre en évidence les raisonnements effectivement mis en œuvre (différents de ceux adoptés hors de l'engagement dans l'action), pour identifier les buts réellement poursuivis (souvent distincts de ce que l'on croit poursuivre), pour repérer les savoirs théoriques effectivement utilisés dans la pratique (souvent différents de ceux maîtrisés en question de cours), pour cerner les représentations ou les pré-conceptions sources de difficultés » (Vermersch, 1994 : 18).*

Il existe deux grandes différences entre l'entretien semi-directif et l'EDE. La première est l'évocation d'un vécu particulier et non d'un discours sur des représentations générales. Par exemple, sur le sujet de l'intuition l'EDE va porter sur un cas particulier et non pas sur un ensemble de cas du même type ou encore sur l'intuition en général. La seconde réside dans l'exclusion de la question « Pourquoi ». En effet, celle-ci produit un raisonnement sur l'action ce qui « *court-circuite toute possibilité d'obtenir les détails descriptifs qui vont produire une réponse au pourquoi* » (Vermersch, 2004). Le but recherché est une description du procédural du vécu par le sujet afin de faire re-venir à la conscience les savoirs mis en jeu, le contexte tel qu'il a été perçu, les actes de jugement, les informations à disposition, etc. Le pourquoi est remplacé par le comment.

L'EDE reconnaît qu'il y a une dimension tacite et non conscientisée dans nos actions (Polanyi, 1966 ; Bourdieu, 1972 ; Piaget, 1974). La conscientisation exige « *une opération cognitive de prise de conscience ou comme la nomme Piaget de « réfléchissement » [qui] ne se réalise pas automatiquement, [mais qu'] il faut provoquer, accompagner, solliciter* » (Vermersch, 2004). Dans la pratique il y a une « *conscience pré-réfléchie* » (Vermersch 2003 : 71).

Une des conséquences épistémologiques de l'EDE est de placer l'expérience intuitive au titre d'objet scientifique (Petitmengin, 2009 ; Bitbol et Petitmengin, 2013) pour en faire émerger des structures génériques à partir des expériences intuitives, et ce, indépendamment de la variété des contextes (Petitmengin, 2014). Notre démarche trouve des échos dans la perspective interprétativiste qui vise à « *comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale* » (Girod-Séville et Perret, 1999 : 21). Tout ceci nous conduit, à la suite de Lièvre (2013), à considérer « *les pratiques des acteurs en situation singulière comme objet légitime* ».

Avec l'EDE, le chercheur s'arrête s'il le souhaite au sein de l'action décrite et amène le répondant à re-venir spécifiquement sur un instant plus ou moins court. De la sorte, le chercheur décide selon ses besoins le niveau de « *fragmentation* » le plus adéquat, c'est-à-dire, le « *niveau de détail qui rende intelligible l'action décrite au regard du but poursuivi* » (Vermersch, 2004).

Nous devons distinguer deux positions de prise de parole (Vermersch, 1994). La première est une position classique que l'on retrouve dans le dialogue ou dans l'entretien semi-directif, le sujet est alors dans une position extérieure à son discours : commentaire, description, explication, abstraction, théorisation, raisonnement distancié, réponse à la question « Pourquoi ? », etc. La seconde est une position incarnée (Varela, Thomson, Rosch, 1993) du discours lorsque le sujet est en position d'évocation il revit le déroulé d'une situation passée. L'expérience vécue est alors mise en mot au fur et à mesure que le sujet est accompagné dans son ressouvenir. L'attitude du sujet change avec une prise de parole incarnée. Plusieurs signes sont reconnaissables : l'utilisation du pronom personnel « Je », le temps des verbes est au présent, le discours est une description, le décrochage de l'attention visuelle, le ralentissement du débit de parole, les gestes sont en cohérence avec la description verbale. Ces signes sont autant d'indices que le sujet est bel et bien en situation d'évocation.

Concernant la description de la méthode voici quelques exemples de formulation des questions posées :

### **Ouverture de l'entretien :**

Ce que je vous propose, si vous êtes d'accord, c'est de prendre le temps de laisser revenir un moment, une situation, où vous avez ...

Prenez le temps de laisser revenir, quand vous êtes prêt dites-le moi.

Parlez-moi de la situation.

**Faire expliciter l'action :**

- Quand vous réalisez cette action à quoi vous pensez en cet instant ?
- D'accord, vous savez que ça va se passer comme cela, comment vous le savez ?
- Et quand vous faites cela, qu'est-ce que vous faites exactement ?
- Comment vous savez que... ?
- Comment vous reconnaissez que c'est... ?
- Quand vous faites..., il y a autre chose qui vous vient ? Qui se passe pour vous ?

**Faire expliciter la situation du point de vue du répondant :**

- Là, à cet instant, qu'est-ce qui se passe pour vous ?
- Qu'est-ce que vous voyez ? Vous entendez ? Vous pensez ?

**Accompagner le retour de la mémoire :**

- D'accord, rien ne vous revient. Je vous propose de prendre le temps de revenir dans cet instant, vous voyez..., vous venez d'entendre..., vous sentez que..., peut-être que vous entendez quelque chose d'autre, peut-être pas, peut-être que vous pensez à quelque chose d'autre, peut-être pas, (etc.)
- D'accord, pas de problème, juste dites-moi ce qui vous revient ? Une impression ?
- Quand vous ne vous souvenez pas, de quoi vous souvenez ?

**Dérouler ou arrêter le fil de l'action :**

- Ce que je vous propose si vous êtes d'accord, c'est de rester/revenir sur le moment de...
- Vous faites... et juste après qu'est-ce qui se passe pour vous ?
- Quand vous faites... vous commencez par quoi ?

**Clarifier sa compréhension de ce que décrit le répondant :**

- Quand vous dites que vous faites cela, qu'est-ce que vous faites ?

Comme nous prévient Tsoukas (2002 : 3) : « *La connaissance des gens utilisées dans les organisations est tellement pratique et familière pour eux que lorsque les gens sont invités à décrire comment ils font ce qu'ils font, ils ont souvent du mal à l'exprimer en mots* ». Dans le même sens, Vermersch (1994 : 19) reconnaît plusieurs difficultés dans le déroulé de l'EDE :

- « *les actions contiennent une bonne part de connaissance implicite, de savoir-faire en a c'est-à-dire non conscient* »
- « *Verbaliser cette action n'est pas habituel. Nous n'avons jamais été formés à le faire. Ce qui*

*vient en premier, spontanément, ce sont plutôt des jugements, des commentaires, des généralités ou la description des circonstances. »*

- *« Les techniques qui permettent de le faire sont largement contre intuitive. »*

- *« Difficulté qui n'est pas particulière à la verbalisation de l'action mais qui est propre à tous les questionnements qui se pratiquent a posteriori, c'est celui de la mémoire de la qualité du rappel des faits. »*

Vermersch (2000b : 209-291) pointe également trois autres difficultés :

- Les conditions de la saisie réflexive : *« Créer les conditions de l'activité réfléchissante nécessite une suspension du courant d'activité qui nous porte habituellement »*. L'expérience proposée peut paraître déroutante pour un répondant qui quelques instants auparavant était affairé dans son quotidien.
- Les qualités de la saisie réflexive : *« Ce qui est saisi ne l'est que par parties, et le réfléchissement d'un vécu va demander de recomposer successivement les parties temporelles, pour obtenir la description et donc la reconnaissance de son déroulement. »*
- La complexité de la saisie réflexive d'un vécu : *« même à m'en tenir à une seule facette, par exemple la dimension cognitive, il y a une multiplicité de couches possibles »*

Dans le cadre de nos travaux, nous avons rencontré des difficultés à mettre en œuvre cette méthodologie pour obtenir des entretiens d'explicitation dans sa forme canonique qu'il est possible d'obtenir lors des sessions de formation auxquelles nous avons participé avec des répondants qui sont également des personnes en formation. Dans le cadre de la recherche en management, nous avons pu échanger avec un autre doctorant rencontrant les mêmes difficultés avec l'application de cette méthodologie. Toutefois, au vu de nos objectifs de recherche nous considérons que l'EDE nous a permis de recueillir les données dont nous avons besoin.

### **1.3 Modalités d'analyse et d'interprétation des données**

Le chercheur doit disposer d'une méthodologie claire à appliquer systématiquement à l'ensemble de ces données afin d'en produire du sens. Pour ce faire, trois grandes types d'actions sont à conduire sur les données empiriques (Miles et Huberman, 1991) : les réduire (à l'aide du codage), les présenter, en générer des conclusions. Dans les faits, le processus de recherche n'est pas linéaire mais est au contraire formé d'un écheveau d'actions en rétroaction. Un premier codage est défini à l'aide la littérature. Puis, une première projection sur les données va amener un enrichissement de ce premier codage qui en retour va être réutilisé sur les données dans un processus itératif jusqu'à l'obtention d'un système de codage cohérent. À l'aide de ces tableaux de codage comprenant les verbatims d'entretien, le chercheur peut embrasser plus aisément l'ensemble de son matériau empirique sur une dimension précise de façon à produire une analyse.

Nous présentons les différentes modalités d'analyse (1.3.1) et de codage (1.3.2) utilisées ainsi que la démarche de compréhension qui anime toute notre démarche de recherche (1.3.3).

#### **1.3.1 Analyse de contenu**

Pour analyser nos résultats nous avons opéré une analyse de contenu « *c'est-à-dire tout transport de significations d'un émetteur à un récepteur, contrôlé ou non par celui-là* » (Bardin, 1997 : 36). Là encore, l'analyse de contenu n'est pas une suite de procédures strictes mais un ensemble de principes, c'est « *une méthode très empirique, dépendante du type de « parole » à laquelle on s'attaque et du type d'interprétation que l'on vise. Il n'y a pas de prêt-à-porter en analyse de contenu, simplement quelques patrons de base, parfois difficilement transposables* » (Bardin, 1997 : 34). Pour autant, une fois qu'un choix de méthode est défini son utilisation doit être systématique sur le matériau car l'objectif est de conduire « *des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, [pour] obtenir des indicateurs (quantitatifs ou non) permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception (variables inférées) de ces messages* » (Bardin, 1997 : 47).

#### **1.3.2 Méthodologie de codage**

Dans notre démarche de codage nous ne recourons pas aux occurrences statistiques d'un propos en tant qu'élément explicatif et/ou herméneutique. Le sens d'un discours ayant trait à la réalité



organisationnelle, nous considérons que l'interprétation du chercheur nécessite une connaissance du discours de l'intérieur (par sympathie). Si l'occurrence mathématique est un élément qui peut attirer l'attention du chercheur, elle n'en constitue pas de fait une valeur absolue ou significative. Nous distinguons deux type de codages différents selon le matériau empirique qu'il soit issu des entretiens semi-directifs ou des entretiens d'explicitation.

Nous avons appliqué à notre matériau issu des entretiens semi-directifs un codage multithématique (Annexe 2) qui repose sur trois principes (Ayache et Dumez, 2011 : 41-42) : « *Prendre des thèmes en nombre suffisant pour quadriller le matériau et ne pas structurer prématurément l'analyse* » ; « *Chercher l'hétérogénéité des thèmes* » ; « *Rechercher le recoupement possible des thèmes entre eux, de manière à ce que des extraits d'entretiens se retrouvent dans des thèmes différents* ». La constitution de la liste des codes implique une écoute des données en faisant émerger des codes *in vivo* sur la base du fond et de la forme. À ce propos, Strauss et Corbin (1994 : 280) évoquent une conversation avec les données. Comme toute conversation chaque codage est singulier en fonction du matériau et du chercheur. Pour un même matériau un chercheur différent produirait un codage différent (Ayache et Dumez, 2011). Ce fait est assumé et mis en avant dans une perspective interprétativiste, si bien que le double codage n'est pas nécessaire. Nous avons sélectionné des extraits d'entretien d'une longueur variable avec une préférence pour des extraits assez longs lorsque cela avait un sens, afin de ne pas couper de son contexte un élément, et ainsi, limiter le risque d'en dénaturer le sens véritable. Notons également qu'une donnée qualitative peut être codée dans plusieurs codes car elle peut comporter plusieurs significations (Becker et Geer, 1960 *in* Peretz, 2004). Nous considérons que le codage est secondaire par rapport à l'interprétation par le chercheur du matériau empirique. Par conséquent, le codage est avant toute chose un moyen servant prioritairement le travail de compréhension. En ce sens, nous n'avons pas hésité à réutiliser plusieurs fois les mêmes verbatims dans différents cas pour en faire parler le sens.

Quant au matériau issu des entretiens d'explicitation il a été regroupé sous la forme de cas. Nous présentons notre démarche en évoquant l'étude de Barton et Sutcliffe (2009). Dans une recherche s'intéressant à des cas de lutte contre les incendies par les pompiers, Barton et Sutcliffe (2009) appliquent une méthodologie intra-cas (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994) dans une logique que nous reprenons. Dans un premier temps, les auteurs analysent chaque cas individuellement (événement, facteurs, comportements, croyances des individus, etc.) afin d'en faire émerger la structure. Puis, les auteurs ont croisé ces structures par comparaison inter-cas mais aussi avec leurs théories émergentes tout en affinant leurs interprétations des données au fur et à mesure que leurs théorisations avançaient dans un mouvement d'allers et retours (Charmaz, 2004). Arrivé à ce stade

plusieurs tactiques sont possibles comme le rappellent Barton et Sutcliffe (2009). Eisenhardt (1989) suggère de regrouper les cas selon les similarités puis de rechercher des similarités. Dans notre démarche nous avons regroupé les cas selon les types d'objets intuitifs. De même, nous avons opté pour une analyse des cas et une analyse inter-cas selon les niveaux d'analyse retenus avec leurs items. Ce faisant, nous avons pu jauger de l'importance de certains phénomènes par sa répétition et/ou son importance dans les processus. Pour faciliter ce travail d'analyse inter-cas nous avons recouru à une comparaison à l'aide d'une « matrice à groupements conceptuels » telle que définie par Miles et Huberman (2003 : 231) :

*« Dans une matrice à groupements conceptuels, les colonnes sont ainsi disposées qu'elles rassemblent les items qui « vont ensemble ». Ceci peut se faire de deux manières: conceptuellement lorsque l'analyste a quelques idées au départ sur les items ou questions dérivant de la même théorie ou reliés à un même thème global, ou empiriquement lorsqu'on découvre pendant le recueil de données ou l'analyse préalable que des informateurs font des rapprochements entre des questions différentes ou leur donnent des réponses similaires. Dans tous les cas, le principe de base est la cohérence conceptuelle. »*

Nous avons regroupé les cas par type d'objet intuitifs mis en vis-à-vis des items issus de la littérature et des items émergents rangés par niveaux d'analyse : individu, objet de gestion, intuition, collectif et organisation. À l'aide de cette représentation graphique les grandes caractéristiques des cas sont regroupées sur un format visible afin « de générer du sens plus rapidement » (Miles et Huberman, 2003 : 231). La lecture en colonne de notre matrice (Tableau 14) montre le profil du cas. La lecture en ligne facilite la comparaison entre les cas pour un même item. Nous avons de la sorte pu plus aisément déterminer les cas particuliers et les occurrences des différents items.

### **1.3.3 La compréhension comme praxis de la recherche**

Nous posons que l'attitude interprétativiste désigne de fait la compréhension comme mode d'appréhension des phénomènes sociaux. Le chercheur interprétativiste vise la compréhension du sens derrière les représentations, les décisions et les actions des êtres humains. En conséquence, il a besoin d'accéder à la subjectivité de ces sujets d'étude dans une volonté asymptotique de devenir celui qu'il étudie pour comprendre sa perspective. Si bien que le chercheur doit user en plus de sa rationalité, de capacités cognitives refusées par la science positiviste comme l'émotion, l'intuition<sup>67</sup>,

---

<sup>67</sup> Dans un article paru dans *Organization Studies*, Nayak (2008: 173/174) écrit : “This paper argues that a processual

l'empathie, la sympathie, etc. La psychologie prend alors une place considérable comme ce fut déjà le cas pour Dilthey (1992 :190 [1883] cité in Rappin, 2011) lorsqu'il fonde son herméneutique : « *L'état le plus simple sous lequel l'analyse permet de faire apparaître la réalité historico-sociale se trouve dans la psychologie ; elle est donc la première et la plus élémentaire des sciences de l'esprit ; corrélativement, ses vérités constituent la base de l'édifice ultérieur* ». Nous avons vu dans la présentation de la méthodologie que plus encore que la psychologie, c'est une approche psychophénoménologique dont a besoin le chercheur pour retrouver comment ces phénomènes psychologiques sont vécues sans quoi il retomberait dans un positivisme naturaliste aux accents physiologistes qui fonctionne sur la base de la causalité.

La fameuse distinction de Dilthey entre compréhension et explication renvoie aux sciences de l'esprit et aux sciences de la Nature<sup>68</sup>. Derrière cette distinction se cache la volonté de conserver l'étude des raisons que se donnent les acteurs dans leur agir alors que les sciences de la Nature excluent la cause finale (Pourquoi) au profit de la seule cause efficiente (Comment). Rappelons-nous, que le XIX<sup>ème</sup> siècle voit naître dans la littérature la profondeur de la psychologie des personnages et de profonds questionnements épistémologiques sur la discipline de l'Histoire. Il en ressort que la motivation des acteurs est essentielle pour rendre intelligible les actions humaines. Si Dilthey est le plus célèbre des auteurs de cette époque, d'autres, comme Rickert (1896) (« science de la culture » et « science de la nature ») ont œuvré dans le même sens.

Nous nous retrouvons dans les propos tenus par Paul Ricœur sur France Culture<sup>69</sup> lorsqu'il refuse d'opposer deux démarches clivées entre compréhension et explication présentes dans les sciences sociales au même titre que dans nos disciplines de gestion :

*« j'ai ramené cela à un débat classique connu depuis Dilthey et d'autres avec le rapport entre l'explication et la compréhension avec d'ailleurs une volonté très ferme de ne jamais les opposer mais de dire que l'explication est un enrichissement de la compréhension et que toute compréhension est une demande d'explication »*

Ricœur, un an plus tôt, écrivait que les deux termes « désignent deux sphères de réalités qu'ils ont pour fonction de départager » (Ricœur, 1986 : 159). L'un et l'autre étant les chasses gardées de deux domaines du savoir et/ou paradigmes puisque « ces deux sphères sont celles des sciences de la

---

*approach which is reposed on introspective reality and the method of intuition is better suited to revealing a becoming reality*”, “intuition, in the Bergsonian sense, is a precise method to deepen and enhance our understanding of reality as movement”.

<sup>68</sup> Ce qui exclut le phénomène conscient du monde physique.

<sup>69</sup> "Répudier l'âme romantique" : Ricœur et Genette dans l'émission de France Culture "Répliques" le 4 avril 1987. 32min32s. Disponible à <http://www.franceculture.fr/philosophie/repudier-lame-romantique-ricoeur-et-genette-dans-repliques-en-1987>

*nature et celles des sciences de l'esprit* ». Dans ces dernières, il s'agirait par la compréhension d'opérer « *un transfert dans un psychisme étranger* » (Ricœur, 1986 : 160). Nous retrouvons la connaissance par empathie de Weber ou encore la connaissance par sympathie depuis l'intérieur de l'objet de Bergson. Le déploiement de ces capacités par le chercheur débordent le cadre rationaliste c'est en cela que se fonde l'ipséité de chaque recherche du fait de la relation intime entre le chercheur, son objet de recherche, son terrain et son interprétation. Les sciences de gestion ont pour vocation de comprendre pour agir, ainsi, elles ont à dépasser à la manière de Ricœur la dualité compréhension-explication pour en faire une tension au centre d'une attitude intellectuelle.

Le positivisme logique du cercle de Vienne (ex : Carnap) va refuser cette distinction explication/compréhension pour lui préférer un monisme scientifique à la faveur de l'explication sur le mode des sciences physiques avec son langage mathématique pour rendre compte de tous les phénomènes. Le naturalisme réductionniste trouve des échos dans le naturalisme physicaliste de Daniel Dennett (2001) en philosophie de l'esprit. Selon ce dernier, nous pouvons rendre compte des états de conscience avec une explication qui les réduit à des phénomènes purement psychochimiques.

Nous nous attacherons dans notre recherche à user de la compréhension de la même manière dont Sartre la décrit dans *Questions de méthode* (1967) comme une connaissance réflexive non immédiatement conceptuelle à même de retrouver le projet des acteurs humains :

*« Pour saisir le sens d'une conduite humaine, il faut disposer de ce que les psychiatres et les historiens allemands ont nommé « compréhension ». Mais il ne s'agit là ni d'un don particulier, ni d'une faculté spéciale d'intuition : cette connaissance est simplement le mouvement dialectique qui explique l'acte par sa signification terminale à partir de ses conditions de départ »* (p.115)

Sartre va distinguer dans la compréhension deux phases afin de mettre au jour l'entièreté de l'agir :  
*« Je comprends le geste d'un camarade qui se dirige vers la fenêtre à partir de la situation matérielle où nous sommes tous deux : c'est par exemple qu'il fait trop chaud [...] Cette action n'est pas inscrite dans la température, elle n'est pas « déclenchée » par la chaleur comme par un « stimulus » provoquant des réactions en chaîne : il s'agit d'une conduite synthétique qui unifie sous mes yeux le champ pratique où nous sommes en s'unifiant elle-même [...] Le mouvement de la compréhension est simultanément progressif (vers le résultat objectif) et régressif (je remonte vers la condition originelle). Au reste c'est l'acte lui-même qui définira la chaleur comme intolérable. »*

Nous voyons derrière l'exemple simple que donne Sartre se dessiner la prise en compte des antécédents matériels dans sa situation singulière comme condition de compréhension d'une

intention. L'intention est un dépassement des conditions sociales et matérielles de départ auxquelles le sujet donne sens dans sa praxis. Nous retenons qu'une recherche sur l'intuition ne s'effectue qu'au travers de l'étude des situations de gestion particulières dont le sens est unifié par le sujet dans ses représentations et ses actes.

Miles et Huberman (2003) proposent deux façons de déterminer des liens de causalité entre des phénomènes : la répétition d'un lien entre les cas étudiés et la force explicative des liens notamment par l'exposé par les répondants eux-mêmes de ces liens. Durant notre travail de compréhension nous avons gardé à l'esprit ces deux modes de détermination.

## **1.4 Les validités et la fiabilité de la recherche interprétative (Sandberg, 2005)**

Dans une posture interprétative, la légitimation de la connaissance ne s'effectue pas dans la croyance d'une théorisation prenant la forme d'un miroir du monde social mais bien plutôt dans la capacité de la théorisation à comprendre et expliquer le monde social (Yanow et Schwartz-Shea, 2009). Afin de préciser les modalités d'évaluation du savoir produit nous présentons les critères de validité (interne et externe) et de fiabilité de Sandberg (2005). Ce dernier expose le cœur d'une épistémologie interprétative avec ses énoncés principaux, ses critères de validité et d'évaluation et ses méthodologies.

Sandberg (2005) constate depuis une trentaine d'années le développement dans les sciences du management des études qualitatives inscrites dans une tradition de recherche interprétative. Cette perspective en sciences sociales trouve ses premiers linéaments dans la sociologie compréhensive de Weber (1922), la sociologie phénoménologique de Schutz (1945), la construction sociale de la réalité de Berger et Luckmann (1966), la théorie de la pratique de Bourdieu (1972) et, *a fortiori*, dans les travaux en psychosociologie de Weick (1975 ; 1995). Les nombreuses déclinaisons de ces études n'arborent pas un visage unifié. *A contrario*, elles dessinent une « *galaxie interprétative* » qui se retrouve néanmoins sur le socle phénoménologique issu de la philosophie de Husserl (1900-1901) et, bien plus encore, de Heidegger (1927). En effet, si Husserl inaugure une nouvelle tradition philosophique tout en conservant un ego transcendantal comme socle de sa philosophie, les continuateurs de la phénoménologie vont inscrire le sujet dans une pure ouverture au monde formée dans une culture particulière et non dans un espace objectif (Heidegger, 1927 ; Sartre, 1943 ; Merleau-Ponty, 1945). Dans cette mesure, les catégories traditionnelles de monde objectif (positivisme) et de sujet en dehors du monde (Descartes) sont récusées au profit d'une interrelation d'un monde pour un sujet particulier au travers d'une conscience intentionnelle. De ce fait, les hypothèses fondamentales en matière d'ontologie et d'épistémologie s'opposent termes à termes avec la perspective positiviste. Pourtant, les critères de justification de la connaissance scientifique produite restent ceux du positivisme bien que ceux-ci soient discrédités comme les critères communs de validité que sont la validité interne et externe (Kvale, 1989) ou encore la fiabilité par la possibilité de dupliquer les résultats (Enerstvedt, 1989). Comme le note Sandberg (2005), en affirmant l'importance de justifier le processus de production de connaissance tout au long du processus, Miles et Huberman (1994) sont encore inscrits dans la tradition de pensée positiviste<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Nous pouvons prendre pour exemple : « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi*

alors que la radicalisation de la perspective interprétative ne devrait pas conduire à adapter les critères positivistes comme le font les deux célèbres auteurs mais au contraire conduire au développement d'une démarche autonome de justification de la recherche inscrite dans la réalité phénoménologique. De la même manière, la méthode de l'étude de cas de Yin (1994) est inscrite dans une position réaliste qui n'est pas en accord avec les méthodologies interprétatives (Yanow et Schwartz-Shea, 2009).

La question que pose Sandberg (2005 : 42) est la suivante : « *Quel critère peut être utilisé, le cas échéant, pour justifier les revendications de connaissances d'interprétation ?* ».

Pour y répondre l'auteur commence par rejeter les trois hypothèses positivistes suivantes (p.44) :

- Stipuler une réalité objective comme fondation ultime de toute forme de connaissance par-delà la conscience humaine ;
- Assumer une ontologie dualiste faisant du sujet et de l'objet deux entités distinctes et indépendantes ;
- Faire du langage le miroir de la réalité objective dans une relation de correspondance.

Les arguments de réfutations se résument dans le refus des catégories traditionnelles de sujet et d'objet. En sus, la conscience est pensée comme intentionnelle<sup>71</sup>, et ce, depuis les origines de la phénoménologie. Puis, sur la question du langage à l'aide de la déconstruction de Derrida, le sens de la réalité devient indéterminé et mouvant au sein d'une culture avec ses normes et ses idéologies. Comme le montrent les études sur le genre, la production de la vérité se fait dans un cadre formé et saturé par l'imaginaire masculin (Richardson, 1995)<sup>72</sup>. Ainsi, l'approche interprétative rejette la possibilité même d'une description objective pour accepter l'immersion du discours scientifique dans une spécificité « *historique, culturelle, idéologique, basée sur un genre et une compréhension linguistique de la réalité* » (Sandberg, 2005 : 45).

Que serait une possible vision de la « vérité » en tant qu'instance de jugement d'un propos scientifique produit dans la perspective interprétative ? Et, ce faisant qui ferait du « monde » un reflet dans l'œil intentionnel de celui qui regarde ? Dans cette recherche de critère de justification, Sandberg (2005 : 50) avance plusieurs points. Tout d'abord, l'atteinte de la vérité est possible en

---

*dans le monde réel – et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent y être découvertes* » (Miles et Huberman, 2003 : 16)

<sup>71</sup> « *dans la perception quelque chose est perçu, dans l'imagination quelque chose est imaginé, dans une déclaration quelque chose est dit, dans l'amour quelque chose qui est aimé, dans la haine quelque chose est haï, dans le désir quelque chose est souhaité, etc.* » (Husserl, 1900-1901 [1970] : 554 cite in Sandberg, 2005)

<sup>72</sup> « *La science pratique que je modèle en est une féministe-postmoderne. Elle brouille les genres, sonde l'expérience vécue, édicte la science, crée un imaginaire féminin, démoli le dualisme, inscrit le travail émotionnel et la réponse émotionnelle comme valide, déconstruit le mythe d'une science sociale sans émotion et fait de la place pour la partialité, l'auto-réflexivité, la tension et la différence* » (p.695)

termes d'accomplissement intentionnel (« *Intentional fulfillment* ») lorsqu'il « *est établi qu'il y a un accord entre l'interprétation initiale de l'objet du chercheur en train d'être étudié et la signification donnée dans l'expérience vécue* ». Sandberg avance son propos à l'appui d'une citation des *Prolégomènes à l'histoire du concept de temps* (1925) de Heidegger. Le chercheur chemine dans un processus itératif continu vers un accord entre son interprétation et les vécus que lui offrent ses répondants. Nous sommes ici en contraste avec la théorie de l'accord du discours du chercheur et de son objet de recherche, chacun étant présent dans deux sphères distinctes. Au contraire, avec l'*intentional fulfillment* nous nous situons dans le sujet chercheur où se forme le procès de la correspondance de son expérience vécue de sa compréhension de l'objet avec l'apparaître de l'objet. En réponse à la critique qui pourrait être fait concernant la chute dans un relativisme du fait d'une vérité qui devient une perspective vraie, Sandberg (2005) à l'appui de Schrag (1992 : 75) avance « *qu'il semble y avoir un excédent ingérable de vérités* ». Nous pouvons qualifier de surplus de vrai cet excédent qui rappelle l'aphorisme 374 du *Gai Savoir* de Nietzsche quand le monde perd son caractère immuable et unique pour devenir « Notre nouvel infini » :

*« Le monde, au contraire, est redevenu pour nous « infini » : en tant que nous ne pouvons pas réfuter la possibilité qu'il contienne des interprétations à l'infini. Encore une fois le grand frisson nous prend : - mais qui donc aurait envie de diviniser de nouveau, immédiatement, à l'ancienne manière, ce monstre de monde inconnu ? »*

La question de la création de critères (nous pourrions dire de « valeurs » dans un langage nietzschéen) se pose avec urgence pour évaluer les interprétations entre elles. À leurs multiplicités s'ajoute un caractère temporel donc processuel. La Vérité idéale, objective et immuable se trouve déçue par un raz-de-marée d'interprétations subjectives hissées en lieu et place de la vieille idole : la Vérité.

Arrivé à ce stade, Sandberg (2005) pose les critères pour justifier les connaissances produites dans une recherche interprétative : la validité communicative comme critère pour établir la vérité comme accomplissement perçu, la validité pragmatique comme critère pour établir la vérité comme accomplissement dans la pratique, la validité transgressive comme critère approprié pour établir la vérité comme accomplissement indéterminé (1.4.1), et, enfin la fiabilité comme prise de conscience de l'interprétation (1.4.2).

#### **1.4.1 Les trois formes de validité (communicative, pragmatique, transgressive)**

En premier lieu, la validité communicative est pensée comme un critère permettant de répondre à la



notion d'accomplissement perçu de Husserl qui comprend trois phases. Premièrement, un accord sur le quoi de la discussion. Sandberg (2005) prend un exemple d'une de ses recherches antérieures sur l'expérience vécue d'optimisation de moteur chez les ingénieurs de Volvo (Sandberg, 2000). En lien avec ce principe, il s'est assuré de l'accord entre le chercheur et ses répondants sur les notions évoquées. Dans notre recherche, au vu des nombreux sens que peut prendre l'intuition nous avons commencé dans nos protocoles d'entretien par écouter les répondants librement sur leurs représentations, puis, lorsque cela était nécessaire et avec leurs mots, nous avons reformulé une notion de l'intuition en accord avec eux et le sens adéquat afin de poursuivre notre recueil de données. En outre, Sandberg (2000) s'est acclimaté au terrain par des discussions informelles et de l'observation. Nous voyons ici un moyen de répondre à la question posée par Yanow (2006 : 13) : « *Comment réconcilier les catégories construites par le chercheur avec celles signifiantes pour l'acteur en situation ?* ». Le chercheur interprétativiste se donne comme critère de validité l'idiographie qu'il obtient avec son empathie sur les cas qu'il étudie. Pour ce faire, il « *doit s'approprier le langage et les terminologies propres aux acteurs [...] afin d'atteindre les réalités telles qu'elles sont vécues par les acteurs* » (Perret et Séville, 2007 : 29). Dans leur critique de la méthodologie de l'étude de cas (« *better stories, not better constructs* ») Dyer et Wilkins (1991) posent la question de la connaissance du terrain par le chercheur pour en arrière-fond critiquer la capacité à générer des concepts valides. Dans notre recherche, toutes les fois où cela a été possible nous avons engagé des conversations informelles qui furent notamment l'occasion d'évoquer l'intuition. Nous sommes resté déjeuner avec les répondants et leurs collègues, nous avons discuté de leurs difficultés de management, nous avons montré une connaissance et un vif intérêt pour les milieux militaire et pompier, ses métiers et ses histoires (par des livres écrits par leurs membres)<sup>73</sup> et l'actualité de leurs organisations (parfois douloureuse comme la perte d'un camarade pour le 21<sup>e</sup> RIMa ou un blessé grave SDIS 13), nous avons accepté les propositions diverses comme tirer au FAMAS et visiter les installations. Également, nous nous sommes remémoré par l'étude des notes, des photos et des discussions avec d'anciens camarades la préparation militaire supérieure d'un mois que nous avons effectuée en 2009 à l'École d'Application de l'Infanterie de même qu'une lointaine préparation militaire découverte d'une semaine effectuée en 2005 au 21<sup>e</sup> RIMa de Fréjus. Secondement, la validité communicative dans l'analyse du matériel empirique qui implique des interprétations cohérentes basées sur le cercle herméneutique pointant l'importance d'une cohérence entre la partie et l'ensemble à la manière dont une phrase doit être comprise dans un texte, à la fois comme une unité de sens, mais aussi comme prise dans un sens plus global. Troisièmement, la

---

<sup>73</sup> *La guerre des feux* du Colonel Jean-Pierre Squillari du SDIS 13 et *Journal d'un soldat français en Afghanistan* du sergent Christophe Tran Van Can. En outre, à titre personnel et universitaire nous avons lu différents ouvrages issus d'anciens acteurs de terrain comme par exemple *Task force tiger: journal de marche d'un chef de corps français en Afghanistan* du Colonel Nicolas Le Nen.

validité communicative s'établit dans la confrontation de ses résultats avec d'autres chercheurs et praticiens. L'objectivité étant rejetée en tant que concept valide, le vrai devient atteignable dans la communication en vue d'atteindre l'intersubjectivité. Nous avons procédé de la sorte durant notre travail de recherche. Et ce, avec un autre doctorant Juan David Pinzon avec qui nous avons pu échanger et confronter nos vues concernant notre objet de recherche lors du processus de publication d'une recherche sur l'intuition (Bertolucci et Pinzon, 2015). Nous pouvons considérer que ce processus a permis de communiquer sur l'approche de notre objet de recherche et nos manières d'interpréter les données notamment à propos du concept d'intuition distribuée durant les trois allers-retours de *reviewing* avec deux correcteurs anonymes. En outre, le parcours doctoral a été l'occasion de plusieurs communications lors de conférences académiques sur le sujet de l'intuition (Bertolucci et Pinzon, 2014 ; Bertolucci et Fablet, 2015 ; Bertolucci et Tiberghien, 2015 ; Bertolucci, Bernardini et Pinzon, 2016), de divers ateliers doctoraux, d'une présentation devant divers membres de l'École doctorale d'une présentation dans un réseau de professionnel (Centre des Jeunes Entrepreneurs d'Istres), de discussions avec notre encadrement de thèse et d'échanges de quelques courriels avec des chercheurs comme Eugene Sadler-Smith et Viktor Dörfler, sans oublier des échanges sur nos travaux avec les praticiens des organisations que nous avons étudiées. L'intérêt de notre objet de recherche a suscité de nombreux échanges hors des entretiens de recherche notamment lors de moments comme les repas, les pauses café ou les visites des sites. À ces occasions, avec le souci de ne pas contaminer nos terrains d'études, nous avons pu discuter de divers éléments concernant nos conceptualisations.

En second lieu, la validité pragmatique dont le but est d'éviter les grands écarts entre les propos et leurs actions afin d'être en accord avec « *a Heideggerian fulfillment in practice* » (Sandberg, 2005). Cette forme de validité se juge par la rencontre de la connaissance produite à l'action. Sandberg (2005) insiste sur le fait qu'une recherche basée sur les expériences vécues est en mesure d'atteindre cette validité en faisant « coller » les descriptions des répondants à des situations concrètes à l'aide du type de questions posées. Nous retrouvons ici la validité transformative de Cho et Trent (2006 : 321-322) entendue comme « *un processus émancipateur progressif menant vers le changement social qui doit être atteint par l'effort de recherche lui-même* ». Dans notre recherche, nous avons appliqué la validité pragmatique à l'aide de la dynamique de l'entretien d'explicitation (Vermersch, 1994) appliquée à des cas concrets dans une logique de *Critical Incident Technique* (CIT). Comme le souligne Sandberg (2005), le meilleur moyen reste d'appliquer dans la pratique les interprétations produites à partir des données bien que cela requiert souvent une étude séparée.

En troisième lieu, la validité transgressive pour juger de la qualité du vrai en tant

qu'accomplissement indéterminé en vue d'aider le chercheur à bien plus porter son attention sur les contradictions et les tensions. Le but premier, affirme Sandberg (2005), est de faire prendre conscience au chercheur de ses préjugés tenus pour acquis. Pour cela, les trois moyens de Lather (1993) sont convoqués : utiliser l'ironie pour questionner nos interprétations afin de prendre conscience des codes sous-jacents qui guident la production de nos propos ; chercher les différences et les contradictions plutôt que la cohérence dans les propos des répondants ; contrer la saturation de l'imaginaire masculin dans la production du scientifique occidentale, pour cela il est important de trouver des répondants femmes. Dans notre recherche, nous avons essayé de garder cette attitude vis-à-vis de nos propos ainsi que d'inclure des répondants femmes.

#### 1.4.2 La fiabilité comme prise de conscience de l'interprétation

Sandberg (2005) propose la fiabilité comme prise de conscience de l'interprétation. La perspective de la vérité comme accomplissement intentionnel fait du critère positiviste de réplication des résultats en lien avec une réalité objective un critère hors du champ d'intérêt d'une recherche interprétative. Le chercheur ne doit pas chercher vainement à écarter ou camoufler ses interprétations mais au contraire les affirmer et en prendre conscience. Le chercheur dans son processus de recherche est lui-même pris dans un apparaître du réel expérimenté subjectivement (Sandberg, 1995). Il lui faut maintenir une réflexivité pour sortir de l'action de recherche pour avoir un regard détaché de sa pratique qu'il peut ainsi questionner et orienter. Nous retrouvons en cela le propos de Piaget (1967 : 51) sur la critique épistémologique entendue en tant que « *critique rétroactive des concepts, méthodes ou principes utilisés jusque-là de manière à déterminer leur valeur épistémologique elle-même* » qu'il convient de radicaliser au point d'entrer dans une réflexivité qui provoque une dynamique d'action-réflexion durant et après la pratique de recherche. Pour ce faire, Sandberg (2005) propose différents moyens que nous présentons.

Sandberg (2005) propose d'utiliser l'épochè (concept qui prend naissance dans la philosophie antique et prend toute son importance dans la phénoménologie de Husserl) phénoménologique en tant que stratégie pour atteindre les critères de validité que nous venons d'exposer. Le but est ici pour le chercheur de se prévenir au maximum de ses préjugés dans son interprétation. Cette stratégie se décline en plusieurs orientations : questionner comment l'objet de recherche apparaît durant le processus de recherche, se concentrer sur la description de comment l'objet apparaît pour les individus par l'utilisation de question comme « quoi » et « comment » plutôt que « pourquoi », se pencher sur tous les aspects de l'expérience vécue avec la même importance (« horizontalisation ») tant dans le recueil de données que dans l'analyse, chercher des structures

caractéristiques ou du sens dans les structures de base sous-jacentes par un retour sur les interprétations déjà effectuées des données jusqu'à une stabilisation, prendre en compte l'intentionnalité par l'identification de la réalité que l'individu expérimente.

Afin d'accomplir ses préceptes, nous avons essayé de nous acculturer à la compréhension du monde tel qu'il apparaît pour les répondants. En sus, notre mode de recueil des données s'est tourné vers l'expérience vécue. Nous avons cherché à nous focaliser sur l'expérience des répondants de la situation « avoir une intuition en organisation » par le recours à des situations particulières que les répondants ont vécu avec l'entretien d'explicitation.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE**

Dans cette deuxième partie nous avons défini notre attitude épistémologique que nous qualifions d'interprétative. Nous sommes retourné aux fondamentaux des épistémologies interprétativistes en suivant les indications d'un des ouvrages classiques de méthodologie en sciences de gestion (Gavard-Perret *et al.*, 2012) qui mentionne trois références : Heidegger (1927), Sandberg (2005) et Yanow (2006). De là, nous avons défini le statut du réel et du sujet ainsi que les validités et la fiabilité de la connaissance produite par la recherche. À partir des caractéristiques de notre objet de de recherche, de nos objectifs ainsi que de notre attitude épistémologique nous avons présenté notre démarche méthodologique. Nous avons choisi de conduire une étude de cas multiple sur deux organisations de type organisation à haute fiabilité : le service départemental d'incendie et de secours des Bouches-du-Rhône et le 21<sup>e</sup> régiment d'infanterie de marine de Fréjus. Au sein de ces deux cas, nous avons sélectionné 32 répondants à différents niveaux hiérarchiques afin d'obtenir un spectre le plus large possible ainsi qu'une comparaison entre les deux cas. Notre méthodologie d'entretien s'est déroulée en deux temps. Dans un premier temps, un entretien semi-directif nous a permis de nous intéresser aux représentations. Dans un second temps, un entretien d'explicitation nous a permis de cibler des cas concrets d'intuition au nombre de 24 exploitables. L'analyse de ces données au travers de l'analyse de contenu et d'un codage multithématique a servi d'appui à la mise en œuvre de la compréhension par le chercheur des phénomènes observés.

À la suite de ce chapitre d'exposé de l'épistémologie et de la méthodologie nous pouvons entrer dans la présentation des résultats issus de nos entretiens.



## **TROISIÈME PARTIE**

—

**RÉSULTATS ET DISCUSSIONS :  
DES DONNÉES DE TERRAIN À L'ENRICHISSEMENT DE THÉORIES**

# RÉSULTATS

-

## Analyse des cas

*« Retrouver chaque jour la gravité du commencement ; l'incertitude du commencement; l'acquiescement du commencement; le plantain du commencement. »*

*Histoire du crayon, Peter Handke*

Pour chacun de nos cas nous procédons selon l'ordre de nos questions de recherche. Dans un premier temps, nous nous intéressons aux représentations de l'intuition pour mettre au jour les différentes dimensions. Une fois que nous aurons défini ce qu'est l'intuition pour les acteurs des différents niveaux hiérarchiques, nous pourrons continuer notre investigation qui nous mènerons à la mise en évidence des antécédents de l'intuition. Nous nous pencherons ensuite sur la classification des objets intuitifs. Puis, nous mettons en évidence les pratiques mises en œuvre sur l'intuition. Enfin, nous nous questionnons dans quelle mesure l'intuition à participer à la performance de la décision.

Nous présentons les résultats à nos questions de recherche en les traitants dans les deux cas que sont le SDIS 13 (1.1) et le 21<sup>e</sup> RIMa (1.2) avant de réaliser une comparaison inter-cas (1.3).



## ***1.1 Analyse du cas : Service Départemental d'Incendie et de Secours des Bouches-du-Rhône (SDIS 13)***

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'étude du cas du SDIS 13. Nous présentons l'organisation et les répondants puis nous présentons les résultats en suivant l'ordre de nos questions de recherche.

### **Présentation du SDIS 13**

#### Histoire :

Balayons succinctement les grandes étapes de structuration de l'organisation des SDIS principalement pour éclairer le niveau communal et le niveau départemental.

Avec la loi du 5 avril 1884, s'organise une structuration communale des services chargés de la lutte contre les incendies. Chaque commune va alors disposer de son centre de secours avec d'ores et déjà la présence de professionnels et de volontaires. Cette inscription dans la commune va perdurer pendant longtemps dans l'organisation administrative et, à certains égards, perdure encore dans certains esprits. En 1938, le SDIS est créé pour donner au Préfet un échelon d'organisation et de coordination des moyens de secours bien que nous soyons encore éloignés de la structuration actuelle. La même année, par le décret du 12 novembre 1938 (art. 8), les dépenses de personnels et de matériels des services de secours et de défense contre l'incendie sont constituées en dépenses obligatoires pour les communes. C'est par l'article 1<sup>er</sup> du décret 55-612 du 20 mai 1955 relatif aux services départementaux de protection contre l'incendie que les SDIS deviennent des établissements publics dotés d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Si le niveau communal n'est pas remis en cause nous constatons une prise de conscience de la nécessité d'un échelon supérieur. Avec la décentralisation, un nouveau pas est franchi avec la loi n° 82-213 du 2 mars 1982 pour connaître une nouvelle évolution juridique. Ce sont désormais les présidents des Conseil généraux qui vont présider les SDIS, toutefois, les prérogatives de gestion opérationnelles restent sous le giron des Préfets (art. 56). Par le décret n° 88-623 du 6 mai 1988 le SDIS est réaffirmé aux côtés des centres de secours communaux et intercommunaux. Avec la loi d'orientation n° 92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République un pas supplémentaire vers la départementalisation est franchi puisque le SDIS devient le seul échelon compétent pour la gestion des moyens et des personnels de secours. C'est avec la loi n° 96-369 du 3 mai 1996 relative aux Services d'incendie et de secours qu'une étape décisive est franchie vers la structuration actuelle en transférant véritablement le pouvoir de gestion et d'organisation au niveau départemental au

détriment du niveau communal. Les organes de gestion sont centralisés dans un état-major départemental. Son conseil d'administration se compose de membres du SDIS, des représentants du Département et des communes, des établissements publics de coopération intercommunale. Toutefois, afin de garantir une unicité au niveau national, la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC) (sous la tutelle du Ministère de l'Intérieur) reste la seule source de doctrine. En outre, la responsabilité de formation des officiers est à la charge d'une seule école de formation : l'École nationale Supérieure des officiers de sapeurs-pompiers (ENSOSP) qui est un établissement public national à caractère administratif placé sous la tutelle du ministre chargé de la sécurité civile.

À ce jour, les SDIS sont la base des forces de la sécurité civile en France. Cette mission leur est attribuée par le législateur au travers du code général des collectivités territoriales. 85% du corps des sapeurs-pompiers est constitué par des volontaires ce qui participe de son inscription dans le corps social.

#### Présentation du SDIS 13 :

Le SDIS des Bouches-du-Rhône est classé en catégorie 1 sur 5 par la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des Crises (DGSCGC) en fonction de la population du département, des effectifs de sapeurs-pompiers volontaires et professionnels, des budgets (Ministère de l'Intérieur, 2015). Le département des Bouches-du-Rhône a la particularité de compter un des deux corps militaires français qui participent des forces de la sécurité civile puisque la ville de Marseille est protégée par le Bataillon des Marins-Pompiers de Marseille. La présidence du conseil d'administration est assurée par la présidente du conseil départemental Martine Vassal. Toutefois, le directeur du SDIS (actuellement le colonel Grégory Allione) est nommé par le ministre de l'Intérieur après avis du Préfet et avec l'accord du président du Conseil d'administration du SDIS.

Présentons quelques chiffres du SDIS 13<sup>74</sup> :

- 5803 effectifs (au 1er janvier 2015) répartis sur 62 centres d'interventions : 1229 Sapeurs-Pompiers Professionnels + 12 personnels Service de Santé et de Secours Médical, 407 Personnel Administratif, Technique et Spécialisé, 3993 Sapeurs-Pompiers Volontaires + 162 personnels du Service de Santé et de Secours Médical ;

---

<sup>74</sup> Chiffres clés du SDIS des Bouches-du-Rhône. Page consultée le 3 septembre 2016. URL : [http://www.sdis13.fr/haut/menu\\_principal/le\\_sdis13/chiffres\\_cles](http://www.sdis13.fr/haut/menu_principal/le_sdis13/chiffres_cles)

- 1524 véhicules (au 1er janvier 2014) ;
- Budget 2016 en fonctionnement et investissement : budget primitif 2015 pour les dépenses de fonctionnement : 150 779 125 € ; budget primitif 2015 pour les dépenses d'investissement : 45 379 481 € ;
- Nombre d'appels reçus au Centre de Traitement d'Appels pour l'année 2013 : 581 485 appels au total, dont 381 878 sans suite ;
- Nombre d'interventions (2015) : 131 589 interventions : 6 386 incendies, 101 380 Secours à personne, 7 870 accidents de la circulation, 875 risques technologiques, 15 058 opérations diverses.

Le SDIS 13 est l'un des SDIS les plus importants de France. Les interventions se répartissent dans des domaines divers avec une prédominance du secours à personnes. Toutefois, une part non négligeable est inclassable et se retrouve dans une catégorie « divers ». Le feu de forêt est une dimension importante, tant par l'ampleur et le risque de ces opérations que par l'importance dans la culture et l'histoire des sapeurs-pompiers bucco-rhodaniens.

### Présentation des répondants

Afin de catégoriser les répondants ainsi que de faciliter la lecture des résultats, nous avons catégorisé les répondants selon leur organisation, leur grade et leur niveau d'expérience :

- R : répondant ;
- A ou B : SDIS 13 ou 21<sup>e</sup> RIMa ;
- X : numéro attribué au répondant ;
- Catégorie de grade : homme du rang (R) ; sous-officier (S) ; officier (Of) ;
- + ou - : grade inférieur ou supérieur de la catégorie hiérarchique.

Notons que les symboles accolés « -+ » signifient que le répondant est dans un grade inférieur d'une catégorie mais que celui-ci a une longue expérience. Par exemple RA18Of-+ est un lieutenant ayant gravi tous les échelons hiérarchiques pour en arriver à ce premier grade du corps des officiers ce qui nous permet de le différencier d'un individu en début de carrière qui intégrerait directement le corps des officiers au grade de lieutenant.

Tableau 12: Présentation des répondants du SDIS 13.

<b>Grade - Distinction</b>	<b>Domaine d'action</b>	<b>Sexe</b>	<b>Expérience</b>	<b>Code</b>	<b>Durée entretien</b>
Civil cat. A	Administration	F	3 ans	RA0C-	55 min
Colonel	RH	M	37 ans	RA1Of+	55 min
Colonel	Coordination	M	35 ans	RA2Of+	55 min
Colonel	Administration	M	34 ans	RA3Of+	1H47
Colonel	Médical	M	32 ans	RA4Of+	1H10
Lieutenant-Colonel	Planification - Technique	M	28 ans	RA5Of+	1H00
Lieutenant-Colonel	Performance - Information	M	26 ans	RA6Of+	1H10
Colonel	Administration	M	32 ans	RA7Of+	1H45
Colonel	Feux de forêt	M	38 ans	RA8Of+	1H40
Capitaine	Chef de centre	F	11 ans	RA90-	1H00
Adjudant-chef	Opérationnel / Formation	M	17 ans	RA10S+	1H25
1 <sup>ère</sup> classe	Opérationnel	M	3 ans	RA11R-	25 min
Sapeur (volontaire)	Opérationnel	M	18 ans	RA12R+	50 min
Sapeur (volontaire)	Opérationnel	F	3 ans	RA13R-	20 min
Commandant	Adjoint chef de centre	M	20 ans	RA14Of+	1H25
Capitaine	Opérationnel / Chef de centre	M	8 ans	RA15Of-	1H20
Capitaine	Opérationnel / Formation	M	13 ans	RA16Of-	1H10
Adjudant-chef	Opérationnel / Chef de garde	M	31 ans	RA17S+	55 min
Lieutenant	Opérationnel / Groupe de Reconnaissance et d'Intervention en Milieu Périlleux (GRIMP)	M	24 ans	RA18Of+	1H05
Sergent	Opérationnel	M	9 ans	RA19S+	30 min
Sapeur	Opérationnel	M	2 mois	RA20R-	20 min

### Direction

La direction est divisée en grands pôles de gestion. Les officiers RA1Of+ à RA8Of+ occupent parmi les plus hautes fonctions au sein du SDIS 13. Ces officiers ont en commun d'avoir eu une

longue carrière opérationnelle avant de prendre des responsabilités à la direction. Nous verrons par la suite que ce fait a une grande importance du point de vue de la capacité intuitive des répondants. Les responsables du SDIS ne sont pas des professionnels de la gestion mais sont avant tout des sapeurs-pompiers opérationnels qui se sont par la suite « formés sur le tas ». Une fois à la direction, ils ont pu exercer dans différents domaines à hautes responsabilités. La spécialisation dans leurs domaines d'activités s'est exercée dans un second temps.

Au sein du SDIS 13, une double contrainte est présente sur la décision. Premièrement, l'environnement hiérarchique reste marqué puisque les N-1 du directeur mentionnent ce dernier lorsqu'il est question de toute décision importante : « *d'autres décisions de second niveau concernant les médecins, l'organisation du service sont prises à mon niveau je ne dirais pas sans en référer au directeur mais sans déranger et solliciter le directeur là-dessus* » (RA4Of+). Secondement, la réglementation pèse sur les décisions : « *On va écarter tout de suite la partie professionnelle qui est réglée par les textes fonctions.* » (RA1Of+) ; « *Beaucoup de procédures enfin je ne sais pas si on a beaucoup mais il y en a* » (RA4Of+). Toutefois, la liberté d'action dans leurs domaines respectifs ainsi que leurs forces de proposition sont assez fortes. La centralité du directeur dans le fonctionnement du SDIS 13 rappelle le caractère hiérarchique et centré de l'organisation. RA2Of+ nous dit bien que « *pour ce qui structure vraiment je fais des propositions après sa directeur à son angle d'approche* ». Pour illustrer ce fait, il est important de préciser que les chefs de pôles se réunissent tous ensemble avec le directeur tous les matins durant 1H afin de lui exposer les problématiques en cours.

#### Centre de secours A

Le centre de secours A est centre de secours de taille moyenne par rapport aux autres centres de secours du SDIS 13. Il comprend 80 sapeurs-pompiers volontaires pour 8 professionnels. Les gardes sont assurées constamment par environ 10 personnes.

#### Centre de secours B

Le centre de secours B est un des plus gros centres de secours du département et donc de France. Il compte environ 140 sapeurs-pompiers volontaires et autant de sapeurs-pompiers professionnels. Les gardes sont assurées constamment par environ 35 personnes.

## Analyse du cas

Nous présentons à présent les résultats à notre problématique par la structuration selon nos cinq questions de recherche.

### 1.1.1 QR1 – Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?

*« Parler c'est agir : toute chose qu'on nomme n'est déjà plus tout à fait la même, elle a perdu son innocence. »*

Sartre

Les chercheurs ont beaucoup discuté du sens et du jugement à porter sur l'intuition notamment en posant la question directement à des praticiens, et ce, en lien avec leur utilisation de l'intuition (ex : Mavor, Sadler-Smith et Gray, 2010). Dans cette même trame, nous débutons l'analyse de notre cas sur les représentations de l'intuition qu'ont les individus à différents niveaux hiérarchiques du SDIS 13 à partir du codage prédéfini et des dimensions émergentes.

Notre codage de départ est constitué des catégories que nous avons fait émerger de la littérature et que nous avons affiné par la suite à l'aide de dimensions émergentes. Nous avons retenu les catégories suivantes de représentations de l'intuition : un processus, un objet, une capacité, l'intuition comme expérience, un au-delà de la Raison.

Notons en préalable que plusieurs répondants ont eu des difficultés à se définir l'intuition. Ce constat se vérifie dans une moindre mesure chez les officiers que dans les grades inférieurs par rapport aux hommes du rang : *« Qu'est-ce qui participe je sais pas de mécanismes internes je sais pas comment on peut expliquer le moment du ressenti en fait on pense qu'il y a peut-être quelque chose que tout. Ça marche quelquefois ne marche pas globale expliquer en fait. C'est compliqué »* (RA11R-). Plus généralement, pour nombre de répondants il a été nécessaire de produire une vraie réflexion pour répondre à l'interrogation de ce qu'est l'intuition en puisant à la fois dans leurs représentations, leurs connaissances théoriques et leurs expériences de terrain. D'ailleurs, assez naturellement, plusieurs répondants ont spontanément décrit un cas concret pour réparer le trouble produit par l'interrogation qui était la leur.

### 1.1.1.1 L'intuition vue comme un processus

Une des dimensions de l'intuition comme processus met l'accent sur l'inconscient et l'irrationnel :  
« *L'intuition c'est pour moi ce qui **échappe à la construction un peu intellectuelle**, de l'observation d'une situation, de la résolution d'un problème ce qui échappe à une construction un peu mentale et réfléchi. Qui va **au-dessus**. Après **j'en sais rien**. Je ne sais pas si c'est Napoléon mais une phrase qu'on avait dans les formations l'intuition « c'est un calcul rapidement fait », c'est-à-dire pour moi ça veut dire... Qu'est-ce qu'on pourrait **mettre sur le dos de l'intuition**, c'est l'expérience les situations qu'on a vécues et on se dit « ah il peut se passer cela ». Moi je l'interprète plutôt comme cette définition **pas comme un réflexe** car il échappe à d'autres circuits, là ça serait pareil mais comme dans un **réflexe** il y a le souvenir d'un tas de choses » (RA2Of+)*

Si l'expérience et le réflexe transparaissent dans cette représentation de l'intuition, l'aspect irrationnel connoté très négativement pour le répondant y est majoritairement présent. En « *échappant* » du rationnel que le colonel RA2Of+ porte dans la plus haute estime l'intuition va être dépréciée. L'emploi de l'expression « *mettre sur le dos de l'intuition* » trahit l'arrière-fond d'une dépréciation. Nous voyons que l'association avec l'acte réflexe (connoté positivement) est tout de suite reprise pour l'évocation d'autres circuits. Comme nous le verrons, RA2Of+ a la représentation de l'intuition la plus négative parmi les 32 répondants. RA3Of+ cite l'expérience et la personnalité mais pointe l'irrationnel qu'il fait transparaître par la suite de son propos :

« *Elle va se forger par son expérience par son environnement par sa personnalité et sa propre perception des événements qu'on va faire. Tant qu'il y a des mécanismes cognitifs considérables et pour résumer car je suis trop bavard. C'est ce que j'appelais un petit peu le côté **irrationnel** parce que je n'arrive pas à expliquer. [...] La terre ne donne énormément des choses. Le sorcier n'était pas sur l'intuition mais sur son expérience de savoirs purs. À un moment donné l'être humain est une véritable antenne elle transmet des choses des perceptions il y a des milliers de perceptions qu'il y a entre nous on a des biens et un échange entre nous ».*

Pour s'expliquer et faire sens de l'irrationnel et de l'inconscient, c'est-à-dire, du caché en l'Homme, notre répondant a recours à la figure du sorcier et de l'antenne comme des moyens d'explication de l'intuition qui serait une captation de signaux dans le monde. L'intuition apparaît dans ses dimensions : « *échappe à la construction un peu intellectuelle* », « *côté irrationnel* ». Les différents répondants prennent la mesure de la construction hors du champ conscient de ce phénomène mental qui « *leur échappe* » et dont ils ont assez de difficultés à parler. Par exemple, RAOf+3 associe naturellement l'intuition à l'irrationnel, et donc, à l'impossibilité de se l'expliquer : « *le **côté irrationnel** parce que je n'arrive pas à me l'expliquer* » (RAOf+3). Plus généralement, le champ non conscient semble éloigné de leur connaissance. Ce qui fait le plus sens pour la chargée de

mission RAOC- à propos de l'intuition est l'aspect non conscient de ce savoir sans savoir pourquoi qui pousse vers une direction :

« Pour moi l'intuition c'est **quelque chose qui va t'aider** à prendre une décision dans un sens ou dans un autre sans que tu puisses dire ce qui te fait aller vers une ou non **sans que je sache identifier quelque chose qui n'est pas identifiable** mais où tu te dis je parle il ne faut pas parler y aller. C'est différent de quand tu sais exactement c'est cet argument là où la parfois je ne sais pas si j'ai exactement les choses avais nettement au-dessus ».

Ce « quelque chose » reste obscur puisque sa définition, son fonctionnement, ses modalités d'apparition ainsi que de fiabilité ne sont pas connus pour le sujet. La rationnelle et jeune chargée de mission RAOC- y voit une « chose » aidant à la décision. Nous pourrions dire une force agissante ou motrice permettant de lutter contre le phénomène que rencontre l'âne de Buridan incapable de se décider face à deux alternatives rationnelles. La force (plus que l'objet) en question reste difficile à comprendre pour celui-là même qui l'expérimente.

### 1.1.1.2 L'intuition vue comme un objet

L'intuition vue comme un objet se sous-divise en trois dimensions : nouveauté-crédation, sentir, certitude.

Dans les deux cas, pour se définir l'intuition, les répondants citent immédiatement l'intuition comme un objet sous la forme d'une idée nouvelle.

La dimension nouveauté-crédation est mentionnée par 2 répondants sur 20 :

- RA1Of+ :

« **Pas forcément lié à ce que j'entreprends** et qui me permet d'évoluer sur de **nouvelles pistes sur de nouvelles idées** »

« La nuit en tout cas certainement. Des fois **je me surprands à avoir des idées qui sont un peu surprenantes et originales** auxquelles que je n'aurais pas pensé, si j'avais été bien conscient ou à une table en train de réfléchir. **Des idées sans fondement** mais je me dis c'est ça ! Alors je sais pas si c'est du subconscient alors intuition »

« **J'aime bien les petits flashes.** Porter des choses qui sortent de l'ordinaire en dehors des discours classiques. La **beauté de la langue aussi.** Oui j'aime bien écrire je lis beaucoup je me suis mis tardivement à écrire **j'aime bien écrire, je suis fan de citations, j'ai bien des petits poèmes** »

L'intuition est immédiatement associée pour RA1Of+ à la création d'idées sans fondement mais surprenantes et originales. Ce répondant accorde une visée positive et une préférence marquée pour



l'intuition qu'il cite aux côtés de l'écriture et de la poésie.

- RA4Of+

*« Je dirais que ça vient au fil de l'eau il y a quelque chose un peu un **caractère inopiné aléatoire**. Elle n'est pas... Je ne  **mets pas en route mon détecteur**. C'est à un moment donné il me vient une **problématique nouvelle** j'ai l'impression que c'est dans **l'intérêt ou c'est un handicap** pour le service alors je propose une solution »*

Pour RA4Of+, il faut compter aussi cet aspect surprenant et non volontaire de l'intuition qu'il associe à la création de problématiques nouvelles.

La dimension « sentir quelque chose » est la plus représentée de ce code avec 7 répondants de différents niveaux hiérarchiques.

- Homme du rang :

*« **Quelque chose qu'on va sentir, les circonstances au niveau émotionnel** » (RA13R-)*

La jeune sapeur-pompier fait le lien de ce sentir avec une lecture émotionnelle de la situation. L'intuition est ici un outil d'analyse de la situation de gestion.

*« **c'est quand on sent ce qui s'est passé. Quelque chose qu'on avait anticipé en disant il faut laisser quelqu'un dans une pièce je sens qu'elle est plus à gauche qu'à droite quand on va chercher quelqu'un. Ouais du ressenti...** » (RA11R-)*

Le jeune sapeur-pompier se figure l'intuition comme un ressenti capable de lire la situation dans sa cinétique passée et future en vue de préparer l'action.

*« **C'est quand j'arrive dans une situation je dis tiens à quelque chose qui est un peu bizarre c'est mon flair ou intuition en situation malgré toute intuition elle doit être vérifiée par des gestes par des choses on évalue parce que dans certaines situations intuition on peut se faire avoir ou pas. Parce qu'il faut quand même aller au fond des problèmes car mon flair peut donner une mauvaise idée. Beaucoup les anciens travaille au flair c'est souvent la même chose et c'est souvent une difficulté de tomber dans les mêmes choses dans la routine. Dans certains cas je pense qu'il faut leur faire confiance aux anciens ils ont de la boutique et toute cette expérience est quand même malgré tout va bien et si il y a des pompiers qui tombent et que le flair... La confiance n'exclut pas le contrôle. Un seul on peut se dire voilà j'ai le flair mais il faut connecter l'autre partie.** »*

(RA12R+)

Le sapeur-pompier avec une longue expérience opérationnelle se représente l'intuition avec le terme « flair » qui sert la capacité à sentir une situation. Pour autant, il introduit un jugement de méfiance raisonnable sur cette capacité qui, selon lui, a besoin d'être complétée par des faits sans quoi comme il le mentionne les risques sont réels. Un adage que nous retrouvons dans le SDIS 13 et le 21<sup>e</sup> RIMa est remémoré : « *La confiance n'exclut pas le contrôle* ». L'intuition comme toute chose n'échappe pas à cet impératif.

- Sous-officier :

« *je sais pas comment expliquer des fois **on sent des trucs** on se dit ça va peut-être arriver si je fais cela* » (RA19S-)

Pour le sergent l'intuition est un sentir qui porte sur une évolution de la situation en fonction de son action. En cela, l'intuition sert d'outil de simulation.

- Officier :

« *C'est le **sentir, sentir quelque chose**. Sentir quelque chose que les autres **n'arrivent pas à voir**, anticiper, sentir que quelque chose va **dégénérer la situation**. Un ressenti je vois comme cela. Sentir que ça va dégénérer **dans notre métier c'est surtout ça**. Parce que **sentir que ça va aller mieux que ça va pas grand-chose**. Interpréter les signaux extérieurs sur ce qu'on fait, les interpréter subjectivement* » (RA14Of+)

Par-delà l'association de l'intuition à un sentir, le commandant y adjoint la possibilité de sentir l'évolution de la situation qu'il caractérise comme une dimension importante du métier de sapeur-pompier. Plus précisément, il insiste sur le ressenti négatif vis-à-vis de l'évolution de situation construit par la perception de signaux. De la même manière, le capitaine RA15Of- lie l'intuition à un ressenti négatif sur l'évolution de la situation : « *Intuition ça voudrait dire j'ai l'impression je suis au courant je sais qu'il va se passer cela **c'est facile à coups d'avance**. Alors que le ressenti c'est par rapport à ce que je vais voir c'est classique **je sens pas bon** je vais devoir faire cela faire attention que même avec* ». En sus, l'intuition est associée négativement à une facilité quasi hasardeuse alors que le ressenti serait pour le capitaine une évaluation sur des éléments factuels. Le terme intuition est écarté en tant que terminologie acceptable car il ne fait pas partie de la culture sapeur-pompier. Un terme moins polémique lui est préféré : le ressenti.

L'intuition comme un objet de certitude se profile chez le répondant RA8Of+ de la sorte :

« ***Intuition et opportunité**. Quand vous êtes sur intervention. Je vous donne un exemple. Exemple d'un feu à la Réunion inaccessible, proposition d'y aller par hélicoptère ça c'est de **l'opportunité**.*

*Intuition : prendre une décision parce que vous savez c'est la **bonne solution il y a que ça**. C'est prétentieux mais **rapidement vous avez fait le tour de tous les paramètres des conséquences** : de la vie de groupe, etc. mais je ne peux prendre que **celle-là bien qu'elle ne soit pas réglementaire**. »*

Pour se représenter l'intuition, le colonel spécialiste du feu de forêt a besoin de l'opposer à l'opportunité que peut-être nous pourrions rapprocher ici de l'*insight*. L'intuition est pour lui la capacité à embrasser un nombre important d'informations pris dans une dynamique d'évolution afin de produire rapidement une certitude. Derrière la mention « *vie de groupe* » nous pouvons comprendre la saisie par intuition sociale de l'état psychologique et/ou affectif des hommes et des femmes à commander ce qui forme une dimension importante du commandement en opération.

### **1.1.1.3 L'intuition vue comme une capacité**

L'intuition vue comme une capacité se sous-divise en deux dimensions : comprendre et capacité individuelle.

Nous qualifions la première dimension de capacité à comprendre. Pour RA4Of+ l'intuition est une capacité de préhension et de compréhension d'un réel problématique existant mais aussi une capacité à aiguiller vers de nouveaux intérêts. L'idée du commencement est présente. L'intuition est une source de création et d'hypothèse : « *je pense que c'est la **capacité à identifier, à saisir un sujet une problématique ce n'est pas toujours un problème ça peut être un intérêt**. En avoir le départ, une idée de réponse de la solution voilà comment je le définirais. L'intuition. Identifier, saisir* ». RA4Of+ associe la capacité intuitive avec ses objets intuitifs pour parler de sa représentation de l'intuition. Nous retrouvons l'aspect inconscient et donc involontaire bien marqué puisqu'il ne s'agit pas d'un détecteur dont on jouirait à loisir. RA4Of+ fait de l'intuition une capacité à identifier et saisir des éléments pour juger une situation problématique ou bien un sujet d'intérêt sur lequel il va pouvoir ensuite délibérer. Nous verrons dans les cas d'intuitions qu'il nous a partagés comment cette représentation s'applique effectivement.

Pour RA7Of+ :

« *L'intuition c'est à la limite je dirais cette capacité **de globaliser toutes les inconnues** pour faire un choix sans certitudes qu'on va avoir donc il y a le domaine bien connu et une **démarche d'inconnus dans le problème à gérer ou dans la solution qu'on pourrait apporter**. L'intuition à mon sens, c'est ce qui permet de regrouper tout ce qui n'est pas identifié ou ce qu'on a soi-même apporté comme réponse et qui laisse à chacun la possibilité d'apporter une solution en complément de la solution mais qui est **propre à chaque individu** ou tout le monde n'a pas forcément jugé de la même manière donc **ça va faire appel à la capacité de chacun car chacun n'a pas identifié la***

*même manière le problème auquel il est confronté. Tout le monde ne voit pas la même chose ».*

RA7Of+ décrit l'intuition comme une capacité « *de globaliser toutes les inconnues* » dans la rencontre de problèmes ou de solutions sans certitudes. L'implicite de ces propos est d'associer la rationalité au connu et certain et d'associer l'intuition à l'inconnu et à l'incertitude. En somme, l'intuition n'aurait pas le droit de cité dans le pré-carré de la rationalité que constitue le connu. L'incertitude n'est pas que dans le monde elle se trouve également dans ce que le sujet produit en termes de solutions. La capacité intuitive le jugement des situations et des actions. Une autre caractéristique de cette capacité est soulignée, en effet, le répondant insiste sur le caractère « *propre à chaque individu* » qui est une cause de différenciation des perspectives. Le capitaine RA16Of- va dans le même sens : « *Après la notion d'intuition est un peu intrinsèque propre à chacun* ». Sur ce constat, nous pouvons affirmer qu'il relève ensuite du management de tirer parti de ces perspectives :

*L' « intuition c'est quelque chose qui semble un peu objectif pour moi mais aussi subjectif c'est quand même palpable dans le sens où l'intuition c'est un peu un septième sens supplémentaire qui est propre à chacun, une aptitude qui permet de prendre un peu de hauteur par rapport à la situation pour essayer d'apporter une réponse pour dépasser le cadre de nos apprentissages. Un sens inné l'intuition en elle-même qui appelle au feeling de la personne qui se travaille aussi de par sa constitution sa vie personnelle professionnelle il y a une histoire chacun son histoire se traduit de manière différente et aussi la notion de récepteurs ouverts ça passe aussi par l'humain quand on voit les hommes, de regarder leur interaction. Acquérir de l'expérience au sens large au moins quand il y a des situations qui se présentent ça nous donne un petit plus un coup de pouce pour optimiser les décisions plus tard à apporter. Vie privée et professionnelle il y a un avant pendant et après quand je dis cela c'est surtout une appréciation globale tous les récepteurs ouverts multiples entrées ».*

L'intuition est représentée comme une aptitude propre à chaque individu qualifiable de « *septième sens* » qui permet de gérer la situation avec une globalité plus grande et un regard distancié (« *prise de hauteur regard* ») qui, en sus, est porteur d'une possibilité de création de nouveautés par rapport aux apprentissages, en d'autres termes, de « *dépasser le cadre de nos apprentissages* ». L'intuition est ainsi perçue comme une ouverture plus grande que le donné que ce soit celui de la situation immédiatement présente ou celui des connaissances acquises dans le cadre officiel des formations. Ce septième sens est décrit comme inné et, paradoxalement, il a aussi possibilité de s'améliorer par la vie professionnelle et personnelle. Nous pouvons en déduire que cette possibilité est soumise, dans un sens inverse, à un amenuisement selon le type de vie professionnelle et personnelle. L'entière de l'individu mentionnée par-delà les frontières privée et professionnelle fait sens également dans le propos de RA1Of+ pour qui « *Les pensées des gens simples intuitifs je pense que*

*c'est lié à ces qualités humaines » forment un tout.*

Une dimension importante de l'intuition représentée comme une capacité émerge sous la forme d'une qualité supérieure à celui qui est capable d'avoir de l'intuition.

Pour RA2Of+ :

*« pour moi on n'est pas tous égaux. Ça veut dire que certains sont **champions olympiques et certains ne le sont pas**. Et forcément ceux qui sont champions sont quand même à part. Quand même à part **les grands stratèges et des grands tacticiens peut-être que je me sens pas dans cette dimension-là**. Certains ils sont certains **meilleurs que moi et ils ont cette capacité là moi je ne la sens pas en moi donc je fonctionne différemment**. Mais certainement que certains ont des capacités dans ce domaine-là qui sont delà des autres. Moi personnellement je n'ai pas l'impression de fonctionner à l'intuition je suis toujours très rattaché à **des choses cartésiennes** et pour moi il faut tout que tout soit **clair et net**. **L'intuition pour moi si il y a quelque chose pas formuler encore mais je vais essayer de me le formuler à moi-même... Je ne crois pas à un sixième sens »***

*« J'ai lu un bouquin je crois que c'était le Fil de l'épée de De Gaulle à un moment donné il parle de cela de **l'intuition du chef** un moment il dépasse un peu ça. Par contre **je dois pas être bon car personnellement non j'essaye de me raccrocher plus à ce qui est enseigné en terme d'organisation opérationnelle** ce sur quoi il faut avoir de la vigilance et autre et surtout qui peut m'aider à structurer mon raisonnement **méthodes de raisonnement tactique**. Pour m'aider à structurer mon raisonnement surtout dans le cadre du stress car c'est stressant. Donc faire appel à l'intuition non. »*

Dans la continuité du propos précédent nous voyons se dégager la capacité intuitive comme propre à chacun créant de fait des inégalités. Si l'intuition est une capacité qui apporte une qualité, à l'inverse, son défaut peut être perçu comme un manque pour atteindre une haute performance. Le colonel RA2Of+ prend l'image du champion olympique ou encore la figure du générale De Gaulle pour marquer l'exceptionnalité et la haute performance liées à la capacité intuitive. Il se présente comme un cartésien non intuitif qui aime le « *clair et net* » comme la méthode de raisonnement tactique. En cohérence avec d'autres propos de sa part, ce répondant est le plus anti-intuition de notre échantillon. L'intuition est un « *quelque chose* » qui n'a pas encore atteint un stade intelligible. Dans la même trame, le lieutenant RA18Of-+ (« *Moi je ne me sens pas honnêtement celui qui me dit là j'ai de l'intuition chapeau* ») qui a pourtant une longue expérience opérationnelle, est à rapprocher du colonel RA2Of+ comme un anti-intuition. Le lieutenant fait remonter son dédain pour l'intuition à sa formation initiale qui n'était pas ouverte aux humanités :

*« Moi j'aurais peur de trop me laisser aller à l'intuition. Je suis trop cartésien pour ça **j'ai débuté***

*ma carrière chez les militaires et on laisse pas trop de place à ça. Cette formation initiale m'a marquée. Mon côté cartésien déjà je pense par mes études et une Seconde technologique pour moi la philo et le Français c'est pas ma formation. Comme l'informatique c'est binaire oui ou non pas oui mais peut-être c'est du binaire. Pour le travail moi ça me va bien être cartésien dans le métier ».*

Toujours parmi les officiers, le capitaine RA15Of- va dans le sens d'un plus apporté par l'intuition : « **bien sûr il y a ce quelque chose c'est nul ce que je vais dire mais le bon pompier il y a le ressenti le truc qui fait que cette capacité** à se dire merde la fumée qui sort comme ça c'est pas comme d'habitude ». En tant que capacité apportant une qualité supplémentaire voire essentielle pour bien habiter la fonction. Comme le dit RA16Of- : « **oui c'est un petit plus, c'est une richesse** ». Allant dans le même sens, le sapeur-pompier avec de l'expérience RA12R+ place l'intuition dans les qualités du « bon pompier », le « **bon pompier et celui qui a la capacité à s'adapter qui pendant n'importe quelle situation il s'en sortira si en plus on lui rajoute un peu d'ancienneté et de flair alors la banco et après le faire il peut venir sur des postes de commandement s'il y a une différence entre eux son flair et son expérience de terrain il faudra mesurer** ». En effet, le bon pompier est celui qui s'adapte à la situation, dès lors, la participation de l'intuition à l'adaptation en fait une qualité au point que le répondant fasse le lien direct avec les compétences nécessaires pour les postes de commandement.

#### **1.1.1.4 L'intuition vue comme l'expérience**

Pour de nombreux répondants intuition et expérience sont intimement liées au point que certains ne font pas la différence voire assimilent les deux notions.

L'expérience apparaît dans différents propos et sous différentes formes comme une part consubstantielle de l'intuition : « *Ce que vous avez pu emmagasiner comme théorie et situation qui peut être peut vous dire* », « *c'est l'expérience les situations qu'on a vécues* » (RA2Of+). Au point que l'intuition se trouve écrasée sous le poids de l'expérience qui devient de la sorte un mode décisionnel « *ça c'est l'expérience* » alors que l'expérience n'en est qu'une ressource. Ou encore, l'intuition est ramenée au simple acte de remémoration : « *Cette mémorisation d'un acte d'une situation pourrait rentrer en ligne de compte* » (RA2Of+). L'expérience des situations vécues mais aussi des « *connaissances acquises* » (RA6Of+) que nous pouvons entendre comme les connaissances technique et théorique, s'inscrivent dans la représentation de l'intuition. Pour RA3Of+ : « *Elle va se forger par son expérience, par son environnement, par sa personnalité et sa*

*propre perception des événements qu'on va faire* ». L'individu est mis au centre de la production du processus intuitif. L'expérience s'attache à l'ipséité du sujet puisque « *sa personnalité et sa propre perception* » sont élevées au rang de filtre faisant de l'expérience retirée par le sujet, une expérience qui lui est singulière pour chaque situation. L'adjudant-chef RA10S+ affirme clairement que le terme qui fait sens pour lui est « expérience »: « ***Nous on appelle pas ça intuition on va plus parler expérience au passé entre nous c'est l'expérience qui fait que par rapport à ce qu'on a appris déjà vécu, vécu les autres si tu le mets ici on aura meilleures actions c'est l'expérience. Nous l'intuition je ne dis pas que ça peut pas arriver mais ce n'est pas... On va parler de l'expérience*** ».

RA6Of+ fait mention de l'expérience avec l'ajout d'une autre référence :

*« L'intuition ce n'est pas forcément réfléchi qui fait appel soit à des expériences soit à des connaissances acquises aujourd'hui on emploie à tort et à travers un ordinateur intuitif. On dit c'est assez facile tu vas voir c'est intuitif sur ton téléphone pas besoin d'un guide c'est intuitif et puis il fait appel à des procédures que tu as déjà utilisées. Grosso modo je caricature mais ce n'est pas quelque chose de réfléchi et fait appel à des mécanismes d'analyse d'information dans ce n'est pas... Quelque chose de... Comment dirais-je... De gratuit. Il y a l'expérience ».*

Pour RA6Of+, l'intuition a trait à l'expérience et les connaissances acquises. Le terme intuitif est utilisé « *à tort et à travers* », ces propos font un lien avec des campagnes publicitaires de certains produits informatiques comme les ordinateurs et les téléphones portables. Le répondant utilise un champ lexical qui lui est propre pour parler de ce qu'est l'intuition. L'origine de ce terme est à retrouver dans sa vie privée, et non pas, à partir de ressources issues de son monde professionnel.

La capitaine chef de centre RA9Of- exprime sa perception de la représentation de l'intuition au niveau des pompiers :

*« Je pense quand on parle pas ressenti, sentiment, je pense qu'au premier abord **intuition on met ça du côté psychologie sentiments on y est fermé.** On est dans une bulle. De mon côtés je pense que **la terminologie c'est expérience pour nous les pompiers.** J'avais un collègue qui faisait des études en psychologie et personne ne lui faisait confiance car on avait peur qu'il aille tout répéter. Il y a des mots-clés pour lesquels les pompiers on dit non 'moi je suis fort-je pas besoin' ils se sentent sont forts et pour eux c'est un signe de faiblesse mais quand **on parle de ressenti, intuition, sentiment** venant de **l'affect ça c'est égale à la faiblesse.** Par contre avoir de l'expérience ça c'est très bien perçu »*

Sa perception de la culture machiste présente chez les sapeurs-pompiers, nous explique-t-elle, repousse le terme intuition dans la sphère du sentiment, et donc, de la faiblesse. La terminologie expérience est quant à elle privilégiée. Ajoutons que la dimension psychologique rattachée à

l'intuition souffre également de la même association négative.

Pour le lieutenant RA18Of+ dont les *a priori* sont négatifs sur l'intuition, l'expérience est associée à l'intuition au point de l'évincer. L'expérience devient non plus une ressource mais une modalité de décision :

*« Intuition dans notre métier je vais plutôt l'associer à **l'expérience qu'à intuition** ça me paraît un peu un peu trop abstrait. Dans notre métier on a tendance à mettre des procédures on en met de plus en plus pour tous les types d'interventions qu'on fait on est de plus en plus pointue dans la formation on a pratiquement tout défini ce serait le rapprochement intuition/expérience c'est un peu le vécu qui parle c'est un peu plus ça que l'intuition. Après associer intuition et expérience surtout quand vous avez fait de longues beaucoup d'interventions au même endroit c'est l'expérience qui va parler. Tel feu à tel endroit on pensait qu'on l'arrêtera jamais. On sait comment ça se passe. Là seule l'expérience pas de l'intuition »*

Dans son rapprochement de l'intuition avec l'expérience du passé RA5Of+ se rend compte de la limite du rapprochement dont découle une tension à l'œuvre puisque si l'intuition est uniquement l'expérience alors comme être en capacité de gérer la nouveauté et la surprise :

*« Je fais référence à l'intuition dans le sens où à un certain moment quand on va me demander une action, une prise de décision j'essayerai à ce moment-là de la caler avec **l'événement ou une action opérationnelle antérieure** qui à un certain moment peut être transposable pour tout ou partie à ce niveau-là. Aussi quand on lit Clausewitz ou autre on arrive aussi à la limite. **La même limite de l'expérience c'est la même que celle de la planification il y a une limite à la planification et l'expérience.** »*

Enfin, dans le propos du lieutenant RA18Of+ une primauté est accordée à l'expérience : *« Le meilleur chez nous pour les feux de forêt ce sont les anciens **je pense pas que ce soit de l'intuition** »*. L'expérience en sus d'être une capacité décisionnelle est mise en avant pour repousser l'intuition.

#### **1.1.1.5 L'intuition vue comme un au-delà de la Raison**

Deux répondants font un lien entre l'intuition est un au-delà de la Raison. RA16Of- s'explique le mystère de l'intuition comme un septième sens dans un discours plus global rendant compte des limites de la connaissance humaine :

*« **septième sens pour moi il y a une chose importante on ne sait pas tout sur Terre.** Aujourd'hui les êtres humains, on ne sait pas ce qui se passe dans d'autres galaxies on est peu de choses on ne sait*



*pas ce qui se passe ailleurs et pour moi et aussi dans oui cette intuition c'est un septième sens c'est quelque chose auquel je porte énormément d'attention »*

Étrangement le mystère et l'aura de l'intuition amène le répondant à lier ce septième sens avec un questionnement métaphysique plus large.

L'adjudant-chef RA17S+ associe de la même manière l'intuition à un objet métaphysique par-delà les limites de la connaissance humaine :

*« je pense que beaucoup doivent avoir la présence d'esprit de reconnaître qu'on a une bonne étoile une petite partie pense qu'on a souvent de la chance et si on s'y met à réfléchir on s'y met plus sur notre bonne étoile que la chance car on peut pas tout faire dans notre métier sur la chance mais je mets ça sur ma petite étoile car on est que des hommes et pas des dieux malgré toute la volonté il est parfois difficile il est parfois pas très évident de combattre un incendie ou extraire quelqu'un d'un véhicule la bonne étoile c'est la bonne intuition »*

Cet objet métaphysique (« la bonne étoile ») est éloigné des conditions de possibilités de notre connaître et d'agir puisque l'homme n'est pas un dieu, comme le dit RA17S+, cette intuition prend une forme d'aura avec des connotations mystiques.

### **1.1.2 QR2 – Quelles sont les antécédents de l'intuition ?**

Avec cette question nous cherchons à déterminer les antécédents qui favorisent la création, l'expression et l'utilisation de l'intuition. Les différents éléments mis au jour dans nos entretiens ont été codés selon quatre niveaux : individu, objet de gestion, collectif et organisation.

#### **1.1.2.1 Antécédents au niveau de l'individu**

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau de l'individu se sous divise dans les dimensions suivantes : expérience, genre, estime de soi/confiance en soi, curiosité.

##### *Expérience*

La place de l'expérience à la fois opérationnelle et administrative est soulignée par tous les répondants de la direction comme un impératif pour la gestion de ces postes à hautes responsabilités. Remarquons que l'expérience est un facteur qui reçoit la plus grande légitimité par rapport aux connaissances théoriques :

- « *Après sur les qualités humaines il faut certainement d'abord de **l'expérience opérationnelle et administrative** je pense que c'est intéressant. [...] Et la connaissance du système administratif qui fonctionne pour connaître les rouages des uns et des autres.* » (RA1Of+)
- « *connaître un peu **l'organisation dans sa globalité et avoir été sur le terrain**. Il faut connaître les deux versants, les deux côtés du miroir le territorial et le fonctionnel et avoir été en poste dans les deux ça permet de bien mesurer les difficultés rencontrées par chacun. Excusez plus facilement quand ça dysfonctionne et comprendre la problématique de l'autre* » (RA2Of+)
- « *Ce qui n'est pas très bien compris parce que **notre société pousse à segmenter**. Entre celui qui s'occupe de la finance qui ne doit pas être sapeur-pompier mais être un financier. Une chemise et un col blanc alors que **nous on est aussi bien en col blanc qu'en col bleu dans ce métier**. Notre société elle pousse à la segmentation. Très modestement je pousse personnellement et je défends l'idée qu'on peut faire absolument les deux parce qu'il y a **une connaissance du processus de décision du terrain et du processus administratif qui est extraordinaire**.* » (RA3Of+)
- « *Aujourd'hui je pense **le temps passé dans cette boutique et l'expérience** je pense qu'aujourd'hui je me dis pas que je suis exhaustif mais lorsqu'il y a une petite alerte qui m'arrive j'identifie très rapidement ça fait 30 ans que je suis pas donc je commence à avoir l'habitude.* » (RA4Of+)
- « *le pôle est un niveau stratégique comme la direction qui doivent ensuite être déclinés dans des grandes orientations et formulation tactique à prendre un vocabulaire opérationnel. Donc il faut déjà avoir **une vision globale de l'établissement** pour l'avoir cette vision il faut être conscient de ses vulnérabilités en jeu et son environnement.* » (RA6Of+)
- « *C'est être capable d'avoir **une vision de la globalité** pour éviter un écueil important qu'on constate souvent c'est qu'on gère des problématiques par des systèmes d'actions et réactions. Qu'on règle le problème ou on pense qu'il est réglé et en fait on ne mesure pas les implications ou le problème plus général pour empêcher d'en générer d'autres.* » (RA7Of+)

La connaissance holistique de l'organisation dans ses « *deux côtés du miroir* » crée une capacité à saisir le mouvement global des nombreuses dynamiques visibles et cachées, et ce, pour les raisonnements rationnel et intuitif. La réalité organisationnelle entière et pleine de sens est formée

d'un ensemble d'éléments pris dans un jeu de renvois de causalité réciproques. Nous comprenons que nous sommes face ici à l'impossibilité de découper ces objets sur le fond de la réalité organisationnelle sans leur ôter leur essence d'être en réseau. Derrière la nécessité d'une expérience globale les répondants expriment en arrière-fond le besoin d'un genre de connaissance dont la puissance serait à même de saisir les rapports, les rythmicités et les essences des différents éléments (Deleuze, 1981).

Pour le colonel RA4Of+ l'expérience est à la base de l'intuition. Dans cette mesure, l'intuition n'est pas une capacité innée immuable puisqu'elle se modifie avec l'expérience. L'expérience est clairement affirmée comme un antécédent de l'intuition. Pour autant, la capacité à détecter son intuition est primordiale sans quoi elle resterait muette. Également, nous voyons la croyance que l'intuition a une capacité passive d'apprentissage. L'intuition serait un épiphénomène à la constitution de l'expérience. Lorsque le répondant mentionne des méthodes d'acquisition de l'intuition il reste vague car cette thématique n'est pas très réfléchi pour lui.

Nous plaçons le colonel RA8Of+ à part du fait de sa spécialisation dans le feu de forêt qui est au centre de son activité mais surtout de sa personne :

*« Ça c'est l'expérience, pour le toucher du doigt on a payé comme au poker. On a beau vous le dire après quand vous l'avez vécu vous l'avez touché du doigt. Après du vécu, l'expérience vient comme disait Napoléon « expérience, expérience c'est le cri des paresseux ». **Le feu de forêt il est très malin, il faut connaître son ennemi pour pouvoir le combattre bien que jamais un feu sera identique à l'autre il y a quand même des fondamentaux. Il y a des actions sur le relief, la végétation et l'ensoleillement et tout ça fait qu'il faut acquérir de l'expérience à ce niveau-là.** »*

Le feu de forêt est compris comme un objet non structuré et mouvant voire « *malin* » dont la gestion exige un apprendre par corps au travers de connaissances expérientielles. C'est pour cela qu'il mentionne la différence de l'expérience de terrain et du simulateur :

*« le commandement je pense que vous pouvez avoir 50 000 écoles. J'ai appris en observant les gens sur le terrain ça c'est une chose, **l'instinct il est bien de tout ce que vous avez emmagasiné. Prenez une décision c'est votre instinct mais à l'arrière de tout cela c'est le vécu. Pour faire le lien entre la théorie et la pratique il faut un certain temps après il y a ce que les simulateurs ne pourront pas amener, il fait pas chaud, pas de fumée et si il se trompe il n'y a pas de conséquences** ». Pour l'adjudant-chef RA10S+, « **C'est l'expérience. On va toujours s'adapter avec les anciens avec les discussions qu'on va avoir pas seulement les anciens voir des jeunes qui ont peut-être avec l'école de la chimie ou des spécificités dans leur travail qui peuvent avoir des informations pour nous servir. Après c'est l'expérience acquis c'est pour ça que quand on commence on est équipier puis***

*chef d'équipe puis agréée toute expérience qu'on a vécu elle sert. [...] C'est pour ça que quelqu'un qui vient d'un autre département il apporte aussi son expérience. C'est bien d'avoir des personnes qui viennent d'autres centres pour brasser l'expérience. C'est le nombre d'interventions qui donnent l'expérience. Le débriefing ça permet aussi à ce que le chef d'agréée il est un peu dans son truc après il prend un peu plus de recul c'est bien avoir l'image des autres que le chef d'agréée il n'a pas vu c'est bien aller se renseigner auprès des autres d'avoir des idées que les autres ont pu avoir »*

L'expérience comporte plusieurs sources. Si la dimension expérientielle en première personne des situations est souvent évoquée, le répondant mentionne l'expérience acquise au travers de la discussion afin de recueillir l'expérience des autres, à la fois celle des anciens comme celle des jeunes au travers de leurs connaissances théoriques. Dans cette mesure, la variété des profils des sapeurs-pompiers est vue comme une source d'enrichissement de l'expérience. Comme nous le retrouverons, les interventions sont le niveau infra de constitution de l'expérience. C'est ainsi que RA12R+ se remémore qu'« à Paris le rythme de travail par rapport au monde civil **on fait du simple au double** » pour souligner la différence entre année d'expérience et nombre d'intervention. L'expérience des années n'a de sens que si elle comprend des interventions. Dans le même sens, comme le dit le commandant RA14Of+ : « **on n'en fait jamais assez, j'ai toujours l'impression que mes collègues on en fait plus que moi et certains on fait des interventions plus importantes que moi ce que j'ai pu avoir fait. C'est l'intervention c'est très formateur** ». Le capitaine RA15Of- parle également des interventions : « **On a tous des interventions qui ont fait de nous qu'on est différent et qu'on a une vision différente et qu'on soit plus ou moins stressé ou différent** ». L'expérience est clairement affirmée comme un antécédent de l'individu dans son être psychologique et dans sa perception des choses qui en retour a une influence directe sur l'intuition.

À cela s'ajoute l'outil de gestion qu'est le débriefing entendu comme un outil d'enrichissement de l'expérience commune afin que la perspective d'autrui vienne enrichir les expériences individuelles. Pour ce même répondant, RA12R+, l'expérience est la source de l'intuition : « *Dans certaines situations avoir du flair chez les anciens c'est bien quand on est jeune avoir du flair je pense pas qu'on en a vraiment* ».

L'expérience personnelle est mise en avant par le commandant RA14Of+ comme le moyen de sentir les choses en vue de développer le sens du commandement :

*« On le sent par l'expérience à force d'en faire fait pour ça que c'est un métier où on commence à la base. On commence en tant qu'équipier on fait ce qu'on nous dit de faire mais il y a déjà une accoutumance en tant que chef d'équipe on va toujours vous demander de faire des choses mais **une part d'initiative d'action sur les choses ça va vous faire une expérience. C'est un compagnonnage***

*intérieur. Dans la mesure où ça avance, après vous prenez la responsabilité d'autres personnes ça c'est pas donné à tout le monde. Il faut se mettre à la place des gars et pour les commander il faut connaître ses boules de neige ».*

Pour bien commander il faut savoir être commandé pourrions-nous dire ici en rappelant les mots d'Aristote à propos de la définition qu'il donne du citoyen. C'est cet esprit que nous transmet le répondant dans son propos avec la formule du « *compagnonnage intérieur* » que nous pouvons interpréter dans le sens d'une intériorité de l'organisation comme d'une intériorité du sujet qui va se subjectiver dans l'expérience d'être commandée mais aussi en se construisant la capacité à connaître par intuition sociale les « *gars* ». Sur la question du commandement le capitaine RA16Of fait écho à ces propos: « *quand on est passé par le rang j'estime que c'est important car on arrive à percevoir ce que ressentent nos hommes donc on va manager plus facilement sur opérations* ».

L'expérience fait le sujet. L'expérience est constituée par les expériences de terrain comme la formation initiale et continue qui constituent une part importante pour les moins expérimentés. Le sapeur-pompier RA12R+ nous fait part de sa conception et de son expérience de formation lorsqu'il était à la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris :

*« On a pas d'expérience quand on sort d'une école, c'est pas pour ça que je suis un bon pompier. Donc à Paris on nous donne aux caporaux-chefs ; la race des seigneurs comme on les appelait. C'est cet ancien-là qui nous inculquait le métier. Ça se fait sur intervention. Je me souviens on rentre sur intervention avec un ancien on rentre dans l'appartement en feu et il me tape sur le casque il me dit tu t'assis là avec l'appartement qui brûlait il m'a fait le coup : « Je vais t'expliquer les phénomènes thermiques comment ça va partir dans l'appartement » là c'est avec la sensation de l'incendie autour et c'est comme cela que le flair arrive en situation réelle.*

*À la différence d'une salle de classe on est dans des conditions réelles avec la chaleur la fumée tout on est assis comme ça et on regarde et on a vraiment le cours magistral des flammes les fumées, la pyrolyse, ça et ça. À un moment donné il cesse le cours en disant « là il faut qu'on agisse c'est dangereux pour nous ». C'était inculqué par les anciens je pense que c'est quelque chose qui se perd.*

*On a besoin des anciens pour nous inculquer les petites ficelles du métier aujourd'hui c'est pas un jeune qui va apprendre à un autre jeune il va lui inculquer quoi ? Ce qu'il a vu sur un tableau, un PowerPoint ? »*

L'apprentissage théorique peut être en décalage avec l'empirie au point que le sujet soit incapable consciemment de faire le lien entre les deux (Cf. Cas 18 EvS). Les propos ici tenus montrent que l'enseignement afin d'être efficace doit comporter une immersion réelle dans les phénomènes comme dans ce cas d'un cours donné dans un appartement en feu sur une intervention réelle. De la

sorte les connaissances théoriques se solidarisent avec les perceptions sensorielles consciente et inconsciente qui enrichissent l'expérience du sujet. En sus, l'instructeur est un caporal-chef avec de l'expérience de terrain qui connaît les « *ficelles du métier* » ce qui lui accorde une légitimité rejaillissant sur son propos. RA12R+ prend par opposition la figure d'un jeune enseignant avec un Powerpoint comme l'inverse du bon enseignant et du bon enseignement à même de pouvoir transmettre une connaissance expérientielle utile pour nourrir l'intuition.

### **L'absence de l'intuition dans la formation**

En négatif à ce que nous venons de voir sur la place de la formation comme moyen de constituer de l'expérience à même de nourrir l'intuition, il émerge des entretiens que l'intuition comme telle ou sous un autre vocable n'apparaît pas dans la formation. Ce qui fait dire au jeune sapeur-pompier RA13R- : « *L'intuition je suis trop en bas pour savoir comment ça marche* ». Puisque les répondants se forment une compréhension de l'intuition par expérience personnelle, il se forme tout autant un risque de voir se créer des représentations fausses et équivoques. L'intuition n'est pas rencontrée dans la formation comme l'affirment les répondants : RA11R-, RA10S+, RA12R+, RA20R--.

À ce sujet certains officiers ont des réactions très intéressantes. Pour le lieutenant-colonel RA6Of+, l'intuition est un sujet qui devrait être étudié et enseigné car il est absent à ce jour : « *ça interroge ça suscite des questions c'est quelque chose qui mériterait d'être posé. Oui je m'intéresse aux organisations au processus de décision et l'intuition j'ai pas vu arriver* ». Dans son propos le commandant RA14Of+ va plus loin dans ce sens en expliquant :

*« Ce n'est pas quelque chose qui apparaît surtout pas. Parce que personne est capable d'enseigner ça parce que les mecs sont pas compétents pour ça alors ils se font du management à deux balles du PowerPoint des petites mises en situation mais tu te fais ta propre formation là-dessus. Ce n'est pas quelque chose qui passe ici au cursus. Le management de l'intuition, le fait de verbaliser, d'en faire quoi, en faire sens. C'est un truc qui se fait au fur et à mesure de l'expérience de chacun. C'est là qu'il y a certaines personnes beaucoup plus performantes que d'autres parce qu'ils ont compris un certain nombre de choses. Mais là moi-même il y a des choses que je vous dis ça fait pas forcément longtemps que je l'ai compris ».*

Premièrement, il souligne que l'intuition n'apparaît pas dans la formation notamment pour la simple raison d'une incompétence à ce sujet. Le lieutenant RA18Of+ le confirme malgré sa longue expérience opérationnelle « *pour le développer je serais incapable de former les gens* ». RA14Of+ évoque les formations théoriques au management de mauvaise qualité qui sont inutiles et en inadéquation avec les réalités professionnelles. Secondement, le commandant met en relief

l'essentiel de ce que devrait être une formation sur l'intuition utile aux praticiens : « *Le management l'intuition, le fait de verbaliser, d'en faire quoi, en faire sens* ». Nous reviendrons sur ce propos dans notre partie concernant les implications managériales. Troisièmement, en l'absence de cette formation qui permettrait de construire un sens individuel et un sens collectif autour de ces questions, une différenciation des représentations et des pratiques se développe au détour des aléas et des expériences personnelles. Enfin, la conséquence directe est le développement de « *certaines personnes beaucoup plus performantes* » grâce à une compréhension personnelle de cet aspect de la cognition utile dans le management, et ce, au terme d'un nombre important d'années.

Le capitaine RA16Of- nous offre une perspective assez similaire sur la formation en lien avec l'intuition :

*« moi telle que je l'ai vécu la formation et comme elle est faite aujourd'hui l'intuition n'y est pas caractérisée dans la formation c'est très binaire au niveau des procédures tout est écrit les manœuvres toute la réflexion opérationnelle tout est écrit après chacun le vit différemment après c'est chacun qui apprécie cette notion d'intuition. Les enseignements sont purement réglementaires, la partie psychologique pourrait être plus prise en compte. L'intuition en d'elle-même je dirais non, ce n'est pas pris en compte on n'en reste sur du réglementaire. Je pense que déjà avoir de l'information informer les gens sur cette possibilité. C'est peut-être un outil supplémentaire. Attention c'est particulier, car l'intuition comme je le décris ça appartient à chacun mais montrer le rôle de l'intuition, du moins la caractériser, montrer ces mécanismes dans là voilà ça existe c'est un mécanisme connu et reconnu dans cette population car il y a des personnes qui passent leur vie sur des études comme celle-ci pourquoi ne pas communiquer. Le stress chez les pompiers ça était à partir du années 2000 c'est très tardif et aujourd'hui on arrive sur des soutiens psychologiques intégrés à l'opérationnel et c'est monnaie courante du soutien opérationnel. Donc elle arrive elle émerge dans la profession et elle commence à avoir sa place. L'intuition déjà communiquons faisons savoir les mécanismes existants et puis chacun prendra ce qu'il a à prendre. »*

La formation exclut l'objet intuition de son discours pour rester à un niveau « *binaire* » d'application de manœuvres et de méthodes de raisonnement tactiques. La dimension subjective est exclue au profit d'une objectivité des gestes et des pensées stéréotypées. En conséquence, c'est « *chacun qui apprécie cette notion d'intuition* ». Comme dans le propos précédent que nous analysons, nous retrouvons un éparpillement naturel causé par l'absence d'inclusion dans la formation de la psychologie en général, et pour cette modalité de la cognition en particulier. Pour le capitaine, un préalable d'une formation sur l'intuition serait une information sur ce qu'elle est, ses modalités, ses mécanismes, etc. afin qu'une appropriation soit rendue possible. De la même manière

que la psychologie de gestion des traumatismes psychologiques a été intégrée, le répondant voit pour l'intuition un destin similaire.

### *Genre*

Nous comptons 3 femmes parmi nos répondants. La dimension genre n'apparaît que dans les propos de la jeune sapeur-pompier RA13R- :

*« les filles ont plus de feelings donc on nous envoie un peu plus pour le contact avec la personne. Ils [les hommes] sont très machos mais sinon ils sont contents de nous avoir pour nous utiliser pour notre féminité. [...] c'est un monde assez macho. Quand on va raconter une intervention ils vont pas dire ce qu'ils ont ressenti, ça vient recouvrir, tous les hommes machos qui ne montrent pas leurs sentiments »*

À partir de ces propos nous ne pouvons inférer une différence genrée concernant l'intuition. Cependant, nous comprenons que l'exposition publique de son intuition sous la forme d'un ressenti ne correspond pas avec l'image de virilité fortement présente chez les sapeurs-pompiers. Malgré cela, l'intuition sociale est reconnue dans l'approche des victimes et des personnes impliquées durant les interventions, c'est pourquoi la féminité qui est ici rapprochée de l'intuition sociale devient un outil de gestion : *« ils sont contents de nous avoir pour nous utiliser pour notre féminité »*.

### *Estime de soi/ confiance en soi*

Nous avons regroupé l'estime de soi et la confiance en soi dans cette dimension des antécédents individuels qui renvoie respectivement au jugement que l'on porte sur soi de manière générale et sur la capacité que l'on juge avoir dans une situation. Remarquons que dans cette dimension nous retrouvons uniquement des officiers supérieurs et un officier subalterne.

- *« oui l'intuition je pense que ça peut s'améliorer avec de la **confiance en soi** » (RA10f+)*
- *« de soi, il y a une sorte de **confiance dans ses capacités**. Je pense que les **gens intuitifs ont déjà une confiance**. Elle est déjà peut-être renforcée et ça peut conduire à l'erreur. Si on manœuvre à l'intuition c'est **déjà qu'on a confiance en soi** » (RA60f+)*
- *« Intuition je l'ai pas communiqué pourquoi ? Parce que **j'ai confiance en mon intuition** rapport à ma vie par rapport à mon expérience professionnelle pour moi **c'est une certitude**. Ce*



*serait un peu prétentieux mais j'ai eu de bonnes intuitions » (RA1Of+)*

- « *Parce que à un moment donné je me suis reposé sur cette intuition et quand on voit les bonnes et que ça se reproduit derrière on lui accorde plus d'importance à chaque instant par rapport à cela il ne faut pas se tromper. Après en plein de choses rentrent en compte l'estime de soi et confiance en soi qui influe. C'est une question de confiance en soi je pense qu'il y a un point de départ ça veut dire quand on est confronté quel que soit le type de travail de l'exécution ou un peu plus haut par la chaîne hiérarchique quand vous voyez que vous avez fait confiance à votre intuition et que vous avez plus la caractérisée ça peut faire effet boule de neige. En toute humilité j'ai fait comme cela. » (RA16Of-)*
- « *Les gens sont hostiles à changer quand ils n'ont pas tout le tracé. C'est peut-être le meilleur parallèle c'est de se dire on peut avoir une vision globale. L'intuition c'est se dire ne pas avoir peur d'entreprendre quelque chose alors que c'est pas bien paramétré avec des bilans d'étape, la scénarisation du truc, etc. C'est être capable de sortir de ces logiques terre à terre, le règlement n'est pas l'anesthésie de l'intelligence. Qu'à un moment donné il faut en sortir car il s'applique pas où il est dangereux il faut en sortir » (R7Of+)*

RA6Of+ met en lumière le danger d'une hubris de l'intuition par une confiance aveugle conduisant à l'erreur. La confiance en la capacité intuitive est intrinsèquement attachée au soi. RA1Of+ porte une confiance en son intuition du fait de ses intuitions passées. Sur la base des bons résultats de ses intuitions, le même mécanisme est au jour le même chez le capitaine RA16Of- qui de la sorte a vu se renforcer une estime et une confiance en soi qui en retour le pousse à écouter son intuition par « effet boule de neige ». RA7Of+ fait ressortir l'intuition comme étant « ce n'est pas avoir peur d'entreprendre », soit, une forme de courage qui peut amener à sortir du cadre prescrit. L'intuition est une modalité de réveil de la conscience bureaucratique pour lutter contre le phénomène de la règle se transformant en fin en soi : « règlement n'est pas l'anesthésie de l'intelligence. Qu'à un moment donné il faut en sortir car il s'applique pas où il est dangereux il faut en sortir ». Par l'intuition se crée une rupture dans l'ordre prescrit, habituel et normal de l'action.

### *Curiosité*

En lien avec la constitution de l'expérience la curiosité émerge comme une dimension favorisant l'envie d'augmenter ses connaissances et donc son expérience :

- « je pense **qu'il faut être curieux**. Les anciens me disaient en particulier un vieux commandant quand j'étais dans les Yvelines. **On ne te demande pas d'être intelligent mais de t'intéresser** donc je n'ai pas la prétention de connaître la mécanique je n'ai pas la prétention de connaître l'informatique ni d'être un ingénieur du bâtiment par contre il vaut mieux que les gens qui travaillent sous ma responsabilité aient cette compétence. **À part du travail de la curiosité et prendre du temps pour aller faire ce qu'on ne dit pas de faire. Soyez curieux soyez travailleurs mais à tous les niveaux. Ça veut dire quand j'ai un peu de temps je faire des reconnaissances le secteur pour voir comment ça évolue. La différence carte et réelle : [...]. D'aller reconnaître les lieux, curieux et intéressé. L'officier bardé de diplômes qui sort des écoles avec un gros cerveau mais qui connaît rien. Et l'officier qui est arrivé sapeur, sergent, lieutenant qui a fait une carrière extraordinaire mais qui lui un cerveau plus petit mais bardé d'expérience : **mains dans le cambouis et tête les livres**. » (RAOf+5)**
- « je ne suis pas un spécialiste, c'est **davantage la curiosité et de l'envie qui prédomine** qu'autre chose » (RAOf+6)
- « C'est comprendre le système mais aussi **la curiosité de le comprendre**. Il faut aussi avoir **la curiosité la compréhension de certains mécanismes c'est très vrai dans l'opérationnel et dans le fonctionnel**. Dans l'opérationnel on comprend facilement par un exemple simple si on intervient sur un problème de pollution [...] **ça vient de l'expérience et de la curiosité pouvoir jongler** je ne sais comment exprimer vous n'aurez pas un truc qui vous dira si il fait jour où il y fait ceci ou cela. Il y a des esprits qui ont cette capacité à prendre du recul et avoir un petit peu au-delà des problèmes rencontrés et ceux qui vont se focaliser sur le problème » (RAOf+7)
- « Pour avoir l'intuition **il faut de la culture vient des ouvrages, des témoignages ça peut inspirer** et cela c'est aussi chez les pompiers il n'y a pas de remise en question personnelle. Ça ne peut pas avancer il y a beaucoup de recyclage mais d'un autre côté on fait une formation continue ferait dans l'année mais on a tellement de polyvalence à avoir entre les feux de forêts, le risque radiologique, on nous demande d'être bon de partout dont il y a **un travail personnel et d'être passionné, et impliqué** » (RA9Of-)
- « le métier avance à vitesse grand V avec les technologique et les risques variés. **Toujours vouloir se remettre en question** » (RA16Of-)

La spécificité du métier de sapeur-pompier exige d'avoir des connaissances à la fois expérientielle,

théorique et pratique qui s'acquièrent avec les « *mains dans le cambouis et tête les livres* » et ce, dans des domaines extrêmement variés en constante évolution. Par suite, la curiosité est un moteur pour acquérir ces connaissances.

Une curiosité qui se lie à la passion, c'est ce qu'exprime avec force et beauté le colonel spécialiste du feu de forêt RA8Of+ :

*« Quand je suis dans la nature et j'y suis souvent c'est même pas un travail ça me plaît c'est un état d'esprit. On a des cadres avec beaucoup d'expérience après il y a tout le reste. La passion l'envie de. Oui la passion de sacrifier quelque chose à sa passion. Ah oui je pense qu'il faut cette passion dans notre métier, les heures à faire pour être en règle avec notre administration et tout le reste est là il faut être en règle avec la famille.*

*C'est une déformation quand je vais en forêt je me promène j'imagine si un feu qui démarre là, je sens le vent il vient de tel endroit je me balade je vais souvent dans le massif du Garlaban il est orienté est-ouest un peu plus vers le nord-ouest si le vent arrive le vent je le prends sur la joue gauche et si je me décale vers un autre endroit il fait joue droite. Et ça j'essaie de le faire de le montrer aux gens en est stagiaire jeunot qu'ils le touchent du doigt. Faire 400 m et vous allez voir ça il faut que vous le sachiez pourtant on a pas le même vent... »*

La curiosité prise dans une passion amène une entièresité du sujet à l'œuvre par-delà les frontières artificielles séparant le privé du professionnel. Le colonel nous fait part de ses balades durant lesquelles la curiosité le pousse à vivre corporellement l'expérience du vent sur ses joues pour imaginer la gestion d'une situation de feu. De la sorte, le colonel enrichit son expérience consciente et inconsciente. Plus directement RA10S+ le résume : « *une passion pour avoir envie* ».

### **1.1.2.2 Antécédents au niveau de l'objet de gestion**

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau de l'objet de gestion se sous divise dans les dimensions suivantes : temps, dépassement de la procédure, risque.

#### *Temps*

La cinétique de l'objet de gestion plus ou moins rapide modifie les paramètres de la décision comme le dit le capitaine R15Of- :

*« le postier vu ce qu'il a géré il n'a pas besoin de tout ce ressenti. En gros quand on arrive sur une intervention en moins d'une minute en vous demande déjà de prendre des décisions. On se rend*

*compte que toutes les interventions qui ont mal tourné quand il y a accident, pollution, problème politique, médiatique, c'est facile quand les mecs ont étudié le dossier « là regardez il y avait une porte pourquoi vous ne l'avez pas pris ! ». C'est sûr que là dans mon bureau avec le plan devant moi c'est plus facile de passer par là mais quand nous il y a le stress les gens qui crient nous on arrive là-dedans. C'est à ce moment-là que c'était la meilleure solution. Il y a 15 minutes peut-être que c'était autre part. Et après ça aurait été là. Après on nous fait des cours sur le management à la décision mais là aussi c'est un cadre. Mais quand on arrive en moins d'une minute. Si on prend un feu de forêt soit en cinq minutes on a arrêté soit ça devient catastrophique et on a une pression pas possible téléphone qui sonne radio qui crie avec les avions qui arrivent sur nous la sécurité à prendre en compte il faut qu'on analyse la carte pour voir où le feu va aller prendre en compte tous nos engins pour pas qu'il fasse un peu ceux qui veulent les obstacles pour les avions ça en une lutte. »*

La bonne décision est une qualification qui dépend d'un espace-temps précis dont l'évolution est plus ou moins rapide dans un environnement dont les paramètres évoluent rapidement avec des cinétiques propres. Le sapeur RA12R+ rappelle également ce temps court à moyen pour l'action en intervention de secours : *« dans certains métiers où le gars il est dans l'action ensuite il prend du recul peut-être mais nous on est beaucoup dans l'action on ne vient peut-être que 15 ou 20 minutes ».*

Un temps long hors du régime de l'urgence fait dire à RA6Of+ que l'intuition est plus aisément utilisable : *« Dans le cadre du pôle sauf cas exceptionnel lié à la communication où il peut avoir un critère d'urgence, le reste du temps on est dans la construction on peut échanger de l'intuition »*

#### *Dépassement de la procédure*

Lorsque l'objet de gestion dépasse le cadre prévu par l'organisation sous la forme de procédures à suivre et des manœuvres classiques alors le sujet se trouve en situation de rupture face à l'écoulement de l'action qui lui renvoie l'inverse de ce qui est attendue. Cet espace est un lieu d'expression pour l'intuition. Le colonel spécialiste du feu de forêt RA8Of+ l'exprime comme suit : *« Le présent est toujours différent mais il y a quand même des bases et je dis je le répète lorsqu'on est dépassé un petit peu par les événements il faut s'arrêter pour revenir sur les fondamentaux s'arrêter à la réflexion c'est une check-list ça je l'ai pas fait les conséquences là ça dépassent les conséquences là pas de ressenti pas d'intuition. Quand on a de l'intuition c'est que on est hors de ses fondamentaux oui j'ai fait cela ça marche pas pourquoi ça marche pas parce que c'est pas prévu parce que c'est un cas particulier donc à toi de trouver la solution et si vous*

*allez voir dans la boîte à outils pour trouver les outils si vous les avez pas à vous d'aller les créer. Et que comme ça qu'on peut s'en sortir, attaquer le feu ou alors sauver sa peau pour arriver au but que vous vous êtes assignés **pour continuer l'action malgré tout**. Des fois il y a des choses qui s'expliquent pas »*

L'intuition ne se développe que dans la mesure où il y a des invariants dans l'objet de gestion que l'on peut apprendre (Kahneman et Klein, 2009). Le feu de forêt est un objet de gestion qui se présente avec des caractéristiques toujours nouvelles mais dont les « *bases sont identiques* ». Pour le colonel si la situation dépasse le cadre prévu il faut s'arrêter sur ses fondamentaux et si, là encore, l'individu est dépassé alors l'intuition a un rôle à jouer lorsque nous nous retrouvons démunis face au monde. Dans le cadre du feu de forêt, le risque de l'inaction emporte un risque vital provoqué par ce « démunir » face à la réalité exorbitante des situations extrêmes de gestion. La sortie hors de l'action par l'effet de rupture projette l'individu dans l'écoute de l'intuition « *pour continuer l'action malgré tout* ». L'objet de gestion impose dans cette perspective les modes de réflexion. La capitaine RA9Of- va dans le même sens en faisant de l'objet de gestion qui dépasse le cadre de la procédure un antécédent de l'intuition qui se trouve ainsi provoquée :

*« L'expérience qui nourrit l'intuition c'est la vie de tous les jours, les rencontres, l'expérience du terrain mais pour moi l'intuition je la retrouverai plus **dans la partie fonctionnelle à opposer à la partie opérationnelle car sur le terrain on est quand même régi beaucoup par des règles et des procédures qui permettent de travailler en sécurité**. Ceci dit quand il y a une problématique pas entièrement définie où là chacun sait ce qu'il a à faire mais quand **on se retrouve dans des situations plus tordues comme des inondations, un plan neige, un bateau qui est échoué, là ça sort un peu du cadre schéma type pour lequel on sait très bien faire donc là il faut un peu plus réfléchir**. Donc là on compte plus jouer sur l'intuition quand c'est plus fort que le cadre de la manœuvre de base. Je pense à un cheval qui est tombé dans un canal on n'a pas une procédure pour ça. Donc on est obligé de prendre un peu du recul. Il y a des situations après qui **ne sont pas écrites et donc on a besoin de bon sens et d'intuition** »*

La capitaine pense la possibilité de l'intuition dans la partie fonctionnelle qui est moins réglée par les procédures que la partie opérationnelle, ainsi, la liberté d'action serait plus propice à l'intuition. RA10S+ rappelle le cadre structuré qui écarte l'intuition : « *sur l'intervention c'est pas trop intuition car c'est cadré et programmé en intervention il se peut **qu'on prenne les décisions** sur la seconde là c'est par rapport à toutes les formations qu'on a faites avant répéter un cadre dans on essaie de suivre ce qu'on nous a appris* ». Cependant, comme dans les propos précédents de RA8Of+, les objets de gestion inattendus que la procédure n'encadre pas forment des espaces d'adaptation et de bricolage qui a besoin de l'intuition : « *donc là il faut un peu plus réfléchir. Donc là on compte plus jouer sur l'intuition quand c'est plus fort que le cadre de la manœuvre de base* ».

La rupture dans l'action oblige un retrait délibératif pour continuer l'action dans lequel l'intuition participe. Le jeune sapeur-pompier RA11R- va dans ce sens : *« Ça peut servir sur certaines interventions. Sur des choses auxquelles on n'est pas confronté du tout »*. Pour le capitaine RA15Of- cette sortie des cadres oblige à développer cette *« Qualité d'adaptabilité. Tous les jours on a des situations différentes et nouvelles c'est notre force de savoir s'adapter. On nous apprend par exemple une procédure comment découper une voiture liée sur le plat sur les quatre roues mais quand on arrive sur un fossé et la voiture et sur le toit il faut s'adapter à ce contre quoi on doit faire face. Là je pense qu'il y a le ressenti et s'adapter à la situation »*.

La rationalisation des pratiques se traduit par une procédurisation de plus en plus poussée au sein du SDIS 13. Néanmoins, le réel ne sera jamais entièrement enfermé par les procédures et l'intuition pourra toujours jaillir à cause de la nature de la psyché humaine comme nous le dit le capitaine RA16Of- :

*« Malgré toutes les rationalisations que je vois aux niveaux matériel, formation, engagement des personnels, etc. le ressenti il aura toujours sa place chez les sapeurs-pompiers au même titre qu'il y aura toujours de la fatigue ou d'autres notions liées au psychologique, au cognitif, elles seront toujours présentes. Donc ça aura toujours sa place. On va dire que le système évolue car la société évolue car l'humain évolue mais ça sera toujours humain »*

### *Risque*

L'intuition étant un savoir sans savoir pourquoi, elle ne se justifie que par le sentiment de certitude qui l'accompagne de manière plus ou moins forte. Sans éléments factuels pour l'étayer, elle comporte toujours une prise de risque. L'intuition peut se voir inhiber dans les cas où le risque est vital pour l'humain, le matériel ou encore l'organisation.

L'officier supérieur RA3Of+ dit clairement que son rapport à l'intuition dans le milieu fonctionnel se rapproche du milieu opérationnel : *« C'est comme sur l'opération on peut avoir une intuition mais cette intuition on va quand même essayer de le raccrocher le plus possible à des éléments factuels car ça engage les hommes, des positions, des situations à risque. C'est pas comme engager un courrier qu'on va envoyer. Nous on engage des hommes et des femmes et des matériels et des positions difficiles. On ne décide pas comme ça parce qu'il y a des enjeux énormes. Des enjeux de personnes quand on engage des moyens et des hommes et des femmes sur une opération. C'est pas 100 % d'intuition c'est impossible. C'est grave. »*

Les situations de gestion présentent des risques parfois vitaux. C'est pourquoi une intuition qui n'aurait pas été rapprochée avec des éléments factuels serait inhibée dans son utilisation. Identiquement, R7Of+ fait valoir que ses décisions engagent un service entier : « *Et on verra après. Mais c'est peut-être encore une fois **quand ça vous engage** que vous. **Quand ça engage un service ou ne pouvez pas vous permettre. On va faire et on verra bien non** » ». Pour cette raison, il ne peut prendre de risque sans considération. La notion de risque est centrale notamment si le suivi d'une intuition amène des conséquences négatives : « *Ça vient de l'individu parce qu'il y a **une part de risque aussi si on se fie à son intuition on prend des risques parce que c'est comme ça qu'on a senti mais on est incapable si ça se passe mal de se justifier. Le jour où il y a un problème sur quelle base on a pris cette décision c'est plus difficile** » ». Dans le cas d'un risque minime l'intuition est plus aisément suivie, il poursuit dans ce sens :**

« *[À propos de l'emploi de drones] **C'est pas très cher il y a pas de gros risques. On va dire peut-être que c'était l'intuition en se disant on va faire comme cela sans l'avoir mesuré sans avoir pris le temps de mesurer** » ».*

Les interventions en milieux risqués sont la spécialité du lieutenant RA18Of+ qui nous l'avons vu fait partie de nos deux répondants hostiles à l'intuition :

« *ma spécialité qui est le groupe recherche intervention en milieu périlleux pour le milieu vertical milieu industriel. Dès que le milieu est pas facile d'accès c'est nous qu'on vient voir. **L'intuition oui dans les recherches car si je me trompe je peux pas tuer quelqu'un. Par contre est-ce que ça va passer si j'engage du monde il y a des vies en jeu il faut être sûr de son coup je ne peux pas prendre de risques. Par contre quelqu'un qui laisse sa voiture dans le massif je peux écouter mon intuition je pense qu'il est allé par là. Là c'est aussi lié à l'expérience. Je fais prendre de risques à personne. Je ne pourrais pas me justifier pas tant dans le judiciaire c'est pour moi-même face à moi-même j'aurais du mal à me dire j'ai engagé quelques quelqu'un il s'est blessé.***

***Je n'avais qu'une intuition pas de preuves tangibles qu'il fallait faire tel ou tel procédé. Il devrait ne pas y en avoir pour moi dans notre métier on est des techniciens du secours c'est des méthodes certes de l'expérience on s'appuie beaucoup sur les connaissances donc là on a des spécialistes** »*

Le risque encouru en cas de mauvaises décisions est trop grand pour recourir à l'intuition selon le répondant. Le principal motif réside premièrement dans l'impossibilité de se justifier envers sa personne et secondement le risque judiciaire. À plusieurs reprises, le lieutenant rappelle la dimension technique du métier de sapeur-pompier qui exclut pour lui la dimension intuitive. Il nous livrera sa surprise en apprenant que de nombreux sapeurs-pompiers utilisent leurs intuitions.

### 1.1.2.3 Antécédents au niveau collectif

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau collectif se sous divise dans les dimensions suivantes : discussion collective avant décision, discussion de l'intuition, connaître l'autre, confiance en l'autre.

#### *Discussion collective avant décision*

Pour l'officier supérieur RA1Of+ l'écoute et la discussion font partie de son management : « ***c'est du travail, de la confiance en soi que je pense qu'il faut avoir une certaine expérience de management. Recueillir le sentiment des autres des autres collaborateurs qui partagent leurs intuitions avant de décider*** ». Pour amener cela, le colonel RA4Of+ prône un investissement personnel vers autrui :

***« prendre le temps de parler avec les gens il faut le temps de les écouter et écouter. Il n'y a pas de petits personnels et de grands personnels il faut être à l'écoute et être attentif on est une grande maison est à la fois il y a une espèce de caractère un peu corporatiste c'est une espèce de grande famille des pompiers on est un peu fier d'être pompier. Aujourd'hui il se crée une espèce de solidarité chez les pompiers enfin l'esprit comme cela après c'est vrai que on retrouvera peut-être pas au sein de la police ou d'autres corps comme l'hôpital un hôpital on se connaît peu. »***

Le colonel rappelle l'esprit de corps des sapeurs-pompiers présents dans la culture organisationnelle qui facilite les échanges informels. Tout cela participe d'une « *réceptivité qui alimente notre intuition* » pour RA3Of+ qu'il pratique dans son management :

***« Je ne l'ai pas appris dans la littérature et que je n'ai pas appris de l'enseignement de mes pairs à la faculté. Ça c'est des mécanismes que le terrain m'ont permis d'identifier. La notion d'écoute des personnes, des sensibilités elle est plus forte grâce à mon métier que si je sortais de l'université où on m'a appris effectivement à entendre mais a décidé. Je pense qu'on n'a plus de capacité d'écoute de sensibilité. Je rebondis on est loin de l'intuition mais pas trop loin. Il faut en même temps il faut la nécessité d'écouter.***

***Il est évident que ce partage là fait que systématiquement on en aura le bénéfice car la personne spontanément viendra vous faire des propositions, ne sera pas en attente de dire « moi j'attends ». Ça c'est un mécanisme évident que j'ai découvert petit à petit par le métier parce que la posture voudrait que je décide ça c'est clair. Vision classique du cadre qui décide tout seul on a les instruments pour ça mais ça dure pas longtemps. »***

L'importance de l'écoute et de la discussion collective pour la décision sont des enseignements que RA3Of+ a retirés de son expérience professionnelle et qu'il considère comme fondamentaux.



Le colonel RA8Of+ va dans le même sens : *« on parle à des gens **ce n'est pas une décision unique j'ai deux ou trois gars que je connais on n'en parle ensuite la décision m'appartient. Il y a aussi l'appui de gens que je connais leur compétence je peux leur demander des choses oui. Ils peuvent me dire je le sens pas** ».*

RA1Of+ tente d'amener une résonance dans le collectif par la discussion en communiquant sur l'importance du partage :

*« j'anime des réunions de pôle c'est **aussi un message que je fais passer, le partage. On mange souvent ensemble avec la hiérarchie, on essaye de réunir souvent les personnels des ressources humaines pour faire passer ce message. L'écoute il faut qu'on soit tous tous sur la même ligne de marche longueur d'onde** sinon ça peut pas aller. Donc c'est beaucoup un travail d'équipe **de porter ce langage à tous les niveaux** »*

De la même manière dans son action RA0C- nous dit :

*« Au début je pensais qu'il allait faire 80 % de technique et 20 % de relationnel et en fait c'est l'inverse. Tout le monde, **j'essaie aussi pour celui qui s'exprime le moins** ou à ceux dans l'organisation à qui on pense le moins. Du relationnel car il faut que les gens acceptent car ils ont peur d'être fliqués, etc. Il faut coordonner toutes les **énergies qui émergent.** »*

Le colonel RA6Of+ développe ce partage des intuitions et plus largement de la parole :

*« **J'essaye de faciliter l'expression.** Ça n'empêche pas d'entendre beaucoup de choses même avec un environnement défini, un cadre, des objectifs fixés. À partir de là, il ne faut pas que ce soit un frein une fois que l'environnement est clair que les conditions sont posées, que **les gens s'en emparent et le traduisent à leur façon, le rationnel ou l'intuitif, qu'ils arrivent à s'exprimer dans le cadre** »*

#### *Discussion de l'intuition*

Pour le très jeune sapeur-pompier RA20R--, il est évident de partager son intuition à son supérieur qui lui sera quoi en faire : *« **D'avoir vu quelque chose qui va me donner une intuition, si j'ai un ressenti j'en parle au chef il faut toujours. Moi je ne peux pas prendre de décision seul, moi je suis tout jeune j'ai que 5 gardes. Mon chef, ça change tout le temps mais je retrouve dans le véhicule parfois un chef que j'ai eu comme formateur ça facilite pour parler** ».* La connaissance de l'encadrant facilite les échanges mais n'est pas une condition *sine qua non*.

La diversité des profils et des intuitions comme le pense RA3Of+ est une ressource : *« qu'il y ait des niveaux d'intuition différents parce que c'est un déséquilibre. Un déséquilibre donc on*

**avance** ». La rencontre des différentes intuitions ou la réception d'une intuition qui sort du régime normal et attendu crée un déséquilibre qui est une source de mouvement. Nous pouvons penser à la bipédie humaine qui est une tension motrice entre équilibre et déséquilibre. De la même manière, l'intuition présente au monde social est un potentiel de déséquilibre dont le collectif peut se saisir pour avancer.

Une trop grande diversité ou un manque d'écoute de l'intuition de l'autre porte le risque d'inhiber sa prise en compte comme le dit RA0C-:

*« Il y a des intuitions auxquelles je peux m'identifier et donc je vais pouvoir dire je te comprends. Mais si tu viens, tu appelles quelqu'un elle ne vient pas tout de suite j'ai l'intuition que quelque chose ne va pas là pour moi c'est presque du mystique. Mystique un mot un peu fort peut-être. J'ai besoin de choses évidentes. Même si c'est pas très bien pour l'organisation hautement fiable parce qu'il faut répondre aux signaux faibles je sais [rire] »*

La répondante fait le lien avec les signaux faibles que les HRO ont à entendre pour s'assurer de maîtriser leurs situations de gestion. La suppression de cette écoute comporte un risque de ne plus entendre ces signaux.

L'intuition distribuée avec autrui dans le monde social est un moyen de l'accomplir pour voir l'intuition se transformer voire disparaître comme une vague dans l'espace organisationnel :

- *« ça me semble important de la partager avec quelqu'un. L'intuition quand on la partage dans le groupe ils peuvent s'en emparer et ça permet de mieux gérer » (RA6Of+)*
- *« Ça reste au stade de l'idée. L'intuition peut-être qu'elle produit une idée une possibilité qui ensuite a été débattue et là l'intuition est terminée » (R7Of+)*

Notons que le répondant RA2Of+ qui se présente comme anti-intuition mentionne que ses personnels ne viennent pas lui communiquer des intuitions : *« non venir me voir pour partager ce genre de choses... »*.

### *Connaitre l'autre*

L'expérience de l'autre nourrit mon intuition à son encontre que ce soit sur son état mental et/ou psychologique comme sur ces capacités. Dans les missions des sapeurs-pompiers, les hommes et les femmes sont au cœur de l'action. Pour un manager dans une situation extrême de gestion la capacité à saisir par intuition l'état de ces personnels est essentielle. RA3Of+ le formule en cherchant ses mots :

*« Parce qu'on a la connaissance des gens et donc vous avez un angle de vue de la personne et donc forcément quand on est sur un champ opérationnel on a un autre angle de vue et donc je veux dire il y a un niveau de confiance, des automatismes qui se font. Je dirais **une intelligence complicité, une intelligence dans cette complicité, une intelligence complicité intelligente** dans le processus de décision »*

Pour le colonel RA8Of+ par-delà la technique la connaissance de ses hommes est primordiale :

*« Il y a tout le côté technique mais après il y a la connaissance des hommes. Vous pouvez techniquement être parfait mais il faut que ça suive derrière donc si vous ne connaissez la connaissance pas aux hommes vous allez les années en carton il faut bien les connaître les hommes dans certains contextes si vous arrivez à les connaître vous allez pouvoir leur confier les missions en fonction de leurs capacités techniques mais surtout mentales. L'expérience d'avoir travaillé avec ce gars-là je sais ce qu'il a apporté, ce qu'il a fait. **Cette mission je peux lui apporter. Je le sais je le sens.***

*J'ai vu arrivé au milieu des années 70 des gars à 15-16 ans pratiquement que j'ai formé qui m'aurait suivi, ils me suivraient à monter aux arbres. Dans le cas du feu de cabanon, ils étaient en avant et moi je faisais la navette les portes lances **je les touchais, le toucher. Je sens le gars et il me sent que je suis là.** »*

Sur la base de la connaissance des Hommes, une intuition est possible pour évaluer dans des conditions difficiles à la cinétique rapide sur ce que peuvent ou ne peuvent pas faire certains. Cette appréhension intuitive passe par un sens souvent délaissé dans les études de gestion qu'est le toucher. Dans une situation extrême de gestion (feu de cabanon) décrite par le colonel lors de l'entretien ainsi que dans un livre publié, il mentionne comment le toucher lui permet de sentir ses hommes de même que de leur apporter une réassurance pour maintenir leur construction de sens.

Le commandant RA14Of+ insiste sur cette dimension du commandement qui passe par la connaissance de ses Hommes en y ajoutant la dimension affective comme catalyseur : *« Il faut se mettre à la place des gars et pour les commander il faut les connaître c'est effet boule de neige. Il faut aimer les gars ».*

Le capitaine RA15Of- qui est en opérationnel au sein du centre de secours A mais également chef d'un autre centre nous fait part de l'importance de la connaissance de ses Hommes pour le management quotidien comme pour le management des situations extrêmes de gestion :

*« Pour diriger une caserne ou une opération **il faut être humain et être proche de ses hommes** c'est la vision du système si on ne comprend pas leur souci de terrain leurs difficultés je pense que ça ne*

*peut pas marcher c'est pour ça quand je dis que notre poste est intéressant on est autant en caserne que sur le terrain on vit au quotidien avec leur problème.*

*On les suit au quotidien après il y a l'opérationnel qui vient se greffer comme on les connaît dans la vie de tous les jours on les connaît en l'opérationnel. **Je ne sais pas si c'est une compétence ou une capacité mais une qualité d'être au contact et à l'écoute des gars. Ça on ne peut pas l'acquérir dans une formation ça c'est sur le terrain c'est d'être au contact des mecs. Le chef de centre ici c'est celui qui m'a inculqué l'humain au centre de la profession »***

L'importance de cette connaissance des Hommes pour les commander lui a été inculquée par un sapeur-pompier plus expérimenté dans la profession car cela ne lui a pas été apporté par la formation. Il le formule comme une « *qualité d'être au contact et à l'écoute des gars* ». La connaissance ainsi acquise nourrit l'intuition sociale et l'intuition sur la compétence.

### *Confiance en l'autre*

La confiance en une personne est un des facteurs clés facilitateur ou inhibiteur de partage de son intuition dans la sphère sociale.

La chargée de mission RA0C- nous expose clairement cette dimension que nous retrouvons dans les différentes catégories de personnel :

*« C'est vraiment la confiance et le relationnel qui a fait que je vais leur donner mon intuition. Moi je ne partage pas l'émotion en dehors des gens avec qui j'ai vraiment confiance. Prendre le risque de leur donner mon intuition. Je me rends compte que comme dans celle de ce qui a débloqué l'action le fait d'aller en parler à qui tu sais que ton ressenti sera entendu qui va le prendre qui va ne pas le dire et pour ça tu as besoin de connaître les gens pour savoir si je peux leur parler d'un ressenti qui te disent oui ou non l'important c'est de savoir s'ils vont écouter ton ressenti car tu ne vas pas donner à n'importe qui. À la formation ce n'est pas quelqu'un que je connais bien par contre au service volontaire oui je serais allée le dire. Je le fais seulement si il y a une confiance particulière. Parce que c'est presque de l'ordre de l'émotion, ressenti et l'intuition donc ce n'est pas à partager avec n'importe qui dans le milieu professionnel. Dans le milieu professionnel il y a des gens très bien intentionnés et d'autres un peu moins bien et qui vont peut-être parfois même pas être mal intentionnés mais ça va être récupéré et amplifié. Par exemple, je me fâche avec quelqu'un ici j'en ai parlé à mon supérieur car je me sentais obligée à l'époque. Et quand je suis allé lui dire je ne peux pas travailler avec ces personnes-là et il a rigolé. Et là je me suis dit j'avais raison on ne doit pas partager avec des gens avec qui on n'a pas confiance.*

L'intuition est un don de soi à l'autre. En cette qualité elle ne s'offre ni à n'importe qui, ni n'importe où, ni n'importe comment. L'intuition est un risque. En sa qualité de « *presque de l'ordre de l'émotion* », l'intuition partagée pourrait être récupérée à des fins malveillantes. Mon intention se retourne contre moi. Mon intuition est aliénée par sa diffusion dans la sphère sociale. La répondante nous donne un exemple où son ressenti a été moqué. Depuis lors, elle ne partage plus son intuition avec cette personne car la confiance a été brisée. De la même manière la capitaine RA9Of- exprime la part de soi que représente l'intuition ce qui implique une ouverture à autrui particulière : « *Quelqu'un avec qui je n'ai pas confiance ou qui ça ne passe pas je ne vais pas en parler. Partager mon intuition c'est un peu s'ouvrir, c'est personnel* ». La sapeur RA13R- affirme cet aspect relationnel dans la diffusion de son intuition : « *plus avec la personne je suis en confiance donc c'est facile pour moi d'échanger et de parler si je le sens pas ou bien* ».

Relativement à l'intuition qu'autrui vient lui partager le lieutenant-colonel RA6Of + la juge en fonction de la situation :

« *Je pense qu'il faut tenir compte de l'intuition qu'il faut lui laisser sa place. Après il faut la mettre en perspective aussi comme je disais tout à l'heure avec l'environnement et la personne qui la propose avec je pense qu'il faut aussi tenir compte car ça relève de même de la dimension humaine trouve pas occulter totalement. Donc oui je lui donnerai une certaine place.*

Pour le sergent RA19S-, l'expérience donne du crédit mais la confiance envers la personne surpasse cet antécédent : « *L'expérience qui fait que ça joue beaucoup sur la confiance. Et le ressenti que nous on va avoir sur la personne car il peut avoir 30 ans d'expérience ça suffit pas car le chef je le sentais pas* »

Le lieutenant RA18Of+ assez réticent à utiliser son intuition va pourtant la partager avec une personne en particulier :

« *J'ai un collègue de travail très intuitif sur l'humain. C'est un ami donc je me permets d'en parler avec lui je me permettrais d'en parler on va échanger nos ressentis, pas avec les autres. Mais je pense que ça peut pas rentrer en compte avec mes supérieurs je ne peux pas leur dire oui je pense... Il faut quelque chose d'intérêt car ça pourrait avoir un impact sur l'agent et je pense que j'influencerai trop le jugement sur une personne même si j'ai l'intuition que c'est un abruti. Je pense que ce serait déplacé d'aller voir le chef de centre et de lui dire colonel je pense que lui je me sens pas je pense que ce serait injuste en vis-à-vis de la personne. Mon ami c'est pas une question de grades c'est qu'on est proche de ce que on a une relation amicale.* »

La relation d'amitié et de confiance par-delà le grade autorise le partage de son intuition alors que le

lieutenant se l'interdit avec d'autres, et plus, encore avec ses supérieurs. Rappelons que l'intuition n'est pas digne de confiance pour le répondant. Le cas cité est celui de l'intuition envers une personne. Afin d'éviter toute conséquence négative le lieutenant s'en tient au partage avec cette personne de confiance.

La confiance est un facteur d'écoute des propositions dont la confiance dépend aussi de la personne selon le capitaine RA15Of-: « *Par exemple l'adjudant-chef xxx de l'embrasement spontané [cas 18 EvS] même si il est en dessous de moi si il vient et me dit ça je le sens pas je connais ses compétences et qualités je vais l'écouter. Ses capacités, si lui il ne le sent pas c'est pas bon alors on va faire différemment. On va écouter son intuition car on le connaît* ». Ce n'est pas le grade qui prime mais les compétences.

#### **1.1.2.4 Antécédents au niveau de l'organisation**

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau de l'organisation se sous divise dans les dimensions suivantes : binôme, hiérarchie, espace-temps, RETEX, management de l'organisation.

##### *Binôme*

Le partage de l'intuition se fait avec une personne de confiance qui peut être le binôme créé par l'organisation comme dans le cas des binômes « chef et adjoint ».

La capitaine chef de centre RA9OF- nous confie à propos de son adjoint :

*« Mon sentiment c'est que mon adjoint c'est un binôme. Le directeur lorsqu'il m'a mis en place il m'a dit « je te mettrai un moustachu » il voulait me mettre un ancien qui a de la bouteille et c'est vrai je pense que c'est complémentaire. Il est ici depuis un peu fait 20 ans. Car en termes de gestion humaine c'est bien d'avoir quelqu'un qui a de l'ancienneté qui connaît les gars et le rouage. Il y a une bonne entente on est rarement pas d'accord et quand bien même après on se fie aussi à l'encadrement intermédiaire que l'on mêle aussi un peu dans la prise de décision. Oui avec mon binôme parce qu'il y a 100 % confiance si le chef n'est pas en confiance avec son binôme l'intuition ne peut pas marcher. »*

Le passage du statut d'adjoint à celui de binôme montre le passage d'une différenciation

hiérarchique à celui de couple. La jeune capitaine est assistée par un adjoint avec une longue expérience comme l'a voulu le directeur du SDIS. Dans les cas d'intuitions 11 S, nous verrons comment le binôme est le lieu de distribution de l'intuition. Le commandant RA14Of+ lui-même adjoint du chef de centre va dans le même sens à propos de la relation de confiance : *« C'est lui le chef mais on est un binôme, on se parle sans souci. Si j'ai quelque chose à lui dire intuition ou pas j'y vais, sa porte est à côté. »*

### *Hiérarchie*

La manière dont le rôle hiérarchique est habité par la personne va modifier l'expression de l'intuition par les subordonnés. Précédemment, nous avons rencontré les relations hiérarchiques. Nous y revenons dans cette dimension des antécédents organisationnels pour marquer le dualisme que les répondants présentent dans la manière d'habiter la fonction.

Le sapeur-pompier expérimenté RA12R+ présente clairement l'idée que nous souhaitons mettre en avant :

*« Il y a deux écoles : ceux qui ordonnent, ceux qui disent tu fais ce que je dis et ceux qui disent voilà je peux donner un ordre après je peux partir et ce que j'ai dit de la mission à faire si tu sens que c'est pas juste tu me rends compte et on change d'idée de manœuvre. Parce que le chef a besoin d'avoir une vue d'ensemble parce que nous on a une vision plus sur la mission précise. C'est un facteur individuel. Des chefs à qui on peut plus en dire on peut émettre des idées, d'autres on sait qu'on aura toujours tort, ceux qui vont prêter l'oreille qui vont dire effectivement peut-être que »*

La manière de manager une équipe va avoir un impact direct sur l'expression de l'intuition entre les niveaux hiérarchiques. Il faut séparer d'un côté, le supérieur qui habite sa fonction de manière stricte voire caricaturale en impulsant des ordres tout en refusant les propositions de ses subordonnées et, de l'autre côté, le supérieur qui communique sa volonté d'entendre des propositions et qui offre de l'autonomie à ses personnels.

La jeune caporal RA13R- nous donne une image identique de la relation avec le hiérarchique : *« ça dépend des chefs d'agrée. En tant qu'équipier on doit faire la base de la base mais parfois on va faire plus ça dépend des chefs d'agrée de l'autonomie et de l'écoute ça dépend des personnes »*.

La personne derrière la fonction a le pouvoir d'impulser par son management l'expression et la prise en compte de l'intuition au sein de son équipe. De la sorte, le manager se donne la possibilité d'augmenter les sources d'informations et leurs traitements.

Le commandant adjoint du chef de centre RA14Of+ répond à notre relance sur les inhibitions de son intuition en invoquant les rapports de gestion entre les centres de secours et l'état-major dont le poids pèse sur ces processus décisionnels :

*« Je me rends compte que **plus ça va moins on a d'autonomie en termes de gestion des personnels. On n'a plus de pouvoir de décision et de pouvoir de gestion et de pouvoir de sanction** et ça c'est très frustrant. Tout se passe au niveau de l'état-major, il pilote tout à distance, décentralisée et déshumanisée. Nous ça nous enlève des **leviers de management** ça c'est très frustrant [...] Inexistant et même quand on demande des sanctions il faut tout demander en bas [état-major] et ça suit pas. Quand on prend le cas du vol avec l'état-major on voulait marquer le coup on montrait que on avait pris en compte le problème ça n'a pas été fait [détails sur le cas que nous enlevons par souci de confidentialité] Le pouvoir de décision et de gestion on le perd parce que **moi j'ai connu de choses avant de venir ici l'époque communale ou le chef de corps avait beaucoup plus de pouvoir** et était directement sous l'autorité du maire donc c'était plus rapide et circuit court et **j'ai connu le circuit militaire où moi j'avais un pouvoir propre de sanction jusqu'à sept jours d'arrêt ferme. Pas de dérive mais possibilité de punir expliquer pourquoi. Là c'est plus le cas tout est paralysé, plus décision politique car ce n'est même pas un pompier qui sanctionne c'est une politique décalée car dans les bureaux il y a de l'inertie** et quand bien même on pourrait sanctionner on trouve.*

*Là aussi, une schizophrénie le décor militaire appellation militaire un passé militaire tradition entre le génie et les sapeurs du génie, sapeur-pompier, mais au pire on est **fonctionnaire territorial voire sapeur-pompier volontaire donc des agents publics mais qui ne sont pas assujettis à la discipline militaire. On est fou ! Et quand on est fou ça part en couille !***

*Il reste un peu d'autorité naturelle mais on nous enlève le pouvoir et comme les gars sont un peu virils et un peu sanguins ils peuvent envoyer tout barder ! »*

La décentralisation du pouvoir de gestion depuis les centres de secours autrefois communaux au profit de l'état-major est venue priver ces derniers de certaines prérogatives comme dans le cas évoqué en matière de sanction. Les demandes transmises à l'état-major prennent un circuit moins réactif qui exige une rationalisation dans laquelle une intuition ne peut pas passer. Qui plus est, pour les décisions importantes, la responsabilité en incombe à des politiques élus en dehors du monde des sapeurs-pompiers. Les leviers de management qu'une intuition est susceptible d'activer ne sont plus aux mains de l'équipe de direction des centres de secours. Alors que les décors militaires sont toujours présents le commandant y voit une schizophrénie, lui qui a connu dix années à la Brigade des sapeurs-pompiers de Paris sous régime militaire. Son constat est celui d'une réalité plus proche



de la discipline de la fonction publique territoriale en inadéquation avec les besoins de service. En matière de management des Hommes, le commandant souligne que « *les gars sont un peu virils et un peu sanguins* » ce qui exigerait une discipline plus forte. Le pouvoir de gestion donne une autonomie de décision plus grande propice à l'écoute voire au suivi direct de son intuition.

À propos de la hiérarchie, le colonel RA4Of+ est en accord avec RA14Of+, le système visible de grade ne signifie aucunement un fonctionnement militaire :

« *Hiérarchie je dirais oui et non alors oui on a des grades. Ici c'est peu marqué [dans son pôle de gestion] car on les porte ce n'est pas tellement une obligation. Je suis décontracté en tenue civile lors des réunions je les porte. À l'hôpital on le ressent un peu plus médecin-infirmier. Ici c'est hiérarchisé mais il y a volontiers un mélange des statuts, des gradés, des gens.* »

La capitaine et chef de centre RA9Of- met en avant de cette dimension civile : « *On est chef de centre mais on n'est pas une institution militaire ici il y a 80 % de volontaires c'est pas leur métier. Il faut que le gars se sente bien dans sa vie pour venir faire pour venir servir. Manager le quotidien il n'y a pas des règles pour nous dire quoi faire* »

Au niveau des hommes du rang la hiérarchie est ressentie comme plus stricte. Le 1<sup>ère</sup> classe RA11R- l'exprime ainsi : « *on est assez bien dirigé est toujours un chef au-dessus de nous. On est très encadré donc si on prend une décision pas trop possible le chef il nous le fait remarquer donc là-dessus on n'est pas trop gêné on prend pas de grosses décisions avec des multiples conséquences* ». Pour le plus expérimenté sapeur RA12R+ qui a travaillé pendant plusieurs années à la Brigade de Paris, l'exécutant à un rôle clair :

« *je suis un homme du rang je n'ai pas de casquette « responsabilité d'équipe » comme pourraient avoir certains sous-officiers moi je suis en bas ce qu'on pourrait traduire comme un simple exécutant. Après un exécutant il doit connaître toutes ces manœuvres vraiment tout connaître dans son rôle pour quand on arrive sur intervention qu'il réfléchisse pas en fait. Il sait où c'est. Sur intervention on réfléchit pas on agit on acquiert des gestes réflexes. On fait du recyclage en permanence dans notre jargon on dit la marteau thérapie. Puis dans l'armée réfléchir c'est déjà commencé à désobéir. L'exécutant qui a ma fonction quand j'arrive sur une situation je sais ce que je dois faire. Quand ça dépasse mes fonctions ou autres chose il y a le chef qui est là mais quand on dit réfléchir c'est déjà commencé à désobéir c'est dire voilà le chef ce qu'il y a faut toujours rendre compte* »

La « marteau thérapie » que l'exécutant pratique lui assure des gestes réflexes sur intervention afin « *qu'il réfléchisse pas en fait. Il sait où c'est. Sur intervention on réfléchit pas on agit on acquiert*

*des gestes réflexes* ». De son point de vue, l'encadrement est là pour décider à sa place car sa fonction est en situation d'hétéronomie.

### *Espace-temps*

À propos de l'espace-temps d'expression ou d'inhibition de l'intuition l'officier supérieur RA3Of+ mentionne la réunion du directeur avec ses chefs de groupements qui se tient tous les matins :

*« Après il y a le cadre plus administratif de 8:30 à 9:30 on a une réunion quotidienne on va partager tous avec le directeur. On va entrer dans un formalisme. **Si on va passer par ce prisme là je ne vais en parler que lorsque je serais sûr...** Dans ces réunions quotidiennes **on vient pas avec son ressenti dans un cadre comme cela je pense que comme il est producteur d'une norme que ce soit une note de service, des circulaires, il faut qu'on ait dépassé le ressenti.** Si vous êtes seuls vous pouvez en parler à une autorité mais là quand on est en collégialité on ne peut pas qu'avec du ressenti. **Là il faut des éléments un peu plus tangibles car penser que ça va être enregistré, acté, et que l'autorité va nous donner des instructions ça veut dire qu'on part et que notre socle de réflexion soit un petit peu solide on ne peut pas rester que sur un ressenti.** »*

Dans ce cadre formel, l'intuition n'a pas lieu de citer puisque nous sommes dans une instance officielle productrice de normes qui engagent le SDIS entier. En revanche, l'intuition est présente dans l'antichambre (cas 4 EvS) de cette réunion administrative, dans la préparation des thématiques à porter à l'attention du SDIS. RA1Of+ a également le sentiment de formalisme qui exclut l'expression de l'intuition : *« La réunion quotidienne **elle est plutôt formelle c'est plus un moment d'échange sur ce qui s'est passée la veille par rapport à l'activité opérationnelle et d'autres sujets d'actualités. Il se peut que quelques idées sortent mais c'est pas l'objet** »*

Nous avons vu que des lieux sont transformés en espace privé et discret comme un bureau dont on ferme la porte pour partager des intuitions sur des sujets sensibles. De manière plus légère, d'autres lieux amènent cette distribution dans la sphère sociale comme le dit simplement RA4Of+ :

*« oui je pense que cette tendance à la discussion forte tendance au sein de la profession ça fonctionne beaucoup ici ça fonctionne beaucoup comme ça. **Le couloir et le café c'est un bon endroit** ». Nous avons pu constater au sein des deux centres de secours A et B que des espaces de vie communs conviviaux sont aménagés et que les pompiers s'y retrouvent dans une ambiance décontractée propice à la discussion.*

À propos de ces réunions quotidiennes RA7Of+ insiste sur le caractère de partage des informations et non de discussion :

*« Les réunions du matin ce n'est pas un groupe de réflexion. Chacun évoque de manière synthétique les problèmes. Elles sont nouvelles ces réunions s'est impulsées par le nouveau directeur. C'est plus un partage d'information c'est très court c'est 1min. Et 10 personnes donc ça passe très vite, l'idée est justement qu'il n'y ait pas de discussions qui s'installent. Si ça doit être discuté ça doit être en dehors et sinon on peut discuter toute la journée »*

Ensuite, RA7Of+ invoque spontanément le manque d'un espace-temps pour des échanges informels en complément des réunions formelles :

*« C'est pas un lieu de travail mais de réflexion qui manque chez nous car à certains endroits [en dehors du SDIS] c'est organisé ces discussions formalisées sans avoir d'ordre du jour pour avoir de la réflexion. Chez nous ça n'existe pas et souvent on a des échanges comme cela en faisant du sport en dehors de l'activité. On évoque des sujets et de fil en aiguille de l'échange d'idées. Ce n'est pas forcément normal car il faut qu'il y ait un lien qui soit partagé sinon il n'y a pas d'échange. Par contre on devrait avoir des lieux d'échange ce serait nécessaire »*

Le colonel souligne l'absence d'un espace-temps dédié à des échanges sans ordre du jour et sans formalisation ce qui est pour lui un manque. Ce lieu serait propice à une distribution sociale et matérielle de l'intuition. Le système social et la volonté de l'intuition de s'excorporiser produisent des échanges dans des lieux informels et au travers des relations interindividuelles mais, en retour, tous les échanges ne sont pas diffusés à un niveau plus global.

Dans un cas différent de partage des intuitions à propos de problématiques RH RA1Of+ nous dit :

*« c'est plutôt moi quand je suis en réunion pour le pôle. On n'y va à trois maximum quatre. On va discuter des mobilités de certains agents. C'est plutôt là où on partage l'intuition. Là c'est possible de partager le choix d'un tel. Bien souvent **un regard**, une intuition sur des dossiers. « **Je sens celui-là, qu'est-ce que vous en pensez ?** ». Par contre les intuitions partagées ça on le fait je pense avec le directeur de ressources humaines et son chef de groupement. On est proche. Autour de cette table. »*

Nous retrouvons les caractéristiques précédentes avec les personnes de confiance dans un lieu privatisé. La connaissance entre les protagonistes fait qu'un regard est à même de suffire à diffuser dans son espace social son intuition.

## RETEX

La pratique du RETEX en tant que pratique de gestion visant à augmenter la source d'apprentissage que constitue un évènement est une dimension participant du développement de l'intuition

(Kahneman et Klein, 2009). Nous la retrouvons dans le cas des sapeurs-pompiers.

Dans son activité de direction du pôle en lien avec la sphère médicale le colonel RA4Of+ pratique une forme informelle de RETEX sur l'activité quotidienne et une forme plus formelle sur les changements de procédure :

*« il n'y a pas une action formelle en disant à plus six mois égale retour d'expérience. Il y a un retour d'expérience au fil de l'eau puisqu'il y a des réunions régulières quand on prend les décisions après on voit si ça fonctionne ou fonctionne pas. C'est une formel sur des procédures par exemple je change un logiciel de visite médicale on va se faire un rétro planning à trois mois six mois après pour voir »*

Pour l'adjudant-chef RA10S+, le RETEX se fait sur des opérations importantes sans quoi ce sont des discussions informelles sans une méthode précise : *« on le fait sur des interventions spécifiques où il y a eu quelque chose de particulier beaucoup de victimes, un gros accident de la route où on a eu des difficultés, choses comme ça. Ça se fait pas au niveau département. Les casernes on va en discuter entre nous si on discute on lance pas un truc particulier, on va réfléchir on aurait dû faire comme ça, couper la portière comme cela, c'est des discussions »*

Le jeune 1<sup>ère</sup> classe RA11R- a une expérience positive du débriefing à chaud :

*« on essaie de faire je ne dirais pas non plus régulièrement après intervention on reste un peu cinq minutes ensemble on débriefe ce qu'on a bien fait mal fait ce qu'on pourrait améliorer pour la prochaine fois ça c'est intéressant, c'est vraiment des plus. Car on se rend pas forcément compte en aval et une bêtise mais si on ne le dit pas et pas fait remarquer on fera pareil la prochaine fois »*

L'acte de re-venir dans le passé pour se le re-présenter et, de la sorte, en faire un présent à nouveau donne à voir pour apprendre des faits du réel qui n'ont pas été conscientisés.

De manière plus individuelle plusieurs répondants ont désigné une pratique de retour sur l'expérience passée afin d'améliorer leur expérience. Pour le colonel RA4Of+ dans sa fonction managériale le retour d'expérience n'est pas une pratique de gestion hormis dans les cas de dysfonctionnement : *« Sur des décisions que je prends non. Après moi je n'ai pas d'états d'âme il y a un truc qui ne marche pas, une décision que j'ai prise je dis ce n'est pas parce que je l'ai décidé que je n'y reviens pas »*

Pour RA13R- : « *quand on parle entre nous après intervention voilà on arrive on va dire je savais que j'aurais dû faire quelque chose d'autre. On parle beaucoup le retour d'intervention comment s'est passé oui on n'en parle donc on fait du partage c'est informel* »

De son expérience personnelle RA12R+ nous dit : « *Est-ce que un moment donné il y a un retour d'expérience où on s'installe et on refait le film de toute l'intervention j'en ai jamais connu. J'en ai jamais vu* ». Nous comprenons que si les débriefings qui sont par définition à chaud sont plus courants, de véritables RETEX à froid lui sont inconnus.

La capitaine RA9Of- perçoit le RETEX comme un moyen d'améliorer son expérience et donc son intuition : « *Pour améliorer l'intuition oui et retour d'expérience car ça permet de vivre des situations que certains ont vécues qu'on ne se serait pas posé* ». Pour autant les RETEX sont rares « *Niveau de l'organisation on n'en a mais c'est vraiment que sur des grosses opérations car c'est très long à monter car c'est tout un art. Anaïs Gauthier qui a fait un doctorat dessus son retour d'expérience doit être formidable. Moi j'ai fait un retour d'expérience sur un wagon des produits dangereux je sais qu'il y a des règles etc. la sécurité... Plus on n'en a plus on aurait notre expérience au sein de notre organisation il y en a peu des retours d'expérience qui permette de nourrir notre expérience. Il faut dire que c'est plus du local au sein du groupement au niveau départemental je me souviens pas mais je pense que c'est très long à mettre en place moi ce qui me manque dans un retour d'expérience et ce qui me manquait de la même façon c'est les techniques opérationnelles on nous apprend à nous servir d'un canevas mais ce qui manque et c'est personnel ce qui nourrit les techniques opérationnelles* »

Nous voyons que le RETEX n'est pas une pratique appropriée. Elle est rare et ne permet pas de véritablement enrichir l'expérience. D'apprendre de la situation de gestion afin d'être en mesure de la gérer.

RA10S+ a une vision un peu pessimiste de la possibilité du RETEX à être véritablement utile du fait de la nouveauté des interventions :

« *même le retour d'expérience qui aura l'intervention sur laquelle on tombera après ce ne sera pas la même on prendra des idées qu'on aura eues à gauche à droite. Il y a des collègues de l'extérieur au département avec qui on discute toujours* »

### 1.1.3 QR3 – À quelle catégorie d'intuition appartiennent les objets intuitifs ?

« Pour que l'événement le plus banal devienne une aventure, il faut et il suffit qu'on se mette à le raconter. »

Sartre, *La Nausée*

Pour répondre à notre question de recherche concernant les objets intuitifs nous avons classé nos cas d'intuitions selon la typologie issue de la littérature (Dane et Pratt, 2009 ; Gore et Sadler-Smith, 2011). Nous ajoutons deux types d'intuition ayant émergé de nos résultats pour présenter nos résultats : intuition de compétence située et l'intuition d'évolution de situation.

Notre analyse des cas sera découpée selon les niveaux suivants : individu, objet de gestion, intuition, collectif, organisation.

#### 1.1.3.1 Cas - Intuition de résolution de problème (P)

*RA40f+ Cas 5 (P) : Dysfonctionnement d'un autre service*

##### **Cas 5 (P) : Dysfonctionnement d'un autre service**

Sur le dysfonctionnement d'un service, j'ai une intuition. Le service médical vient en assistance d'autres services : formation, opération, etc. et j'ai l'intuition que dans le service « dossier des protections sociales » qui gèrent les longues maladies, longues durées, **je sens venir des alertes, j'ai l'impression que il y a un souci. C'est pas mon service** mais j'ai une impression car ça revient de manière indirecte à moi.

Le moment... **Le moment, c'est plus des petites alertes, des gens qui m'appellent en disant on a un souci là, il faut que je reprenne avec ma maladie mais je ne sais pas, j'avais des maladies...** D'autres alertes, là j'ai un problème **alors je vais voir le service**. Constat, identification et hypothèse de ce qui fait défaut et donc la réaction c'est de dire à un de mes confrères voilà donc depuis quelques temps tu vas aller assister ce service dans la partie qui nous concerne, tu vas aller les assistés pour mettre en place une espèce de tableau de bord avec des calendriers et des dates échéances et interventions. C'est un peu la réaction.

J'y suis allé et j'ai découvert l'origine du souci. J'ai parlé avec un médecin on s'est fixé là-dessus. D'abord je rame quand je l'exprime je dis « bon de toute façon maintenant il faut s'y mettre de corriger de rattraper ». [...] Moi quand je l'exprime c'est que je n'ai pas seulement une intuition.

**Quand je le fais je ne suis plus sur une simple impression. J'ai fait un constat, je suis passé au statut de quasi-certitude j'ai horreur d'apporter des problèmes sans avoir de solution car j'ai horreur qu'on le fasse.**

Ce cheminement est en train d'aboutir. Cette intuition, dans un premier temps, il y a eu un message ensuite on va essayer d'imaginer tout ce qui est lié à la solidarité et l'individu. Ça vient de moi. La dernière idée un grand thème innovation communication compétences humaines. Et au sein de la compétence non j'ai dit voilà il faudrait regrouper des services et arrêter protection sociale bureau hygiène sécurité et un délégué hygiène. Pourtant **ces questions-là ne relèvent pas du tout de mon champ d'action**. J'ai identifié à partir d'un problème des services RH pas du côté maladie sur la position des agents car il y a des congés de longue durée et maladie. [...] donc là j'ai senti qu'il fallait faire des modifications **pour le groupement**. J'ai pensé à un service nouveau. D'ailleurs **je n'y figure pas dans ce projet et d'organisation**. Car je pense que lorsque l'on est dans une équipe de direction et **qu'on a une capacité à identifier** on ne peut pas se contenter de dire moi ce n'est pas mon problème moi je vais seulement intéresser à mes personnelles et à ma mission et le « reste » il se débrouille. Je pense qu'à un moment je me dois d'avoir un avis dans des domaines sans outrepasser mes fonctions dans d'autres domaines. Il est évident que **je me garderais bien si j'ai une intuition dans des domaines comme risque industriel ou feu véhicule**. Une intuition dans ce domaine-là jamais car on est dans des domaines très éloignés. Le médical est lié à l'humain aux ressources humaines après quand on fait des plans de secours du supermarché carrefour j'ai pas que ce grand-chose à voir là-dedans.

## **Individu**

RA4Of+ est un haut responsable au sein du SDIS. Son domaine de spécialisation est la gestion des questions médicales. Il accorde une importance à la capacité intuitive en tant qu'elle est une compétence attendues pour un poste à haute responsabilité comme le sien : *« il est de ma responsabilité et de mon devoir que de sentir les choses. La fonction exige ça. D'après moi quand on a un poste à responsabilités la mienne ou une autre équivalente ou de même niveau je pense qu'on doit exiger des gens la capacité à identifier à saisir »*.

## **Objet de gestion**

L'objet de gestion crée par l'intuition est issue de la perception et de l'analyse d'alertes de dysfonctionnement venant de différentes sources. Toutefois, ce n'est qu'au travers de l'intuition que ces informations sont rassemblées et que cet objet de gestion prend corps et vient à l'attention de

RA4Of+.

### **Intuition**

Le temps d'incubation de l'intuition est difficilement identifiable comme nous le dit RA4Of+ : « *Le moment, c'est plus des petites alertes, des gens qui m'appellent en disant on a un souci là, il faut que je reprenne avec ma maladie mais je ne sais pas* ». Au terme d'une imprégnation plus ou moins longue le répondant nous dit « *je sens venir des alertes, j'ai l'impression que il y a un souci* », son intuition atteint un seuil d'intensité suffisant pour déclencher une enquête personnelle ce qui donne lieu à un déplacement du répondant : « *alors je vais voir le service* ».

Nous voyons que le cheminement de cette intuition amène à une reconfiguration de l'organigramme du service concerné. L'intuition se juge par une hypostase « *donc là j'ai senti qu'il fallait faire des modifications pour le groupement* » qui prend la forme du groupement.

### **Collectif**

Lors de ce déplacement, le processus initié d'enquête sur la base d'une intuition provoque son extériorisation dans le monde social : « *J'ai parlé avec un médecin on s'est fixé là-dessus* ». Ce partage à l'un de ses confrères n'est possible qu'après que RA4Of+ est pu valider au préalable son intuition avec des faits assurés : « *Moi quand je l'exprime c'est que je n'ai pas seulement une intuition. Quand je le fais je ne suis plus sur une simple impression. J'ai fait un constat, je suis passé au statut de quasi-certitude j'ai horreur d'apporter des problèmes sans avoir de solution car j'ai horreur qu'on le fasse* ». Sa préférence personnelle explique ce constat.

### **Organisation**

Ce cas nous fait la monstration d'une situation où l'intuition ne porte pas sur quelque chose relevant des fonctions du répondant : « *C'est pas mon service* », « *ces questions-là ne relèvent pas du tout de mon champ d'action* ». Pour autant, comme l'affirme le répondant : « *dans une équipe de direction et qu'on a une capacité à identifier on ne peut pas se contenter de dire moi ce n'est pas mon problème moi je vais seulement intéresser à mes personnelles et à ma mission et le « reste » il se débrouille* ». Nous avons la preuve d'un engagement personnel dans sa fonction de la part de RA4Of+. L'intuition saute les cadres organisationnels posés définissant les fonctions et les responsabilités de chacun. L'intuition provoque une flexibilisation de ces cadres en ouvrant un espace suffisant pour que les différents services se rencontrent et agissent dans une action collective.



**Cas 8 (P) : Mettre en relation des services**

Nous étions dans le service formation en train de faire la démarche xxx et ils ont eu la problématique de comptabiliser toutes ces heures de formation qui posaient problèmes au service volontaire. Et il m'expliquait comment ça marchait pour savoir quelles données on devait rentrer.

**Moi ce logiciel je ne sais pas m'en servir.** Et à ce moment-là, dans le service formation, il y a eu ce problème là. Je me suis dit mais en fait une bonne idée ce serait d'utiliser ce logiciel à ce moment-là dans la formation, là je me suis dit une bonne idée ce serait de lier ce logiciel. Mais comment faire ça possible ?

**J'ai l'intuition que ça intéresserait l'opérationnel et le volontariat.** Et du coup, après eux-mêmes ils ont eu une idée de faire entrer les heures de formation par le chef de centre dans le logiciel et ça a très bien marché et depuis ils n'ont plus besoin de moi et ensuite ils ont fait ça sans moi. **Donc une bonne intuition dans du relationnel.** Puisque je sentais qu'il y avait un besoin d'un côté et de l'autre un problème au final ça a bien marché. Sur le moment je me suis dit que c'était une bonne idée alors je suis allé en parler à celui qui connaît le logiciel. Mais après je suis allée voir le pompier que je connais bien quand je parlais tout à l'heure et celui grâce à lui celui qui gère les volontaires c'est encore parce que lui j'ai très confiance en lui j'ai un très bon relationnel avec lui et je pouvais oser lui donner une idée qui potentiellement été nulle car je ne savais pas pourquoi... C'est vraiment la confiance et le relationnel qui fait que je vais leur donner mon intuition. Je prends le risque de leur donner mon intuition.

Je me rends compte que comme dans l'autre cas ce qui a **débloqué l'action** c'est le fait d'aller en parler à xxx. **Que ton ressenti sera entendu, qu'il va le prendre, qu'il ne va le pas dire et pour ça tu as besoin de connaître les gens pour savoir si je peux leur parler. Qu'ils te disent oui ou non l'important c'est de savoir si ils vont écouter ton ressenti car tu ne vas pas le donner à n'importe qui.** À la formation ce n'est pas quelqu'un que je connais bien, par contre au volontaire oui. Je ne serais pas allé le dire aux opérations car je connais beaucoup moins bien et j'aurais eu peur de dire des bêtises. Par contre au volontaire avec lui **qui est quelqu'un de très extraverti** qui est là depuis très longtemps et il connaît beaucoup de monde.

**Individu**

RAOC- est une jeune femme œuvrant dans une fonction support du SDIS. Elle n'est pas sapeur-pompier. En cela, son point de vue offre un décalage et un prisme intéressant. RAOC- aime que les décisions soient sans ambiguïtés, en sus, elle opère dans un domaine très structuré et structurant fait de procédures et d'indicateurs chiffrés. Une intuition ne lui suffit pas à la fois à cause de ses objets de gestion et de sa personnalité : *« si il me dit que c'est parce qu'ils ont l'intuition que moi ça ne me suffira pas qu'ils ont besoin que ce soit fait et pourquoi et comment »*. Pourtant, la répondante reconnaît que son métier exige de l'intuition principalement sociale puisque *« au début je pensais qu'il allait faire 80 % de technique et 20 % de relationnel et en fait c'est l'inverse »* ce qui se traduit par *« Je pense qu'il y a une attente envers moi d'avoir du ressenti. Je pense que c'est pour ça que ça a bien marché avec moi. Je suis quelqu'un d'empathique »*.

### **Objet de gestion**

Alors que notre répondante est en train de constater une difficulté d'utilisation par un service d'un logiciel dont elle ne connaît pas le fonctionnement, elle a l'intuition de mettre en relation ce service avec un autre. Nous sommes là dans le cadre d'une tâche structurée sur un sujet en lien avec les missions de RAOC- sans être dans son champ d'expertise.

### **Intuition**

L'intuition apparaît soudainement lors d'une session d'explication du fonctionnement d'un logiciel. Sans pouvoir expliquer pourquoi la répondante a l'intuition que la mise en relation de deux services apportera une plus-value.

### **Collectif**

Ce cas nous montre une fois encore l'importance de la dimension collective pour l'intuition dans l'activité organisationnelle. En effet, cette jeune chargée de mission qui n'a pas d'expertise particulière sur ce logiciel et son rôle dans l'organisation n'est clairement défini que depuis peu. Le cas montre qu'une bonne intuition est susceptible de jaillir n'importe où dans l'organisation. Pour exprimer son intuition la répondante dit clairement avoir fait appel à une personne qu'elle décrit de la sorte : *« j'ai très confiance en lui j'ai un très bon relationnel avec lui et je pouvais oser lui donner une idée qui potentiellement été nulle car je ne savais pas pourquoi... C'est vraiment la confiance et le relationnel qui fait que je vais leur donner mon intuition »*. Du fait de leur manque de relation personnelle elle considère ne pas pouvoir en parler à la personne qui est aussi concernée dans l'autre service. Plus explicite encore, sur l'importance d'une relation de confiance, RAOC- affirme

la primauté de se connaître afin de prévoir « *si ils vont écouter ton ressenti car tu ne vas pas le donner à n'importe qui* ». Avant de poursuivre « *Je prends le risque de leur donner mon intuition* ». Il faut souligner que le dévoilement d'une intuition est un risque puisque, par essence, une intuition n'est susceptible d'être justifiée et peut parfois sembler hors cadre.

## Organisation

Dans le cas l'intuition pousse un répondant à sortir du cadre stricte de ses attributions pour porter sur la base de son intuition une action bénéfique pour l'organisation.

RA60f+ Cas 9 (P) : Le questionnaire : « *cela ne va pas marcher* »

### Cas 9 (P) : Le questionnaire : « cela ne va pas marcher »

Là sur un sujet récent j'avais le sentiment que ça ne marche pas mais c'était de la conviction, de l'intuition. Après **j'ai essayé d'analyser pourquoi** par ce que c'est une idée... **Je ne peux pas me contenter d'une intuition**. Il faut quand même que j'analyse que je la confronte que j'argumente. **Je parlais tout à l'heure des obstacles culturels et participatifs**. On travaille sur le projet d'établissement avec un cabinet de conseil qui nous dit on va refaire un questionnaire de masse. On va faire agir les gens. Il faut d'abord des conditions, oui je suis 100 % d'accord mais **j'ai la conviction, l'intuition que ça va marcher**. Elle se base sur quoi ? Après effectivement elle se base sur **l'analyse, le contexte des expériences passées**, ça qui n'a pas marché et ça. Plus tard, j'aimerais que ça marche trouver des réponses je suis acteur aussi du système les gens participent contribuent. **Mais j'ai ce sentiment plutôt négatif**. Oui **j'essaye de leur faire prendre conscience après on va le faire quand même** ils vont être envoyés ces questionnaires on verra ce que ça donne peut-être que je me trompe **moi j'ai l'intuition que ça peut marcher par ce que on n'utilise pas forcément...** On est peut-être en décalage avec le contexte qui ne permet pas... Il peut avoir plusieurs réponses en utilisant **cette intuition et qui ensuite va être argumentée car je ne peux pas me contenter de dire « ça ne va pas marcher »**. Oui je vois le cabinet lors d'une réunion de travail. Car on ne peut pas dire, je ne peux pas me contenter de dire ça n'a pas marché faut argumenter on ne peut pas se contenter de ça. **Hier, j'en ai parlé avec un autre chef de pôle**.

## Individu

Le lieutenant-colonel RA60f+ est en charge d'un pôle de gestion dans une fonction support qui ne relève pas de son domaine d'expertise premier. L'intuition l'intéresse bien que cela soit encore pour

lui un objet d'interrogation plus que de certitude : « *ça interroge ça suscite des questions c'est quelque chose qui mériterait d'être posé. Oui je m'intéresse aux organisations au processus de décision et l'intuition j'ai pas vu arriver* ». Nous rappelons le propos du répondant sur le lien entre la confiance en ses capacités et l'utilisation de l'intuition : « *il y a une sorte de confiance dans ses capacités. Je pense que les gens intuitifs ont déjà une confiance. Elle est déjà peut-être renforcée et ça peut conduire à l'erreur. Si on manœuvre à l'intuition c'est déjà qu'on a confiance en soi* ».

### **Objet de gestion**

Le répondant travaille avec un acteur extérieur à l'organisation sur le projet d'établissement qui souhaite utiliser un questionnaire que notre répondant juge intuitivement comme inefficace.

### **Intuition**

« *Je ne peux pas me contenter d'une intuition* », « *cette intuition et qui ensuite va être argumentée car je ne peux pas me contenter de dire « ça ne va pas marcher* » ». Toute la difficulté de ce cas est de montrer la difficulté à faire adhérer avec une absence de justification sur un domaine pour lequel on a une expérience passée mais pas une expertise claire. Nous voyons que le répondant lui-même a du mal à nous expliquer son intuition. Nous trouvons une cohérence entre la confiance en ses capacités dans un domaine et le recours à son intuition que le répondant a pu évoquer. À la suite de cet entretien, nous avons recontacté RA6Of+ qui reconnaît que le taux de retour a été plus élevé qu'il ne le présentait. Son intuition n'a pas été complètement ni fausse ni vraie.

### **Collectif**

Ce cas est peu documenté. Toutefois, nous voyons dans la dernière phrase que naturellement le répondant va partager son intuition avec un collègue du même niveau hiérarchique que lui.

### **Organisation**

Le répondant est dans le cadre de ses fonctions. Il n'y a pas de procédure entourant cette situation de gestion.

**Cas 10 (P) : « J'avais l'intuition que ce véhicule il allait nous apporter énormément »**

J'avais l'intuition que ce véhicule, il allait nous apporter énormément au niveau du feu de forêt, pour le matériel, le personnel, les tuyaux et autres des trucs comme cela. Comme j'avais été autant persuadé que lorsqu'on a monté **l'hélicoptère qui déroule les tuyaux ça, ça marche terriblement**. On avait monté le dossier il était impeccable et puis, ça va marcher, et on n'a pas acheté. **Je suis persuadé, je sens qu'on passe à côté de quelque chose**.

Lorsque quelqu'un est venu me voir pour me montrer du matériel. Bien il y a beaucoup des gens comme cela je dis oui montrez-moi ça. Et il passe partout. Pour voir avec les 400 kg on va aller dans un endroit en terre que je connais on est passé donc voilà le jeu en vaut la chandelle car il faut compter 50 000 € tout compris donc la en plus des tests **j'ai l'intuition que ça aurait fait un carton on en aurait acheté plusieurs**.

Donc **j'ai essayé de convaincre pendant un an ou deux en étayant** en faisant venir des cadres sur des manœuvres. Les décideurs en plus il me dit c'est bien assez bien mais après non. J'ai plusieurs façons de le dire. Un exemple on fait une intervention on est emmerdé « **eh bien voilà je dis si il y avait eu ce quad on aurait pas eu de problème** » je le dis parce que bien des gens à qui ça plaisaient pas à leur idée ils ont fait capoter et à chaque fois à ce sujet je suis un petit peu le poil à gratter par ce que **j'ai l'intuition qu'on est à côté de la plaque**. Il y a eu des réunions ou à chaque fois que je mène des projets qu'on mène **je le ramène**. La commission qui se réunit, **je présente le projet. Le refus, je dis, je me casse je pars de la réunion**.

La légitimité je l'ai mais après il y a les intrigues de palais. Une fois qu'on pense que le projet a abouti et deux mois après que vous savez non ça n'a pas marché pourquoi parce que à un endroit quand c'est passé après ça il y a des prés carrés.

### **Individu**

RA8Of+ est un des spécialistes du feu de forêt les plus respectés dans le SDIS et au-delà. Il n'a pas une vision négative de l'intuition mais promeut dans son langage l'expérience de terrain.

### **Objet de gestion**

L'acquisition des véhicules est encadrée par une procédure. L'évaluation du véhicule ne semble pas comporter un outil formalisé d'évaluation comme une grille avec des critères. Le répondant n'en

fait pas mention. Si l'intuition s'exprime dans le cadre de cette évaluation elle ne peut suffire pour acter un engagement d'achat qui lui est encadré par une procédure. Les réunions d'étude des projets d'achats de matériel se présentent comme des instances de rationalisations dans l'organisation.

### **Intuition**

L'intuition sur ce matériel est renforcée par le développement d'un dispositif précédent initié par le répondant, à savoir, le déroulage des tuyaux par hélicoptère. Le répondant exprime son intuition à l'appui d'éléments concrets comme la démonstration des capacités du véhicule. En revanche, le contenu de son intuition porte sur l'appropriation par les sapeurs-pompiers de ce véhicule et des conséquences pour l'action ce qui lui fait dire après le refus d'acheter ce véhicule : *« j'ai l'intuition que ça aurait fait un carton », « Je suis persuadé, je sens qu'on passe à côté de quelque chose », « j'ai l'intuition qu'on est à côté de la plaque ».*

L'impossibilité de voir son intuition s'accomplir provoque chez lui une forte émotion négative qui s'est traduit par un esclandre lors d'une réunion au sujet des choix de matériels : *« Le refus, je dis, je me casse je pars de la réunion ».*

### **Collectif**

Afin de faire partager son jugement intuitif notre répondant a usé de plusieurs méthodes *« j'ai essayé de convaincre pendant un an ou deux en étayant »* que ce soient en montrant l'engin à d'autres cadres, en discutant autour de lui, en rappeler l'utilité potentielle de ce véhicule en cas de souci, en ramenant le sujet de ce véhicule dans les commissions, etc.

### **Organisation**

RA8Of+ est dans le cas dans le cadre de ses fonctions. Le pouvoir que lui confère l'organisation lui autorise seulement de faire des propositions mais ne lui confère pas le pouvoir de décision. C'est pourquoi, bien que son intuition s'accompagne d'un fort sentiment de certitude et s'appuie par la suite sur des éléments concrets, son jugement intuitif ne se concrétise pas dans l'acquisition du véhicule. L'intuition agit dans l'évaluation de l'intérêt du véhicule mais elle doit changer de statut ontologique en devant un jugement argumenté, objectivé et démontré en entrant dans le cadre de la procédure d'acquisition de matériel du SDIS qui prévoit des réunions d'acquisition.

### 1.1.3.2 Cas - Intuition sociale (S)

RA2Of+ Cas 3 (S) : Intuition sur l'échec d'un largage aérien à l'écoute des échanges radios

#### **Cas 3 (S) : Intuition sur l'échec d'un largage aérien à l'écoute des échanges radios**

Sur le terrain, en matière de feu de forêt on a une sécurisation avant, gauche et droite, chaque secteur avec un chef de secteur et ce chef dispose des moyens au sol qui est [longs détails d'une procédure technique]. Je me rappelle, **j'écoute les communications entre un pilote qui se rapproche de la zone d'intervention et le sol. Et je sais à la voix du pilote, ça ne va pas marcher** car le gars quand il s'exprime, de la manière dont il dit... **Je sais que ça va se passer comme cela. J'ai entendu parler le commandant des opérations et ça s'est produit. Car je sais où sont des points de failles en tant que chef de groupement. Je sais ce qui va poser problème mais là ce n'est pas l'intuition. Car je sais que c'est déjà produit et je connais la personnalité de mes collaborateurs de mes collègues.** Je sais que ça va risquer d'accrocher ou fonctionner.

#### **Individu**

RA2Of+ est un haut responsable du SDIS avec une longue expérience en opérationnel et en responsabilité administrative. Ce colonel est le plus anti-intuition de nos répondants comme nous pouvons le voir sans ambiguïté dans ces propos : *« pour moi il y a rien d'ésotérique ou mystique je suis pas du tout dans ce cadre-là je suis terre à terre. Si je croyais, je serais un Saint-Thomas mais en plus j'y crois pas », « Moi personnellement je n'ai pas l'impression de fonctionner à l'intuition je suis toujours très rattaché à des choses cartésiennes et pour moi il faut tout que tout soit clair et net. », « l'intuition pour moi si il y a quelque chose à de pas formuler encore mais je vais essayer de me le formuler à moi-même. Je ne crois pas un sixième sens »*. Sa relation à un art martial individualiste le renforce dans sa conviction que le meilleur moyen d'être plus performant réside dans la répétition de gestes techniques. Sa manière d'être dans le sport et dans le milieu professionnel dénote une porosité certaine : *« dans les arts martiaux pour moi ça part pareil, toujours d'une démarche ou d'une formation d'être le plus possible sur le plan technique et physique est dans le domaine professionnel aussi »*. Il y a un refus conscientisé et assumé des dimensions extra rationnelles que ce soit dans sa vie privée comme par rapport à la religion qu'il mentionne ou dans son rapport à l'intuition qui entre dans la sphère du non cartésien, c'est-à-dire, dans la sphère de l'inaudible.

#### **Objet de gestion**

L'objet de l'intuition est une situation structurée par une procédure lourde en situation extrême de gestion. La dynamique et le contexte font qu'un largage est une situation potentiellement dangereuse.

### **Intuition**

Le cas d'intuition que nous partage RA2Of+ n'en n'est pas un selon lui. Pourtant, nous retrouvons ici les signes d'une intuition sociale qui à son tour supporte l'inférence d'un jugement intuitif sur l'évolution de la situation : « *je sais à la voix du pilote, ça ne va pas marcher* », « *Je sais que ça va se passer comme cela* ». Sa connaissance des protagonistes « *je connais la personnalité de mes collaborateurs, de mes collègues* » couplée à son expérience de terrain « *ça s'est produit. Car je sais où sont des points de failles en tant que chef de groupement* » forment un terreau favorable à l'émergence de cette intuition. Ce cas est faiblement documenté malgré nos efforts pour en retrouver des éléments avec le répondant. Avec les éléments dont nous disposons, nous voyons que son intuition est restée à l'état de jugement sur une situation qui lui est extérieure.

### **Collectif**

L'intuition n'est-elle pas partagée.

### **Organisation**

Bien que participant à la situation de gestion en tant qu'acteur de la lutte contre le feu de forêt, RA2Of+ n'est pas en charge de l'action sur laquelle porte son intuition. Dans la situation relatée, il écoute les communications radios pour comprendre l'évolution de la situation. Malgré son rôle hiérarchique dans le dispositif à la suite de son intuition ni il ne questionne, ni il n'interrompt la procédure de largage. Notons que le répondant ne se fie aucunement à l'intuition.

*RA4Of+ Cas 6 (S) : Besoin de modifier une procédure d'utilisation*

#### **Cas 6 (S) : Besoin de modifier une procédure d'utilisation**

Pour les défibrillateurs, la procédure, j'ai l'impression, la sensation qu'on pourrait bien dire... **J'ai le ressenti que la procédure n'est plus bonne.** Alors j'appelle un médecin et je lui dis « je veux qu'on me simplifie ça et ça » et on a travaillé dessus. J'ai eu des retours autour de cet appareil-là. Je sens que... Là, je sens que ça patine, que c'est fastidieux, là, les personnes qui s'en occupent, **je sens qu'elles ont le sentiment d'inutilité**, de travail inutile. **Je ressens que les personnes font un**



**travail ronflant et inutile.** C'est à l'utilisation de l'exploitation le recueil, le recensement des données ensuite et surtout sur le recueil la mise à disposition pour les hôpitaux. Ensuite, je demande aux personnes avec une date de me trouver une solution. Si c'est pas trouvé, de solution, c'est moi qui prendrais la solution.

Donc oui, **dans mon ressenti de départ à modifier même en bout de chaîne la modification de l'utilisation de l'appareil sur le terrain puis la utilisation des données.**

**De cette intuition je me suis dit tu vas discuter avec des personnes proches qui sont en lien avec ce travail de données.** Pour voir un peu ce qu'il en est de mon intuition je passe à un processus d'acquérir une explication et une certitude. Bien sûr, je suis pas allé en disant oui « **j'ai l'intuition que je fais mon enquête** ». Je ne sais pas si c'est comme ça qu'il faut faire. Mais ça a amené un changement de protocole.

## **Individu**

Voir cas 5 P.

## **Objet de gestion**

L'objet de gestion est un objet non structuré et non encadré par une procédure puisque nous sommes dans une évaluation subjective de l'état d'une procédure en cours.

## **Intuition**

À la suite de diverses sources d'informations principalement constituées d'intuitions sociales sur les personnels concernés (« *je sens qu'elles ont le sentiment d'inutilité* ») notre répondant en arrive au « *ressenti que la procédure n'est plus bonne* ». À ce point, il entre dans un processus de recherche d'informations par une prise de contact directe.

## **Collectif**

Le partage ne s'effectue qu'après qu'un certain seuil de certitude soit atteint par le renforcement d'arguments et de faits. La raison est à rechercher dans la personnalité du répondant qui s'applique à lui-même ce qu'il applique dans son management, à savoir, qu'il n'aime pas les idées sans fondement. Notre répondant contacte à cette fin un médecin dont il est certainement le supérieur hiérarchique.

Nous voyons que le processus d'enquête sur son intuition s'effectue par la discussion avec les personnes concernées, et ce, « *Pour voir un peu ce qu'il en est de mon intuition je passe à un*

*processus d'acquérir une explication et une certitude* ». Comme il le précise, la dimension intuitive à l'origine de ces inquiétudes n'est pas dévoilée à ses subalternes : « *je suis pas allé en disant oui* » « *j'ai l'intuition que je fais mon enquête* » ».

## **Organisation**

Dans ce cas, RA4Of+ est dans le cadre de ses fonctions de manager d'un pôle de gestion. Son intuition participe de ses fonctions en l'alertant sur un point précis de sa responsabilité. Bien qu'il ait tout pouvoir en la matière, son intuition ne suffit pas à déclencher une action de sa part avant qu'elle soit consolidée par plus d'informations.

*RAOC- Cas 7 (S) : Identifier un malaise dans un service*

### **Cas 7 (S) : Identifier un malaise dans un service**

J'en un cas d'intuition mais **c'est un peu négatif**. C'est pendant longtemps on ne m'a pas donné de nouvelles sur un projet qui a repris depuis, le projet de xxx. Et donc **ils m'ont laissé dans le silence alors qu'on se voyait toutes les semaines. Les semaines passent, pas de réponse**. Mais c'était bizarre je ne sais pas pourquoi mais j'avais l'impression que c'était un peu trop une trop grande coïncidence que d'un coup il n'était plus disponible. Je l'ai appris que plus tard ce projet là les gens qui étaient dans ce groupe de travail faisaient états de certains dysfonctionnements. Le xxx s'est fâché avec xxx car ils ont squeezé la hiérarchie et ils ont utilisé notre démarche comme aide. La mise en place de procédures indicatrices sur xxx.

Je suis retourné à l'école pour autre chose pour parler de la formation aux cadres c'était pas le même projet. Et en arrivant là-bas, je suis arrivé à l'avance et je me suis dit je vais aller dire bonjour à ce avec qui je travaille. Et **c'est à ce moment-là je me dis quelque chose qui ne pas. Un vrai ressenti, je sens quelque chose un non-dit**.

**Je vais partager ce ressenti.**

**Je suis allée voir quelqu'un avec qui je m'entends particulièrement bien** on a discuté de ces vacances tout ça **après j'ai fermé la porte et là je l'ai dit pourquoi c'est bizarre**. J'ai essayé de poser la question sans que ce soit trop lui imposé en disant à « **je crois que c'est bizarre quand même, etc.** ». En lui laissant l'opportunité de me répondre ou pas le temps ou autres mais bon je comptais sur lui. **Mais j'ai gardé mon inquiétude pour moi mais j'ai fait part de mon étonnement**. À demi-mot, il m'a dit qu'entre le chef xxx et l'autre il y a un souci. C'est le même qui

un mois plus tard va me raconter les problèmes. Quand il y avait moins de monde dans les bâtiments. **Ça m'embêtait de ne pas savoir car je pensais que potentiellement ça venait de moi.** J'avais peur d'avoir car j'aime bien faire mon travail. Peur qu'il y ait un effet boule de neige et je veux savoir comment ça se passe et quand je l'ai vu lui comme **je m'entends très bien avec lui je savais très bien que c'est quelqu'un avec qui on peut se dire les choses clairement.** Quelque part j'avais un besoin de comprendre car j'étais un peu inquiet et une opportunité d'avoir cette personne-là.

## **Individu**

Voir cas 8 P.

## **Objet de gestion**

La gestion de projet en cours est un objet structuré.

## **Intuition**

Le déclencheur de l'intuition est un sentiment d'incohérence à la suite d'une rupture du cours habituel de l'action : « *ils m'ont laissé dans le silence alors qu'on se voyait toutes les semaines* ». Grâce à son intuition notre répondante repère une problématique d'une réalité dont elle est tenue à l'écart : « *Je l'ai appris que plus tard ce projet là les gens qui étaient dans ce groupe de travail faisaient états de certains dysfonctionnements. Le xxx s'est fâché avec xxx car ils ont squeezé la hiérarchie et ils ont utilisé notre démarche comme aide* ». L'intuition émerge véritablement lors d'une visite auprès des personnes : « *Un vrai ressenti, je sens quelque chose un non-dit* ».

## **Collectif**

Le cas nous apprend comment l'intuition veut s'extérioriser au travers du collectif. Pour que l'intuition se dévoile comme telle il faut que la personne entretienne une relation de confiance avec son interlocuteur : « *Je suis allée voir quelqu'un avec qui je m'entends particulièrement bien* », « *je savais très bien que c'est quelqu'un avec qui on peut se dire les choses clairement.* ». Une autre condition pour que cet échange ait lieu réside dans la création d'un lieu privé. Comme le mentionne RA0C-, elle ferme la porte du bureau afin de créer ce lieu privé qui conditionne la possibilité de l'échange.

## **Organisation**

La gestion de conflit n'est pas dans les attributions de notre répondante. En revanche, la bonne réalisation du projet qui a été stoppé par le conflit invisible aux yeux de RAOC- relève de ses fonctions. Son intuition a donc contribué à accomplir ses fonctions. Ne disposant pas d'une relation hiérarchique avec les protagonistes elle n'a pu affronter la situation en investiguant sur son intuition au grand jour.

*RA90F- Cas 11 (S) : « Ce jeune je le sens bien, il faut l'aider »*

**Cas 11 (S) : « Ce jeune je le sens bien, il faut l'aider »**

L'intuition participe à mon travail. Pas plus tard qu'il y a quelque temps un jeune qui arrive d'un autre centre de secours beaucoup de problèmes personnels familiaux, **je comprends pas trop sa situation son chef de centre me dit c'est pas un bon élément moi je dis « je le sens ». Je sais pas, j'ai l'intuition, je dois l'aider.**

Je reçois un courrier de cette personne « j'aimerais prendre des gardes chez vous aussi car j'habite à côté ». Je contacte alors son chef de centre, il est assez réticent je ne comprends pas trop alors je le reçois. Toujours en train de sourire. Voilà on peut faire cela, il faut que jusqu'en parle avec ton chef de centre car son centre principal c'est là-bas. **Il commence à me parler** il a arrêté ses études je l'interroge un peu. Je rappelle son chef de centre pour acter le fait que je l'ai reçu. **Je me dis ce qu'il faut regarder c'est l'intérêt de l'agent et du service.** Puis, **j'ai senti qu'il n'avait pas tout dit** il a dû mal à me donner son adresse, etc. Voilà je lui écris un mail puis je lui dis au téléphone j'ai besoin si je peux vous aider à avoir confiance et une confiance en réciproque. Et il m'a décrit sa situation dont après je me rappelle voilà il avait des problèmes personnels. Je lui dis ça restera entre nous. Je lui dis « j'ai l'impression qu'il y a des non-dits depuis le début » quand je l'ai rencontré je me suis dit **j'ai l'intuition qu'il y a du bon chez lui on me dit qu'il y a du mauvais, mon ressenti me dit cela il faut lutter et justement j'en discute avec mon binôme** je dis « **je vais peut-être me planter là mais je ressens peut-être que je me trompe... J'ai mis carte sur table je lui dis voilà.** Il fait des études du côté médical si on a la pharmacie départementale on peut voir pour vous aider fait ici ses intérêts je peux vous aider pour le stage pour prendre des gardes allant dans ça, pas particulièrement payé mais c'est bon pour lui son expérience ses études et **je vois que ce jeune il est heureux je me dis il faut l'aider** et qu'il agit besoin d'un peu d'attention au moment se passe très bien. **En parlant avec mon binôme peut-être que je me trompe peut-être que tu me diras mais ça vient de ma propre expérience aussi quand on a personne qui nous prend sous son aile. J'aurais bien aimé qu'on le fasse pour moi alors je le fais pour lui. Si j'écoute mon intuition là**

**c'est ce que je me dis quand même j'aimerais bien qu'on ne fasse pour moi je me revois quand j'ai commencé chez les pompiers je me dis c'est difficile quand on est jeune et qu'on débute.**

Ce jeune il cumule malgré tout il se plaint pas envie de travailler. Mais je pense que ce jeune-là comme **je parle avec mon cœur et avec ma tête** il va me le rendre six fois. Là **mon binôme me dit au final qu'est-ce qu'on a à perdre au pire on est en conflit avec lui** mais la balance bénéfice risque ça vaut le coup d'aider quelqu'un et de griller quelques cartouches avec quelques personnes mais en comparaison de ce que tout ça peut lui apporter. Donc **là complètement mon intuition à participer à la décision**. Mais c'est plus facile ici, c'est pas en opérationnel où il faut se blinder de la souffrance et des émotions.

## **Individu**

RA9Of- est une femme capitaine et chef de centre. Elle est affiche une ouverture à la dimension intuitive dans la sphère du fonctionnelle qu'elle oppose à celle de l'opérationnelle très cadrée par des procédures exigeant de garder la tête froide : *« c'est plus facile ici, c'est pas en opérationnel où il faut se blinder de la souffrance et des émotions »*. L'intuition est décrite comme une tension dans l'écoute entre *« son cœur et sa tête »* que nous retrouvons dans ce cas puisqu'elle nous confesse en l'espèce : *« je parle avec mon cœur et avec ma tête »*.

## **Objet de gestion**

L'objet de gestion est l'évaluation d'un jeune sapeur-pompier pour accomplir sa mission de sapeur-pompier volontaire au sein du centre de secours de la capitaine. Nous sommes ici dans la fonction gestion des ressources humaines. Comme le montre la littérature, les relations humaines en général et particulièrement le recrutement sont un moment propice à l'intuition. Toutefois, cette situation est particulière dans sa dimension de non-dit en sus du jugement négatif du précédent chef de centre du candidat.

## **Intuition**

L'intuition apparaît lors de l'entretien avec ce jeune candidat. La situation est assez confuse *« je comprends pas trop sa situation, son chef de centre me dit c'est pas un bon élément, moi je dis « je le sens » »*. L'intuition est sociale puisque par intuition la capitaine émet un jugement sur la personne : *« j'ai l'intuition qu'il y a du bon chez lui on me dit qu'il y a du mauvais »*. Alors que l'information provenant du précédent chef de centre est une source plus sûre basée sur la réalité de l'action de ce candidat, la capitaine préfère se fier à son intuition qui pourtant, comme elle le confie,

ne repose sur rien de fondé : « *Je sais pas, j'ai l'intuition, je dois l'aider* ».

L'intuition est ici soumise à une instance supérieure de jugement une hypostase : « *Je me dis ce qu'il faut regarder c'est l'intérêt de l'agent et du service* ». Puis, cette intuition est extériorisée dans la sphère sociale.

### **Collectif**

Avec son binôme en qui elle a toute confiance, la capitaine va partager son intuition pour enquêter : « *mon ressenti me dit cela il faut lutter et justement j'en discute avec mon binôme je dis « je vais peut-être me planter là mais je ressens peut-être que je me trompe... » J'ai mis carte sur table je lui dis voilà* ». L'intuition n'est pas camouflée. La relation de confiance avec le binôme donne lieu à l'exposition du ressenti sans plus d'éléments. Au terme de ce partage et de la discussion, l'intuition trouve un argument de poids pour sa validation puisque « *mon binôme me dit au final qu'est-ce qu'on a à perdre au pire on est en conflit avec lui* ». L'absence de risque est un des facteurs principaux du suivi de l'intuition.

### **Organisation**

La capitaine a tout pouvoir et toute légitimité pour suivre son intuition. Toutefois, ces critères ne suffisent pas pour que l'intuition soit suivie aveuglément. Le processus de réflexion aboutit rapidement à un partage avec la personne de confiance que l'organisation prévoit à cette fin : le binôme.

*RA10S+ Cas 12 (S) : « Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre »*

#### **Cas 12 (S) : « Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre »**

C'est sur une intervention avec un bébé battu à mort. **Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre.** On intervient et commence à se développer l'intuition que c'est une intervention un peu bizarre par rapport aux dires des gens, de comment ça s'est passé, une atmosphère un peu particulière même de l'appartement. **On se dit, je ne pense pas que ce qu'on me dit ce soit vrai et du coup monté en puissance du dispositif de l'ordre car on sent** que l'intervention était pas terrible on sent que la situation est anormale. **Mon ressenti est en plus de ce qu'on fait car on intervient quand même on est en train d'intervenir** et en plus de cela je pense après il y a **aussi l'expérience du comportement des gens.** On sent que c'est pas naturel et là le comportement des

gens... Il y a un truc qui est anormal, l'intervention peut pas rester comme ça. C'était une bonne intuition après derrière il y a eu toute une procédure après c'est quelque chose qui arrive comme cela **même avec les collègues pas besoin de se parler c'est juste des regards de dire c'est quoi c'est pas normal ce se passe**. Quand nous on a un doute **c'est juste un regard ça suffit**. Il faut comprendre pour ceux qui ont des familles **ils y passent plus de temps à la caserne avec la famille donc à force de se côtoyer on se voit à la caserne et en plus après on se fait des amis et on se voit à l'extérieur et au téléphone dont on va avoir conscience** donc ça va être de bons amis et plus besoin de parole : ça se voit. À force de se côtoyer, être ensemble on crée des liens forts. **Ça permet la confiance et ça de partager par là**.

### **Individu**

RA10S+ est un adjudant avec une longue expérience opérationnelle. Si l'intuition ne fait pas vraiment sens pour lui, nous la retrouvons sous le vocable de l'expérience et l'importance qu'il lui accorde : « *Nous on n'appelle pas cela de l'intuition on va plus parler d'expérience [...] Nous l'intuition je ne dis pas que ça peut pas arriver mais ce n'est pas... On va parler que l'expérience* ».

### **Objet de gestion**

Le cas relate une arrivée sur une intervention. Le répondant nous déclare : « *Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre* ». Une évaluation holistique de la situation (personne, description verbale, appartement, regard échangé avec son équipe, etc.) renforce son intuition sociale sur les personnes impliquées. L'adjudant n'a pas une procédure écrite sur l'évaluation des personnes. Il utilise un recueil d'indices qu'il juge intuitivement grâce « *aussi [à] l'expérience du comportement des gens* ».

### **Collectif**

Ce cas nous dévoile une situation de partage non verbale de l'intuition. Sans ce médium, elle se diffuse dans la sphère sociale tout en s'évaluant par la confrontation des regards sans que le langage ne soit utilisé : « *avec les collègues pas besoin de se parler c'est juste des regards de dire c'est quoi c'est pas normal ce se passe. Quand nous on a un doute c'est juste un regard ça suffit* ». Une intuition sociale est utilisée pour juger de sa propre intuition. La communication sans langage verbale est possible par la profonde connaissance des membres de l'équipe entre eux : « *À force de se côtoyer, être ensemble on crée des liens forts. Ça permet la confiance et ça de partager par-là* ».

### **Organisation**

En tant que responsable de l'intervention il est à la charge de l'adjudant de faire cette évaluation de la situation, et ce, pour déclencher le déploiement d'une procédure judiciaire. La validation de l'intuition n'est pas à sa charge mais à celle de l'enquête judiciaire. Son intuition se révélera positive.

RA14Of+ Cas 15 (S) : La difficile acceptation d'un nouveau système d'organisation

### **Cas 15 (S) : La difficile acceptation d'un nouveau système d'organisation**

Prenons l'exemple d'un système d'organisation, la répartition entre tous les pompiers des interventions ils n'en veulent pas. Au premier départ donc on a lissé la charge de travail surtout le monde dont a été réparti de manière plutôt équitable qu'avant car ici il y a trois ambulances qui se font déboîter tous les jours et les autres dans le bien ils tournent tous mais c'est plus acceptable de nos jours et puis voilà est une question d'équité parce que là c'est un cas. Et **l'intuition c'est que ça va dégénérer si on continue à appliquer le truc. Donc les choses ont été remontées sous plusieurs formes parallèles. Une forme écrite et préalablement beaucoup de formes orales mais comme la culture administrative, si c'est pas écrit c'est réputé ne pas avoir été dit** dont on a essayé on explique. [Lecture de la lettre envoyée] « **Les soubresauts générés au centre par la mise en place du système xxx, il doit être remis plus dans le contexte plus général opérationnel et stratégique.** » Là, c'est clair et net tu vas dans la cour **tu le vois de suite si les mecs sont contents ou pas.** On a essayé d'expliquer au commandement l'utilité du système xxx et pour quand on leur a dit oui mais les gars sont pas contents alors là, personne n'a le ressenti c'était de dire que si ça continue ça allait dégénérer. Et le commandement-là c'est frustrant nous écoute pas et reste en faveur de ceux qui crient.

### **Individu**

RA14Of+ est un commandant avec une longue expérience opérationnelle. À ce jour, il est adjoint du chef de centre. Il se représente l'intuition en lien avec la capacité individuelle à sentir les situations et les personnes : « *C'est le sentir, sentir quelque chose. Sentir quelque chose que les autres n'arrivent pas à voir, anticiper, sentir que quelque chose va dégénérer la situation* », « *Il faut se mettre à la place des gars et pour les commander il faut les connaître c'est effet boule de neige* », « *Il faut aimer les gars* ».



## Objet de gestion

Le commandant adjoint participe à l'expérimentation d'un nouveau système de répartition des interventions.

## Intuition

Comme l'indique clairement le commandant « *l'intuition c'est que ça va dégénérer si on continue à appliquer le truc* », et ce, à partir d'une intuition sociale portée non pas sur un individu en particulier mais sur plusieurs groupes de sapeurs-pompiers.

## Organisation

Le pouvoir de décision n'appartient pas à l'échelon du centre de secours qui en la matière ne peut que transférer l'information. Le commandant évoque les différentes tentatives pour faire remonter l'information à la direction : « *les choses ont été remontées sous plusieurs formes parallèles. Une forme écrite et préalablement beaucoup de formes orales mais comme la culture administrative, si c'est pas écrit c'est réputé ne pas avoir été dit* ». Par-delà, les discussions informelles et formelles avec la hiérarchie du SDIS, cette intuition est traduite par l'écrit en étant camouflée dans un langage administratif afin de convenir aux habitudes de fonctionnement.

*R150f- Cas 16 (S et P) : Le feu d'hôtel en mode dégradé*

### **Cas 16 (S et P) : Le feu d'hôtel en mode dégradé**

Là, c'est une accumulation de plein de petites choses. **Nous on est cadré** dans un gros incendie c'est tel véhicule et tels centres de secours. **Là c'était en mode dégradé, ça s'est pas passé comme ça aurait dû se passer.**

On arrive sur intervention avec une ambulance et moi-même en chef de groupe normalement, en logique, il me faut un camion grande échelle et tout le reste. Situation compliquée. Sur un hôtel sur deux étages, feu l'étage étage du milieu et là, la personne me dit j'ai tous mes clients à l'intérieur. **On s'y prépare mais on n'y est pas confronté tous les jours un feu de tel ampleur c'est pas tous les jours. Là aussi situations particulières on est que deux véhicules qu'est-ce qu'on fait ? J'ai la procédure classique j'attends que mes véhicules arrivent quand ils arrivent tous dans 4 5 minutes je vais pouvoir récupérer la situation classique donner les ordres et reprendre le cours normal.**

C'est pas ce que je fais. Je me dis que je vais quand même tenter quelque chose. **Je le sens ça de suite. Je dois y aller.**

Je demande si il y a quelqu'un à l'intérieur on entend crier de partout là les gens ont voulu sortir ils étaient pris dans les fumées. Dans les couloirs c'est comme si nous on était à la porte [1m] et qu'on ne voyait pas dans le bureau il y avait 40 chambre sur l'étage quand on crie il y a le plafond de fumée il y a des gens qui me répondent donc ils sont dans le couloir et pas dans leur chambre. En deux secondes, là aussi **on se pose la question « qu'est-ce qu'on fait ? »** Soit on attend reprend une situation normale en 3-4 minutes ou alors on fait quelque chose.

Je me dis là si ça se trouve dans 3-4 minutes les gens sont plus là car déjà c'est difficilement respirable. **Je sens qu'il faut tenter quelque chose maintenant !** En un quart de seconde je me dis « aller on va là » avec mes collègues je suis à la porte d'entrée là je suis au milieu du couloir. À gauche et à droite, j'attaque à gauche. **Pourquoi je sais pas.** On est à la sortie de l'escalier un coup à gauche ou à droite. Dans le couloir je tombe sur une première inconsciente quand on recrie, personne, je dis aux collègues j'y retourne je repars encore à gauche je tombe sur une deuxième je ramène la deuxième. Là on fait un point. Par rapport au temps nos collègues ont dû nous rejoindre et là je dis bon je vais quand même essayer une dernière fois car je n'avais pas touché la fin du couloir. Tout le couloir est noir on ne voit rien on marche a fait entendre j'arrive au bout de leur dit je suis au bout je reviens et me font des signes avec leurs lampes et là pourquoi je m'appuie d'un côté du mur. Aussi l'intuition de me dire c'est faire un sens je me fais dans un autre là je tombe sur la troisième victime. Elle est à 3 m de nous mais on la voit pas.

Je pars à gauche et au final les trois victimes elles sont à gauche. Si ça se trouve moi à droite je n'aurais pas retrouvé la porte en plus on a su après qu'il était à droite le feu, alors c'était peut-être plus chaud pourquoi je suis parti à gauche. Là à gauche et pas à droite je sais pas. C'est une intervention marquante en elle-même elle est classique car c'est un feu mais particulière car ce cumul de plein de petites choses. Situation dégradée par le nombre de véhicules qui ne sont pas appropriés. Situation particulière on a reçu une médaille du mérite au niveau national.

Quand on n'en parle on ne parle pas de la médaille mais de ce qu'on a vécu de ce lien et de tous les petites choses qui fait qu'on décide. Comme eux aussi **ils sont arrivés deux minutes avant moi en arrivant il me dit ça sent pas bon là-haut il faut y aller. Moi je sais que je ressens on est quelque pompier ici avec les pompiers Aix-en-Provence, on ressent des choses qu'on perçoit on dit là c'est pas bon il y a quelque chose pourtant on va faire.**

Moi quand j'arrive sur le feu d'Hôtel, **déjà on se connaît on travaille ensemble mes collègues passe un message à la radio. À la radio la voix quand je l'entends quand je suis en train de**

**rouler je comprends que c'est pas une intervention classique je sens je connais le cas je connais son parcours. Et je sens dans sa voix son intonation ça sent le stress je sais pas un peu de peur. Je me dis là c'est pas une situation classique. Quand je me gare et je vois le comportement des gens et collègues un deuxième ressenti** on est encore sur une situation particulière ça ne se mesure pas, c'est ce que je vois car **je sais que d'habitude cette personne elle est plus détendue c'est quelqu'un qui a plus de 20 ans de botte... Mon rythme cardiaque mon ressenti mon stress qui est positif** pas celui qui me fait perdre mes moyens au contraire qui me motive ça me met en condition en arrivant depuis la voiture. Je sais qu'on est tous un peu comme cela on sait quand on écoute la radio à l'intonation à la voix. C'est dans le message ce qu'on va se dire je sens si c'est la situation est différente.

Le cas de l'hôtel si je pars à droite et que je suis blessé ou mort on m'aurait dit pourquoi tu y es allé en trois minutes tu avais tous les camions avec les gars des tuyaux et tout l'équipement. Je sais pas si on aurait pu me le reprocher car il y a des victimes **on doit faire tout notre possible j'ai du matériel et des collègues. On était dans le cadre met en mode dégradé on m'aurait pas empêché mais on m'aurait reproché.**

## **Individu**

RA15Of- est un jeune capitaine avec une expérience opérationnelle assez importante. Il accorde de l'importance au ressenti dans sa pratique opérationnelle : *« quand on arrive sur l'opérationnel il y a ce ressenti je ne dis pas l'intuition ça serait mieux si on passe par là, là ça pue je pense que c'est un ressenti et qu'on n'a pas tous le même »*. S'il oppose intuition et ressenti dans ses termes nous pouvons considérer qu'il est bien question de l'intuition dans les deux cas.

## **Objet de gestion**

Le feu de bâtiment fait partie des missions emblématiques des sapeurs-pompiers. Pourtant, sa rareté en fait désormais une mission plutôt rare. Une procédure d'intervention encadre ce type de situation mais dans le cas qui nous est relaté les sapeurs-pompiers sont en mode dégradé. Notre répondant en sa qualité de plus haute autorité sur le terrain nous l'exprime en ces termes: *« Nous on est cadré dans un gros incendie c'est tel véhicule et tel centre de secours. Là c'était en mode dégradé, ça s'est pas passé comme ça aurait dû se passer »*. Ce feu d'hôtel est une situation extrême de gestion (Lièvre, 2005) puisque elle est évolutive, incertaine et risquée avec une forte pression temporelle.

## **Intuition**

Nous sommes face à une situation de rupture dans l'action (Sandberg et Tsoukas, 2011) qui provoque un détachement du réel (Mode II) pour entrer dans une réflexion qui vise à se replonger et continuer l'action : *« on est que deux véhicules qu'est-ce qu'on fait ? J'ai la procédure classique j'attends que mes véhicules arrivent quand ils arrivent tous dans 4-5 minutes je vais pouvoir récupérer la situation classique donner les ordres et reprendre le cours normal »*. Nous voyons clairement que la situation de réflexion pose l'alternative de revenir dans l'action prévue par le retour à la procédure classique ou bien d'entrer dans du nouveau en agissant « sans filet ». Cette situation de rupture-réflexion va se reproduire deux fois. Les deux fois le répondant n'entre pas dans une réflexion délibérative : *« En un quart de seconde je me dis « aller on va là » »*. Dans le second moment de rupture de l'action, une rapide réflexion s'engage (en haut de l'escalier du premier étage en feu), le capitaine va prendre le couloir de gauche et non celui de droite sans réflexion consciente : *« Pourquoi je sais pas »*. Nous savons que le capitaine a entendu des cris des victimes et nous apprenons que le feu était plus intense dans le couloir de droite ce que ne savait pas consciemment le capitaine. Nous retrouvons dans un certain sens les petites perceptions de Leibniz faites d'éléments perçus inconsciemment en sus des éléments conscients dans les propos du capitaine : *« de tous les petites choses qui fait qu'on décide », « on a su après qu'il était à droite le feu, alors c'était peut-être plus chaud »*. Intuitivement le capitaine va prendre la direction de gauche. Nous sommes ici face à une situation de décision rapide avec une pression temporelle qui oblige le recours à l'intuition.

Les cas évoqués d'intuitions sociales participent à la construction de sens de la situation. En effet, le capitaine mentionne plusieurs intuitions sociales pour évaluer par ricochet la situation. Avant même son arrivée, les voix de ses collègues provoquent en lui l'évaluation intuitive de leurs états psychologiques et, par incidence, de la situation : *« je comprends que c'est pas une intervention classique je sens je connais le cas je connais son parcours. Et je sens dans sa voix son intonation ça sent le stress je sais pas un peu de peur. Je me dis là c'est pas une situation classique », « je l'entends quand je suis en train de rouler je comprends que c'est pas une intervention classique »*. À son arrivée, l'évaluation intuitive de ses collègues et des personnes impliquées viennent renforcer son « ressenti » qui participe à un *embodied sensemaking* : *« Mon rythme cardiaque mon ressenti mon stress qui est positif pas celui qui me fait perdre mes moyens au contraire qui me motive ça me met en condition en arrivant depuis la voiture »*.

## **Collectif**

La position hiérarchique du capitaine, l'évaluation de ses hommes en situation inhabituelle de stress et la cinétique de la situation impliquent qu'il n'y a pas de longues discussions autour des intuitions

du capitaine. Le collectif, au vu des données dont nous disposons, n'apparaît pas comme une dimension déterminante des processus décisionnels.

## Organisation

Le capitaine est investi de la responsabilité de l'intervention. Il va prendre des décisions qui sortent du cadre de la procédure puisque « *il y a des victimes on doit faire tout notre possible j'ai du matériel et des collègues* ». Comme il nous le confie, il ne sait pas si dans le cas d'un mauvais déroulement de la situation il aurait pu se voir reproché de s'être appuyé sur son intuition. Partant de ce fait, nous pouvons affirmer que du point de vue du capitaine il existe un flou sur la caractérisation à donner à cet espace d'exception en dehors de la procédure. La situation s'étant bien déroulée lui et ses collègues ont reçu la médaille nationale du mérite.

### 1.1.3.3 Cas - Intuition morale (M)

*RA10f+ Cas 2 (M) : Valoriser l'équipe sportive et les jeunes recrues*

#### **Cas 2 (M) : Valoriser l'équipe sportive et les jeunes recrues**

Dans mon pôle de compétences il y a les sports avec des compétitions départementales, régionales, nationales. Aux régionales on a tout gagné et au national on a eu de bons résultats. Après **pendant la nuit, je me suis dit, il ne faut pas que ça s'arrête là j'ai eu l'idée forte** qu'il faut les présenter à la mi-temps d'un match au public. **C'est bien. La bonne chose à faire.** C'est pour cultiver l'esprit de groupe et que le public les connaisse, cette idée qu'il faut mettre les sportifs à l'honneur, **je ne sais pas d'où ça vient, je sens qu'il faut continuer cet esprit, cet élan. Cette idée après je l'analyse puis je la partage. Je ne l'aurais pas partagé si j'étais pas persuadé que c'était bien. Je vais voir le patron.** Je lui en parle comme ça « pour cultiver le groupe il faut qu'on fasse connaître l'équipe à l'extérieur ». Déjà parce que **avec lui, le directeur je me permets beaucoup de choses, je lui parle de beaucoup de choses il est ouvert et accessible donc pas d'ambiguïté, pas de doute à la présentation du projet.** Ça contribue à aller facilement le voir dans son bureau, pour ce qui est de partager les idées. J'étais persuadé que c'était bien, alors je lui dis simplement comment ça m'est venu puis « il m'a dit fait-le ! ».

Une autre intuition. On a dans mon pôle le centre de formation. Il y a une formation importante qui est celle de base de sapeur-pompier qui dure deux mois demi et on prend en stage ceux qui sortent

du concours. Pendant deux mois et demi on les prépare techniquement, physiquement et moralement. Deux mois et demi difficiles pour les stagiaires et l'encadrement souvent j'y vais pour les motiver. J'ai décidé de les soutenir et à la fin de stage je ne peux jamais les honorer financièrement, on peut pas, le statut le permet pas et j'ai pas tellement envie de cette manière... Mais je me suis dit pareil, **un soir, je sens qu'il faut qu'on fasse quelque chose de bien.** Pareil que pour l'équipe de sport. **J'en parle au directeur. J'ai réussi à avoir à Noël 12 places on est allé avec le directeur voir un match de l'OM, tous les 10 et on a mangé ensemble c'est tout.** Ils n'ont pas arrêté de nous dire merci.

Nous avons positionné le cas 2 regroupant deux intuitions assez similaires parmi les objets intuitifs de type moral. En raison de la qualité du jugement qui détermine le « bien » : « *C'est bien. La bonne chose à faire* ». Nous qualifions de ce fait la sphère de moral puisque le répondant pose clairement une évaluation de son intuition par le filtre d'une valeur qui distingue le bien du mal. Nous nous appuyons ici sur la mise en lumière par Bibard (2013)<sup>75</sup> de la primauté de l'immanence des pratiques en matière d'éthique au sein des organisations.

## **Individu**

Le répondant est un officier expérimenté avec une longue expérience des relations humaines puisque nous retrouvons dans son parcours personnel et professionnel un rôle de meneur d'hommes notamment dans la pratique des sports d'équipe. RA1Of+ entretient un rapport à l'autre très marqué par ce passé de meneur d'hommes dans le milieu sportif. Son ouverture à l'intuition est également à mettre sur le compte de son rapport à la poésie et à son mode d'écriture fait de « petits flashes » qu'il affectionne : « *Oui j'aime bien écrire, je lis beaucoup je me suis mis tardivement à écrire j'aime bien écrire j'aime bien les citations je suis fan de citations j'ai bien les petits poèmes* ». Le colonel a une représentation positive de l'intuition : « *Parce que j'ai confiance en mon intuition par rapport à ma vie, par rapport à mon expérience professionnelle, pour moi c'est une certitude. Ce serait un peu prétentieux mais j'ai eu de bonnes intuitions* ». En outre, de son ouverture à l'écriture et à la poésie il apprécie les qualités humaines parmi lesquelles il compte l'intuition. Il apprécie « *les pensées des gens simples intuitifs, je pense que c'est lié à ces qualités humaines* ». Cette attente envers lui-même il l'a aussi envers les autres : « *la part des collaborateurs qu'ils soient naturels et qu'ils soient intuitifs* ». Le cas d'intuition qu'il nous partage est cohérent avec sa personnalité et son

<sup>75</sup> « *Aussi longtemps en effet que les acteurs au sein des organisations répètent leurs opérations de manière apparemment satisfaisante, au sens où l'exercice de leur travail n'est contesté par personne, à tout le moins de manière claire et décisive (Bibard, 2007), ils intègrent progressivement de manière le plus souvent inconsciente, à la fois a) que ce qu'ils font est ce qu'il **faut** faire, et b) qu'ils le font **bien**. Autrement dit, l'éthique, entendue en son sens étymologique est consubstantielle au fonctionnement quotidien ordinaire des organisations (Bibard, 2005).* » Nous soulignons.

attention à l'autre. Dans la relation créée avec le répondant durant et autour de l'entretien, nous avons eu l'intuition que RA1Of+ est doté d'une personnalité avec une profonde humanité.

### **Objet de gestion**

Dans le cas 2, les objets de gestion en lien avec les intuitions ne posent pas de problème ou ne nécessitent pas un traitement particulier voire nous pouvons considérer qu'ils n'existent pas. C'est par l'émergence de ces intuitions que les objets se donnent à l'attention. La mise en valeur de l'équipe du SDIS ou la récompense des jeunes sapeurs n'existent pas dans l'organisation comme objet de gestion ou de préoccupation. Les intuitions du colonel les amènent à l'existence.

### **Intuition**

Les intuitions de RA1Of+ lui apparaissent la nuit. Étant habitué il garde de quoi écrire à disposition près de son lit : « *la nuit j'essaie de les noter pour ne pas les oublier avec un petit cahier* ». De la sorte, il recueille le fruit de son inconscient dont il est à l'écoute comme il nous le déclare : « *c'est l'inconscient je sais pas. La nuit en tout cas certainement. Des fois je me surprends à avoir des idées qui sont un peu surprenantes et originales auxquelles que je n'aurais pas pensé si j'avais été bien conscient ou à une table en train de réfléchir* ». L'apparition de ses intuitions se déroule sans que le répondant soit consciemment en train de réfléchir à un problème posé. Au contraire, c'est lorsque son esprit est proche de l'état d'inconscience causé par l'endormissement que ces idées et intuitions lui apparaissent. Les jugements intuitifs ainsi produits enrobent les idées d'accomplir cette présentation au public et d'emmener les jeunes voir un match de football avec le directeur et lui-même. Nous constatons que pour juger de ces intuitions RA1Of+ fait appel à une valeur : le bien.

### **Collectif**

Le processus inconscient (*intuiting*) aboutit à une intuition présente dans le champ conscient. Dans ce cas, il s'ensuit une extériorisation dans le monde matériel par le média de l'écrit dans un petit carnet. Ce simple procédé est compréhensible comme une extension mémorielle. Ensuite, les intuitions entre dans un processus d'analyse personnel puis social : « *je l'analyse puis je la partage. Je ne l'aurais pas partagé si j'étais pas persuadé que c'était bien. Je vais voir le patron* ». Une première analyse vient renforcer les intuitions. Lorsqu'un seuil d'assurance et de plausibilité est atteint alors l'intuition est partagée avec son supérieur qu'est le directeur du SDIS. Notre répondant explique que ce partage est rendu possible pour les raisons suivantes : « *avec lui, le directeur je me permets beaucoup de choses, je lui parle de beaucoup de choses il est ouvert et accessible donc pas*

*d'ambiguïté, pas de doute à la présentation du projet. Ça contribue à aller facilement le voir dans son bureau, pour ce qui est de partager les idées ». La relation de confiance, la proximité du bureau, l'écoute du directeur, la forte certitude font que le partage se fait simplement sans camouflage et sans recours à une rationalisation et une justification à outrance de ses intuitions. L'engagement du directeur est visible par sa présence dans un moment de reconnaissance avec les jeunes recrues.*

## **Organisation**

RA10f+ est un haut responsable du SDIS puisque ce dernier n'a qu'un seul N+1 en la personne du directeur. Ses intuitions ne portent pas sur un objet clairement identifié de ses missions bien que cela entre dans l'esprit de ses attributions et dans le giron de son pôle. Il n'y a donc pas une procédure encadrant la gestion de ces deux situations.

### **1.1.3.4 Cas - Intuition de compétence située (CS)**

*RA10f+ Cas 1 (CS) : Choisir un collaborateur pour un groupe de travail*

#### **Cas 1 (CS) : Choisir un collaborateur pour un groupe de travail**

J'anime des groupes de travail sur le numéro trois « pérenniser et développer le potentiel humain » **j'ai choisi un de ces membres par intuition**. Cette personne je l'ai fait par intuition pour un certain M. xxx que **je connais pas très bien** mais parce que **je le croise à la cantine** parce que **j'ai l'intuition que c'est un bon gars**. Et effectivement dans le groupe il apparaît comme quelqu'un de très humain, **je ne le connaissais pas mais je le sentais**. Là c'est vraiment un très bon exemple.

On n'a pas de relations professionnelles parce qu'il est dans le service technique mais uniquement parce que **je le croise et je lui dis bonjour et j'échange rapidement**, je lui trouve un visage éveillé et parce que je trouve que quelqu'un de poli de souriant je le sentais bien. Par intuition, là on est en plein dedans parce que là en plus je n'y étais pas du tout. Parce que le groupe de travail, je devais fournir de l'assistance à maître d'ouvrage pour encadrer pour le projet d'établissement on a six axes. On nous a ordonné de prendre des agents et sur ces agents y a un peu de tous les statuts. Certains que je connaissais par le syndicat, sinon par l'union départementale donc **là j'ai pas le choix** mais après **j'avais une certaine autonomie pour quatre et cinq je les ai fait vraiment pas intuition**. Ce monsieur X je le connaissais très, très peu.



C'est **venu naturellement**. Je me rappelle le moment précis. **Je fais le tableau, je cherche quelqu'un**. Quelqu'un de technique, je pense au service technique et d'un coup son visage me vient. Je ne peux pas dire comment mais c'est lui. Et je l'appelle directement. **Sans lui dire comment mais je lui propose et on échange**.

Depuis, qu'il est dans le groupe il me dit merci, il s'y plait bien. **Mon intuition me disait que c'était la bonne personne je sais pas pourquoi** sincèrement ça tombe bien. Je sais pas mon intuition me dit son profil, par des mots **l'intuition qui me dit « choisi-le »**. L'autre jour, il parlait avec les yeux qui brillaient je me disais vraiment là c'est la bonne personne. En réunion on voit qu'il est preneur il participe que ça lui plaît. Il y a des échanges, il est motivé.

### **Individu**

Voir cas 2 M.

### **Objet de gestion**

L'objet de gestion traite de la sélection de personnes afin de créer un groupe de travail sur la compétence humaine. Le contenu des séances et l'aboutissement de ce groupe de travail ne sont pas des objets cadrés, prévisibles et mesurables. Bien au contraire, ils forment un processus à accompagner dont les contours ne sont pas clairs au moment de cette intuition. Le risque associé est faible.

### **Intuition**

L'intuition du colonel RA1Of+ sur le choix de M.X comme personne compétente pour le groupe de travail se scinde en deux temps. Dans un premier temps, elle débute par une intuition sociale (« *j'ai l'intuition que c'est un bon gars* ») rendue possible par les interactions informelles en dehors du cadre professionnel stricte. Notre répondant et M.X ne se croisent principalement qu'à la cantine puisque leurs services respectifs ne travaillent pas ensemble. L'existence de ce lieu de décloisonnement des services, des fonctions et des hiérarchies crée une socialisation forte ou faible (comme dans notre cas) à la base des intuitions sociales. Dans un second temps, sur cette base le répondant a eu une intuition portant sur l'adéquation du profil de M.X au besoin de ce groupe : « *Mon intuition me disait que c'était la bonne personne je sais pas pourquoi* ». C'est en ce sens que nous parlons d'une intuition sur la compétence située de M.X à s'insérer au sein du collectif en constitution dont une grande partie des membres est déjà connue par le répondant.

Alors que RA1Of+ cherche une personne adéquate et qu'il est en train de passer en revue les différents services, l'image du visage de M.X lui apparaît « *naturellement* » et sans effort. L'image s'accompagne de l'intuition lui indiquant que c'est la bonne personne. Le sentiment de certitude et l'absence encourue de risque font que le répondant ne passe pas par un processus d'enquête avant de proposer directement à M.X cette fonction. Le cas 1 (C) est un des rares cas où l'intuition ne fait pas l'objet d'une enquête individuelle et/ou collective pour juger de l'intuition. L'absence de pression temporelle et de risque couplée à la certitude expliquent ce constat.

## **Organisation**

Au niveau organisationnel, le pouvoir de décision est attribué à RA1Of+ par l'organisation à la suite d'un ordre, ce qui lui accorde une totale autonomie dans ses choix. RA1Of+ n'a pas besoin d'une autre autorité pour valider son choix ou en rendre compte. En sus, il n'y pas de procédure venant encadrer et rationaliser tous les choix des personnes pour la mise en place de ce groupe de travail. RA1Of+ se trouve face à une situation de gestion le laissant libre d'évaluer et de choisir les personnes.

*RA14Of+ Cas 14 (CS) : Évaluateur pour le jury de concours de Capitaine*

### **Cas 14 (CS) : Évaluateur pour le jury de concours de Capitaine**

C'est ça qui est bien avec le concours on a la possibilité de sélectionner ces gens-là en fonction **de critères particuliers qui des fois sont des critères subjectifs et très objectifs des critères adaptés à ça. Pas facile de jauger ça. Très subjectif.** Moi je vous donne l'exemple du concours de capitaine qui est en cours actuellement, concoure interne je fais la formation mais surtout **il faut juger sur dossier de la capacité du candidat à occuper des fonctions supérieures sur dossier sans le rencontrer** après il y a une deuxième épreuve de personnalité. **Quand on sélectionne sur dossier pour l'oral des critères très spécifiques choisis par un jury oui un jury qui fixe les règles de sélection à appliquer après il faut avoir encore un ressenti là encore il y a de l'intuition.**

Là, je peux vous dire que du ressenti il y en a ! Nous étions en jury pendant presque une semaine quasiment en conclave **on était deux par deux, par binôme**, pour évaluer les dossiers composés chacun **d'appréciation avec une grille et ensuite on croisait et là on s'est rendu compte que, avec mon camarade qui travaille à la Réunion, on s'était jamais vu, qu'on avait les mêmes perceptions des gens pour mettre quasiment les mêmes notes pour plusieurs catégories de personnel** puisqu'il avait déjà et d'autres comme les hommes qui viennent du rang, les universitaires

qui ont des études, vous avez les gens qui ont passé le concours lieutenant entre-temps encore un autre profil il y a plein de filières pour arriver comme officier et capitaine. On s'est rendu compte qu'on était tout à fait d'accord sur différents types mais sur un type **on était complètement opposé systématiquement un profil de candidats le profil c'était certains officier issus du rang pas tous certains pour qui la manière de présenter les choses et expliquer ce qu'il faisait moi me convenait énormément et je mettais de très grosses notes et des profils très mal perçus par mon collègue donc il y avait un gros décalage**. Et après on va expliquer et après on se rendait compte que c'était à peu près toujours le toujours le même type de profil.

**Là un ressenti très personnel**. Moi à ce moment-là je pense que le gars qui déjà rentre dans l'exercice de style car c'est un exercice de style déjà il a compris l'exercice. Et dans le contenu de son propos moi je trouve que il est objectif et pertinent car l'objectif c'est d'expliquer son profil parcours professionnel et de valoriser et là je trouve que le parcours est bien valorisé vraiment. **Là, je sens mon expérience du report de perception des gens que j'ai connu avec mon expérience mon ressenti** de ce qu'il a fait, de ce que je vois, ce que les gens font. **J'ai ressenti ce que le gars faisait de ce que moi quand je vois des gars le faire à leur propre niveau et autour de moi et peut-être de ce que moi j'ai fait avant**. J'ai pas l'adjectif... Quand on perçoit les choses on leur attache à des couleurs, la synesthésie ! **C'est très synesthésique**. Vous lisez un texte j'ai lu des textes qui étaient absolument extraordinaires vous disiez « putain le mec ! » en disant même si j'avais pu être comme cela. Et un autre alors c'est un enclé on a compris que tu me racontes des conneries l'emploi des mêmes mots les mêmes termes qui nous laissent penser que ce gars à l'époque il avait été dans le bombardement de la filière où ils étaient tous passés à l'arrache qu'ils étaient tous des pourris. Et moi je le marque sur le dossier « ce mec est un pourri ! ». Le justifier après... Le mec parce que il me raconte des conneries, parce que il dit n'importe quoi de ce que tu imagines, faire le moule.

Là cela, **il y a des objectifs il y a du ressenti il y a des critères objectifs parce qu'il y a des points à mettre dans les items bien sûrs**. Et dans les cases à deux mettre que c'est bien ou pas bien. Après on compare les uns par rapport aux autres il y a une copie étalon il s'avère que c'était une bonne copie. Mais là c'est de l'expérience c'est du ressenti. Il faut savoir **pondérer il faut essayer de le comprendre ce ressenti puis essayer de le lisser que ce soit régulier**.

**On écoute ce ressenti parce qu'on n'a pas le choix ça vient de vous, c'est vous !** C'est une évidence et là où **ça devient intéressant c'est qu'on m'envoie d'autres notamment votre binôme qui ne pense la même chose** donc je vais pas dire qu'on est forcément dans le vrai le vrai c'est relatif. Où est la référence ? Mais le vrai de ce que nous nous percevons à titre personnel moi en

tant que commandant. En tant qu'adjoint au chef de centre **qui a une certaine expérience de gestion des mecs dans le relationnel.**

**On partage nos ressentis avec le binôme et on le conforte l'un envers l'autre parce que c'est le même on est en phase.** En ce qui me concerne non ça nous a pris du temps de prendre en parti je pense qu'on était dans le vrai sinon on n'aurait pas fait, on aurait argumenté et justifié chacune de nos notes du thème **on comprend pas le ressenti on l'assume, on le justifie pas, on ne comprend pas tu peux pas comprendre quelque chose qui est subjectif.**

## **Individu**

Voir cas 15 S.

## **Objet de gestion**

Ce cas nous relate une situation de gestion des ressources humaines dans laquelle l'institution des sapeurs-pompiers choisit ses futures cadres. Notre répondant est en situation de sélectionner des candidats pour les oraux du concours de capitaine. Bien qu'une grille stricte soit donnée notre répondant souligne l'importance de la subjectivité dans cette sélection : « *critères particuliers qui des fois sont des critères subjectifs et très objectifs des critères adaptés à ça. Pas facile de jauger ça. Très subjectif* ». La difficulté est redoublée par l'évaluation d'un candidat à partir de son dossier, puis, par l'évaluation de l'adéquation de ce profil avec celui de capitaine.

## **Intuition**

Malgré le caractère très structuré de la tâche et le déploiement de la part de l'organisation d'une énergie certaine pour structurer cette tâche, la part d'intuition reste incompressible : « *pour l'oral des critères très spécifiques choisis par un jury oui un jury qui fixe les règles de sélection à appliquer après il faut avoir encore un ressenti là encore il y a de l'intuition* ». Notre répondant insiste lourdement sur ce point : « *Là, je peux vous dire que du ressenti il y en a !* ».

L'intuition se présente d'une manière particulière puisque notre répondant évoque une impression de synesthésie à la lecture des profils. Ils puisent dans son parcours au travers duquel il s'est constitué une expérience des personnes en plus de son expérience personnelle.

La considération de l'intuition est une évidence pour le commandant qui l'explique de la sorte : « *On écoute ce ressenti parce qu'on n'a pas le choix ça vient de vous, c'est vous !* ». L'intuition

n'est pas comprise comme une modalité d'avoir qu'un sujet entretient possiblement avec un objet extérieur. Au contraire, l'intuition est une modalité d'être « *c'est vous* » affirme RA14Of+. Nous pouvons lier ce point à la manière dont le répondant interprète le processus de discussion de son intuition : « *on comprend pas le ressenti on l'assume, on le justifie pas, on ne comprend pas tu peux pas comprendre quelque chose qui est subjectif* ». Puisque l'intuition est une modalité d'expression du soi, elle ne peut être traitée avec une démonstration mais seulement par une monstration assumée.

## **Collectif**

Le binôme créé de manière *ad hoc* permet de discuter les évaluations des deux sapeurs-pompiers. L'effectuation de la confrontation de l'intuition subjective avec les critères objectifs se déroule par le biais de la discussion. L'intuition est alors mise en mot pour être extériorisée dans la sphère sociale ce qui donne lieu à une autre confrontation dans la rencontre des deux subjectivités.

## **Organisation**

Afin d'assurer une égalité de traitement l'organisation encadre par des règles formelles le pouvoir de sélection des dossiers attribués au binôme. Une commission réunie au préalable avec d'autres membres a établi les critères de la grille. Pourtant, les caractéristiques de l'objet de gestion provoquent une évaluation intuitive qui est sommée de se rationaliser par les échanges au sein du binôme, puis, dans sa traduction en évaluation quantitative et qualitative.

### **1.1.3.5 Cas - Intuition d'évolution de situation (EvS)**

*RA30f+ Cas 4 (EvS) : Relation population et sapeur-pompier ou l'« intuition d'une situation qui va s'aggraver »*

#### **Cas 4 (EvS) : Relation population et sapeur-pompier ou l'« intuition d'une situation qui va s'aggraver »**

Là nous, ça fait **quelque temps que les indicateurs sont à l'orange** voire même plus. Et **indicateurs chiffrés**. Je regardais encore hier 12 interventions depuis le 25 décembre où on a déposé plainte pour agression. C'est quand même très, très inquiétant. Là aussi avec **les réseaux sociaux vis-à-vis des sapeurs-pompiers là il a ressenti une intuition il y a des mal-être des sapeurs-pompiers** qui s'expriment leurs pensées qui va falloir aller voir. Parce que les sapeurs-

pompiers communiquent entre eux « Oui je me suis fait agresser par une bande de gamins j'ai des pierres sur le fourgon ». **On sent qu'il va falloir qu'on prenne des décisions.**

**On ressent la nécessité d'agir de prendre des décisions sur ça.** Là on est un exemple qui joint opérationnel et administratif. [...] Une cinétique administrative avec une de service, **des conventions avec la police**, tout un mécanisme avec là il faut rapidement décider car il y a un enjeu majeur car nous sommes une institution à la fiabilité en termes de résultats basés sur un volontariat qui a un moment donné ne se sent plus protégé. [...] C'est très dangereux. Mais on sent que la situation sera difficile. [...] Tout ceci se ressent. Là, on est dans **la phase de l'intuition qui nous fait dire que la situation attention.** Moi je suis dans le service juridique donc j'ai les indicateurs ça fait 12 agressions. Au-delà du chiffre les coups de téléphone aux sapeurs-pompiers concernés. **Au téléphone avec le sapeur-pompier on sent ça.** Là, **je vais chercher dans le factuel pour alimenter dans ce qui se passe. On n'en parle** ça de manière très courte on se voit, on se parle, on **échange même par mail.** On se dit « là je sens que », « l'intuition sur ça et toi de ton côté qu'est-ce qui se passe ? », « j'attire ton attention », « qu'est-ce que tu ferais ? ».

On n'en parle en comité de direction avec le directeur. Quand on est en réunion **il faut du factuel.**

Un mélange **d'une intuition d'une situation qui va s'aggraver et d'une décision.** On soutient nos équipages, on dépose systématiquement plainte, on aide les sapeurs-pompiers a déposé plainte. On communique sur l'agressivité vis-à-vis du service public. **Voilà tout un cheminement qui vient de toute une intuition que tout va s'aggraver et de la vérification de la mesure de l'événement qui s'amplifie, ça c'est un mélange du factuel et du ressenti.**

**Ce ressenti il est en face de partage.** Là j'ai les indicateurs juridiques, **j'ai une sensibilité** parce que j'écoute les personnes que j'ai un téléphone et autres. Récemment, on a encore parlé du réseau social. On a pas fait une grande réunion symbolique, on n'a pas fait une grande réunion, c'est au téléphone et autre « est-ce que toi tu ressenti la même chose que moi, est-ce que toi tu penses ça aussi. » **On est presque comme dans un cercle d'incertitude qui se réduit et au final on voit qu'il y a un truc.**

Là, oui je suis allé voir un collègue pour lui dire « c'est simplement pour attirer ton attention », je ne fais pas une note de service. **On n'est pas dans l'institution on est dans la sensibilité.** Je sensibilise en disant là « j'ai ressenti qu'est-ce que tu ferais là ? ». Je ressens qu'à un moment donné parce qu'il y a ça, ça, ça, quelques éléments qui me font dire que là, je suis en mode veille donc je vais aller voir mon collègue de la communication « tu as des indicateurs ? ». Je vais voir mes différents collègues « et toi au niveau des opérations est-ce que tu as des remontées sur ça ? ».

On a un ressenti on peut en parler en **collégialité on ne s'interdit pas les conseils que ça va pas se traduire dans un processus décisionnel. On voit que les avis sont différents pourtant ça part de fait identiques.** Je vois mes collègues celui **qui est dans la sphère opérationnelle il a une mécanique de pensée qui est différente de la mienne sa mécanique de pensée le conduit à avoir une intuition différente sur le résultat alors il est un petit peu plus âgé que moi** il est extrêmement pointu dans l'organisation de la gestion opérationnelle dont il a une culture.

Pour être concret ça fait trois jours que je prépare la réunion de vendredi matin avec le directeur alors je vais voir des collègues je sensibilise, je demande « et toi qu'est-ce que tu en penses sur les réseaux sociaux ? » d'autres personnes dans des discussions informelles pour voir un petit peu moins non je pense que c'est comme ça peut pas faire autrement. Un autre qui dit oui effectivement peut-être on devrait passer par la presse etc. **Chacun à son intuition ou alors du fait qui se mélange.** La phase préparatoire qui fait que vendredi avec les éléments factuels, la vérification qu'un collègue on va en parler engager un processus qui va amener à quoi ? De pousser à contacter la presse ou de faire une note de services concernant l'obligation de faire quelque chose etc. À partir du moment où **je suis dans la collégialité de construire une décision à ce moment-là je porte des décisions plus tangibles.** Pas seulement le ressenti, **le ressenti je l'ai utilisé pour le préparatoire.**

## **Individu**

RA3Of+ est un officier supérieur en charge d'un pôle dans le domaine administratif. Il a, comme tous les officiers à ces postes, une longue expérience (34 ans) constituée d'une longue carrière en centre de secours avant d'avoir rejoint l'état-major du SDIS. Marqué par son milieu familial, comme il l'affirme, RA3Of+ est au plus proche de la terre et de ses valeurs paysannes. Ce rapport au monde paysan transmis par son père agit toujours aujourd'hui en lui dans plusieurs domaines : dans sa manière d'habiter le monde, de rencontrer autrui, le rapport au temps dans la décision, son ouverture à l'intuition.

Par certains aspects, ce répondant montre une ouverture au non rationnel voire au mysticisme comme nous pouvons le voir dans ces propos : « *La Terre elle donne énormément de choses. Le sourcier n'était pas sur l'intuition mais sur son expérience de savoirs purs. À un moment donné l'être humain est une véritable antenne elle transmet des choses des perceptions, il y a des milliers de perceptions, qu'il y a entre nous on a des liens et un échange entre nous* ». Cette représentation et son expérience lui confère une ouverture à l'intuition : « *J'ai acquis petit à petit ces mécanismes qui m'ont fait comprendre qu'il y avait un besoin d'écoute, un besoin d'écoute de décider rapidement, de capitaliser des données* ».

## Objet de gestion

L'objet de gestion est consubstantiel à l'intuition elle-même. En effet, la dégradation des relations est ressaisie par le mécanisme intuitif qui crée l'objet de gestion. Les diverses sources d'informations servant à cette intuition existent avec des statuts ontologiques différents allant de l'indicateur chiffré à l'émotion personnelle. L'objet « *dégradation de l'évolution de la situation* » que nous pourrions nommer de nombreuses manières surgit en même temps que l'intuition qui lui donne sa présence.

## Intuition

L'intuition prend naissance sur la base de plusieurs sources d'information : des données chiffrées, la sensibilité propre du répondant, des remontées des réseaux sociaux, des discussions avec les pompiers agressés, des partages et des discussions, etc.

L'intuition n'est pas seulement un jugement sur la situation de dégradation des relations sapeurs-pompiers/population et de ses conséquences possibles. Il s'y ajoute une impulsion à agir : « *On sent qu'il va falloir qu'on prenne des décisions* », « *On ressent la nécessité d'agir de prendre des décisions sur ça* ».

Nous pouvons découper ce cas en plusieurs phases :

- « *la phase de l'intuition qui nous fait dire que la situation attention* » ;

L'intuition initie une alerte sur la situation conduisant à porter une attention plus soutenue aux indices du réel en relation avec ce jugement intuitif.

- « *je vais chercher dans le factuel pour alimenter dans ce qui se passe* » ;

Un processus d'enquête provoque une attention active voire une enquête pour questionner l'intuition qui continue de se construire.

- « *On n'en parle ça de manière très courte on se voit, on se parle, on échange même par mail. On se dit « là je sens que », « l'intuition sur ça et toi de ton côté qu'est-ce qui se passe ? », « j'attire ton attention », « qu'est-ce que tu ferais ? » », « Ce ressenti il est en face de partage » ;*

L'intuition s'extériorise dans la sphère sociale et matérielle. Notre répondant mentionne des discussions courtes et des échanges par écrit au travers de courriels. L'intuition n'est pas



dissimulée. Le répondant échange avec des collègues de confiance. De plus, de par sa position hiérarchique il dispose d'une grande autonomie d'action.

Le répondant nous donne une image signifiante : « *On est presque comme dans un cercle d'incertitude qui se réduit et au final on voit qu'il y a un truc* ». L'intuition se présente comme une image floue que le processus de recherche vient éclaircir<sup>76</sup>. Durant ce stade d'échanges, nous restons en deçà du niveau officiel : « *je ne fais pas une note de service* ». Les écrits sont informels et n'ont pas vocation à entrer dans la sphère publique de l'organisation. De plus, à cette étape, il n'y a pas encore d'arguments et de données objectives comme le résume à merveille notre répondant « *On n'est pas dans l'institution, on est dans la sensibilité* ».

Notons la remarque qui est faite dans ce cas sur la différence des intuitions en fonction des individus avec pourtant les mêmes données : « *On voit que les avis sont différents pourtant ça part de fait identiques. Je vois mes collègues celui qui est dans la sphère opérationnelle il a une mécanique de pensée qui est différente de la mienne sa mécanique de pensée le conduit à avoir une intuition différente* ». RA3Of+ n'a pas conscience qu'ils captent inconsciemment des données en sus de celles qui s'annoncent dans le régime de l'objectivité.

- « *On n'en parle en comité de direction avec le directeur. Quand on est en réunion il faut du factuel* » ;

Une fois passé le stade des recherches d'informations validantes ou invalidantes avec des échanges informels, le sujet est évoqué dans un comité de direction afin d'être présenté au directeur et à l'ensemble des cadres de la structure. À ce stade, l'intuition de départ s'est transformée pour devenir un jugement avéré par de multiples éléments présentés au niveau supérieur en capacité d'agir. Pour engager le SDIS dans des actions concrètes portées par des actes officiels, l'intuition ne peut suffire. Comme l'affirme notre répondant, là, ce n'est « *Pas seulement le ressenti, le ressenti je l'ai utilisé pour le préparatoire* ».

Dans ce cas, l'intuition a été un moyen d'intégrer et d'analyser des informations de sources et de qualités diverses (indicateurs chiffrés, émotion personnelle, avis des autres, etc.). En sus, en l'absence de procédure ou d'un outil de gestion encadrant une phase d'alerte à un certain seuil avec une modalité définie de traitement de l'information et d'action, l'intuition a été à la source d'une

---

<sup>76</sup> Nous retrouvons ici une image de Bergson (1934) : « *Mais dès que nous avons aperçu intuitivement le vrai, notre intelligence se redresse, se corrige, formule intellectuellement son erreur. Elle a reçu la suggestion ; elle fournit le contrôle. Comme le plongeur va palper au fond des eaux l'épave que l'aviateur a signalé du haut des airs, ainsi l'intelligence immergée dans le milieu conceptuel vérifiera de point en point, par contact, analytiquement, ce qui avait fait l'objet d'une vision synthétique et supra-intellectuelle* ». Dans le cas 4, les aperçus intuitifs prennent naissance chez différents individus, puis, se rencontrent au grès des échanges pour aboutir à une enquête par une intelligence organisationnelle.

rupture dans le flux de la vie organisationnelle en déclenchant un rapport d'analyse plus détaché.

## **Collectif**

La dimension collective est consubstantielle à ce processus intuitif qui se construit dans un étalement spatio-temporel. Dans ce cas, le processus complet n'est pas un processus linéaire et séquentiel débutant avec le processus inconscient individuel qui une fois terminé donnerait une intuition finie et perméable. Au contraire, une première intuition est soumise à l'enquête individuelle, puis à une extériorisation dans la sphère sociale. Elle s'extériorise matériellement et socialement pour être de nouveau intériorisée et de nouveau extériorisée dans un écheveau d'interactions récursives entre les mondes inconscient, conscient, social et matériel.

Les relations de confiance et la connaissance entre les cadres du SDIS rendent possibles cette phase d'échanges informels en dehors des canaux officiels : « *On n'est pas dans l'institution, on est dans la sensibilité* ».

## **Organisation**

Nous entrons dans la sphère de l'organisation dans son acception officielle avec la présentation en comité de direction. À ce stade officiel, l'intuition a été transformée pour devenir une idée justifiée par des éléments objectifs. La présentation à l'attention de l'organisation s'incarne dans la présentation en comité de direction qui ne peut accepter une intuition dont l'essence même est de ne pouvoir se justifier.

Par la considération de son intuition et la mise en branle du processus que nous venons de décrire, notre répondant accompli sa mission de responsable de pôle au sein du SDIS. Ce cas nous montre comment l'écoute de l'intuition participe de la réalisation de sa mission par RA3Of+ et, par le truchement de sa personne, de l'organisation qui ainsi est capable d'une auto-affection par ses intuitions.

Par la suite, nous n'avons pas pu obtenir des informations sur le déroulé de cette réunion.

*RA13R- Cas 13 (EvS) : Intervention avec un schizophrène*

### **Cas 13 (EvS) : Intervention avec un schizophrène**

Il y a des choses qu'on devrait pas faire en intervention comme se faire toucher ou être trop tactile. Moi ça m'est déjà arrivé de tendre mes cheveux à une victime ou de tutoyer, « ma coupe qu'est-ce

que vous en pensez...». **Dans mon pressentiment je peux être amenée à sortir des sentiers battus.** Et c'est l'intervention là, celle-là m'a marqué plus que d'autres. [...]

**Je sais pas pourquoi je sens que je dois le faire, il est dans la détresse, je le vois par la première image.** Il chante et fait n'importe quoi, il ne tient pas en place. Et quand il avait des moments de lucidité c'était vraiment un appel au secours de le faire. Un pressentiment. C'est pas sa faute si il est comme cela. Il va finir par terre [maîtriser par les gendarmes] si je ne me donne pas à fond, c'est des scènes un peu violentes j'aime pas spécialement ça. C'est sûr que c'est plus facile après c'est moi qui suis avec dans l'ambulance donc je me suis donnée à fond quand **je suis rentrée de l'hôpital j'étais fatiguée.** Il y a énormément d'émotion qui passe et j'y pense ce n'était que du social. Pour l'intervention **mes chefs m'ont félicité pour ça.**

**Je sentais qu'il fallait que je fasse, je devais le faire et j'avais envie de m'investir** pour l'aider car je ne voulais pas qu'il y ait **tout cette violence que je sentais venir.**

Je sais pas il faut, **c'est assez inconscient.**

Je suis là, je **vois les gendarmes qui commencent à froncer les sourcils** [intuition sociale] **je sentais une ambiance mauvaise.** C'était là pour **enlever les nuages** pour dire « allez y faire un tour ». Je lui [patient schizophrène] prends la main pour lui parler **il faut que je fasse j'en ai envie, besoin** et ça lui a fait du bien. [...]

Si c'était à refaire je le referai quand je peux je le fais **je suis sortie de la procédure mais ça a été accepté.** Me mettre en contact avec la victime c'est un lien fort. Qu'est-ce qui me pousse à écouter mon ressenti ? **La victime** puis une satisfaction personnelle. **Je le fais aussi d'abord de moi et ça me fait du bien aussi** et après quand mes chefs m'ont dit « c'est bien » j'étais encore plus ravie. **Être valorisée pour une fille c'est dur de s'intégrer déjà en tant que fille petite et blonde.** C'est moi, **c'est moi personnellement qui va amener cela** après **ils nous disent pas comment faire ceci,** vous faire cela va rentrer si mais il faut quand même garder une certaine limite avec les victimes mais c'est vrai que à des moments ce côté théorique... **On essaye d'être un peu humain.**

## **Individu**

RA13R- est une jeune femme sapeur-pompier volontaire. Elle associe immédiatement l'intuition avec l'émotion : « *Quelque chose qu'on va sentir, les circonstances au niveau émotionnel* ». En cohérence avec le cas d'intuition qu'elle nous partage, elle affirme être une personne « *très relationnelle donc c'est facile pour moi d'échanger et de parler si je le sens pas ou bien* ». La répondante rattache le genre à l'intuition : « *les filles ont plus de feelings donc en nous envoie un peu plus pour le contact avec la personne. Sinon ils [les hommes] sont contents de nous avoir pour*

*nous utiliser pour notre féminité ».*

## **Objet de gestion**

Dans cette situation de gestion, la personnalité de la répondante fortement engagée donne sens à ce cas. Dans la mesure où selon elle l'organisation n'apporte pas de prescriptions suffisantes pour gérer la particularité de ce type de situation : *« c'est moi personnellement qui va amener cela après ils nous disent pas comment faire ceci »*. Le secours à victime est réglementé par des procédures, toutefois, tous les particularités des situations ne peuvent-être encadrées.

## **Intuition**

L'intuition de la répondante est immédiate à son arrivée sur l'intervention : *« Je sais pas pourquoi je sens que je dois le faire, il est dans la détresse, je le vois par la première image »*. La dimension émotionnelle est assez forte. Notons qu'après son engagement dans cette intervention la répondante est fatiguée plus que d'habitude. Pour traduire son intuition, la répondante fait appel à une image : *« enlever les nuages »*. Quand nous nous intéressons aux facteurs qui poussent RA13R- à appliquer son intuition elle en mentionne deux : *« La victime puis une satisfaction personnelle. Je le fais aussi d'abord de moi et ça me fait du bien aussi »*. Premièrement, ce qui est bien pour la victime. Secondement, pour elle-même. L'intuition est le vecteur de traduction de valeurs : *« On essaye d'être un peu humain »*. La charge émotionnelle est telle que nous pouvons imaginer la frustration de RA13R- si son intuition aurait été refusée dans son expression.

## **Organisation**

Nous voyons que les règles formelles prescrites par l'organisation sont outrepassées par la force de l'intuition : *« Dans mon pressentiment je peux être amenée à sortir des sentiers battus », « je suis sortie de la procédure mais ça a été accepté »*. Pourtant, la capacité à gérer la situation que déploie RA13R- lui vaut d'être félicitée par sa hiérarchie.

*RA160f- Cas 17 (EvS) : Une situation d'accident de la route qui risque de dégénérer*

### **Cas 17 (EvS) : Une situation d'accident de la route qui risque de dégénérer**

C'est une intervention qui semble anodine je suis en salle opérationnelle j'apprends qu'il y a une présence d'armes à feu, des comportements agressifs et une **cinétique particulière** en termes de nombre de véhicules. **Donc ça nous rappelle des situations pas forcément d'attentats mais de**

**violence à la personne, de trafic** qui pourrait attenter à la sécurité de nos personnels. **L'intuition m'a tout de suite conduit à aller sur l'intervention, de préparer une réponse** pour répondre à cet accident de circulation qui a une dominante d'armes à feu et d'agressivité que ce soit pour les sapeurs-pompiers et les autres services publics et les tiers impliqués. On a été déclenché pour un motif d'intervention et dans les messages radios passés réglementairement j'apprends **ces éléments de mon premier niveau de commandement qui intervient je reste en veille et quand j'ai l'intuition que je me déplace directement j'ai l'intuition que ça peut ça va vite dégénérer que c'est très sensible ce qui suggère mon intervention et la prise de dispositions particulières sur place... Il y a déjà une ambiance qui nous est donnée par l'actualité opérationnelle comme le braquage du xxx, une ambiance d'attentats présente à ce contexte**, l'intuition a été renforcée avec des éléments d'actualités qu'on intègre, et après, **par contre il y a cette propre intervention qui était un accident de circulation simple**. « Ça peut glisser et il faut que mon niveau de commandement comme je suis cadre je ne peux pas passer à côté de cette intervention » ça c'est mon intuition d'autant plus renforcée par le caractère particulier qui suggère la venue d'un commandement supérieur. Vu son caractère sensible les deux se cumulent le nombre de véhicules engagés, il y avait plus de cinq véhicules sapeurs-pompiers c'est déjà un nombre conséquent qui suggère mon intervention d'autant plus avec le caractère particulier. **Durant le trajet cette intuition elle me conduit à dimensionner l'intervention au regard des messages radios**, l'attitude à adopter sur place, à comment faire pour un gérer les impliquer, à évacuer appréhender faire prendre en charge les personnes avec les services de police, je pense à ce qui peut se passer dans le service hospitalier car derrière il y a des véhicules qui s'arrêtent qui portent secours mais il y a toujours un doute sur le pourquoi avec le caractère violent jusqu'à ça peut aller le contexte de la très délicat très violent. **J'en parle de cette intuition je demande d'autant plus au service de police de se diriger vers le centre hospitalier**. Après j'apprends que ces personnes avec ce profil se sont déplacées donc **l'intuition était bonne**. Après avoir discuté avec **mon niveau de commandement sur place je vois ce qu'il en est. C'est une communication simple une prise de contact avec le niveau de commandement la photo de l'intervention**. Ce qui est fait et ce qui reste à faire et derrière je dis « je pense que » on s'est organisé et surtout on a projeté sur le centre hospitalier en communiquant et **je fais adhérer mon personnel avec l'échange que nous avons**. Oui je la partage l'intuition par rapport au système car on sent bien que c'est un système qui s'impose oui je communique.

On m'en a reparlé, un collègue officier, il me dit « tu as eu du nez d'avoir apprécié la situation comme cela ». D'avoir gérée l'intervention comme cela. J'ai remercié mon collègue pour ce témoignage, ça gratifie et de voir qu'on est d'une certaine manière dans le vrai **qu'on peut se fier à ses intuitions ça peut porter ses fruits**.

Après il y a eu un **retour d'expérience** avec tout l'encadrement du service départemental. Et durant ce retour d'expérience quand on a fait un rappel des faits j'ai clairement exprimé que lors du message radio qui a été assez le caractère particulier de l'intervention assez rapide, armes à feu, **j'ai fait le choix de m'engager dans le compte rendu il n'y a pas de notion d'intuition qu'il a été écrit « j'ai estimé que » c'est un registre sémantique.** En tout état de cause, j'ai fait le choix de m'engager au regard du caractère particulier de l'intervention. **Là l'intuition à participer à la décision.** C'est **la situation qui commande** soit ça se déroule comme dans la majorité il **y a des critères qui suggèrent au bon moment et au bon endroit qui suggèrent l'intuition.**

## **Intuition**

Dans ce cas, un certain rapport au contexte opérationnel sert de filtre d'interprétation pour les indices du réel qui préparent l'intuition. La découpe du réel est un acte passif et actif. Nous voyons ici l'importance pour tous les acteurs d'avoir une compréhension de la globalité de l'environnement d'évolution de l'organisation. Dans ce cas, l'intuition qui se révélera juste est rendue possible par les connaissances que détient le capitaine sur le contexte. L'intuition sert de déclencheur et de préparateur à l'action dans la mesure où elle participe à la construction de sens vis-à-vis de la situation : *« L'intuition m'a tout de suite conduit à aller sur l'intervention, de préparer une réponse », « Durant le trajet cette intuition elle me conduit à dimensionner l'intervention au regard des messages radios, l'attitude à adopter sur place, à comment faire pour un gérer les impliquer ».* L'intuition porte sur la globalité de la situation : *« j'ai l'intuition que ça peut ça va vite dégénérer ».* Ce cas nous apprend également que la confiance dans l'intuition se construit sur les cas précédents d'intuition qui ont réussi : *« qu'on peut se fier à ses intuitions ça peut porter ses fruits ».*

## **Collectif**

À son arrivée sur l'intervention, le capitaine cherche à confronter son intuition avec des informations de terrain pour obtenir *« la photo de l'intervention ».* Puis, il partage son intuition par des échanges une fois que des éléments factuels viennent la conforter : *« J'en parle de cette intuition je demande d'autant plus au service de police de se diriger vers le centre hospitalier ».*

## **Organisation**

La procédure d'intervention prévoit le déplacement du répondant en sa qualité hiérarchique. Cette obligation se redouble de son intuition qui l'enjoint à se déplacer.

Bien que l'intuition soit une dimension essentielle pour comprendre la gestion de la situation, ce cas

nous apprend qu'elle reste une dimension cachée. En effet, bien qu'elle soit conscientisée par le principal acteur comme ayant participé avec succès à ses processus décisionnels et qu'il y a ait eu un retour d'expérience poussé sur cette intervention, l'intuition n'apparaît pas dans les formulations choisies pour le RETEX : « *j'ai fait le choix de m'engager dans le compte rendu il n'y a pas de notion d'intuition qu'il a été écrit « j'ai estimé que » c'est un registre sémantique* ». La sémantique de l'organisation place sous silence l'importance de l'intuition dans la décision et, de ce fait, inhibe son apparaître à la conscience collective et organisationnelle.

*RA17S+ Cas 18 (EvS) : Embrassement généralisé dans un orphelinat désaffecté*

### **Cas 18 (EvS) : Embrassement généralisé dans un orphelinat désaffecté**

J'ai vécu quelque chose à la base d'assez banale. Pour remettre le contexte de 3H du matin, il fait très froid, il gèle. On est appelé pour une fumée suspecte, pas de flammes, pas de lueur, pas de cris. Sur la commune de xxx. Un bâtiment désaffecté effectivement quand on arrive un petit peu de fumée qui s'échappe de la toiture. L'anticipation on peut dire que peut-être quelqu'un le squatte. Un très très grand bâtiment en partie murée en façade entre une dizaine et quinzaine de fenêtres murées un très beau bâtiment un ancien orphelinat.

On s'aperçoit en rentrant dans ce bâtiment qu'il n'y a personne au fil de nos recherches rien de particulier car bâtiment très ventilé. Dans une pièce **on trouve un revêtement en bois brûlé quelque chose d'insignifiant des flammèches sur 2 m<sup>2</sup> aucune virulence**, le bâtiment étant désaffecté, dans le temps qu'on découvre d'où ça vient le bâtiment, dehors ça manœuvre. Et **je me dis que la moindre petite lance avec un peu d'eau c'est fini**. Donc du coup je me dis on va voir s'il n'y a pas un squatter ou quelqu'un qui dort à côté. La situation est normale. Rien de méchant. Là je vois un velux et je vois un collègue avec la grande échelle comme il a vu de la fumée il fait une reconnaissance sur le toit pour voir s'il y a quelque chose de particulier. On se parle je lui **dis que c'est pas méchant, c'est vraiment rien**, on attend que le camion puisse accéder et c'est réglé. Moi je ne voyais pas la fumée qui sortait de la toiture. À l'intérieur du bâtiment pas de fumée rien du tout on vérifie les autres pièces du bâtiment. On arrive à la dernière pièce.

**Je ne sais pas pourquoi de la fumée dans ce grand couloir assez large** et là je vois dans ce grand couloir avec plein de pièces communes je vois du plafond un tapis de fumée qui descend je vais pas dire à vitesse grand V mais on s'en aperçoit à l'œil nu une vitesse assez significative il s'abaissait à 20-30 cm au-dessus de cette porte. Et **là je me dis ça me convient pas cette situation, ça ne me convient pas je le sens pas. Je dis aux gars on sort de là !** On attendait les tuyaux, les gars ont des

appareils respiratoires mais pas de lance, de l'hydraulique entre les mains j'ai pas le temps de finir ma phrase en disant « on descend on sort de là » je n'ai pas eu le temps de finir ma phrase que ça s'embrasse de manière généralisée. On a pu prendre l'escalier à 1,5m on met 10 secondes pour sortir du bâtiment et là, je me retourne et toute la façade les 10-15 fenêtres sont embrassées.

Donc il y a bien eu **une intuition au départ bien sûr il y a la technique et la connaissance professionnelle j'aurais pu me dire on risque d'avoir un phénomène et on va réfléchir là-dessus**. J'ai vu cela je pense que ça doit être la petite lueur salvatrice qui nous a dit les gars il faut se barrer.

On a passé la nuit dessus et sur le matin de bonne heure on discute tous. Le gars sur l'échelle il me dit « j'ai vu comme un réacteur d'avion sortir par la fenêtre par laquelle on discutait. Je ne savais pas que toi t'étais descendu dans les pièces qui ne communiquaient pas. Je me suis dit c'est fini pour toi ». **Ce qu'on a pas vu c'est que c'était ouvert aux quatre vents mais les combles super étanches toutes les fumées mêmes incomplètes se sont accumulées certainement jusqu'au moment du bon mélange détonnant source de chaleur et comburant et tout s'est enflammé.**

**L'intuition de dire on redescend c'est vraiment ce que j'appelle le bon coup de pouce du seigneur entre guillemets.**

**On faisait rien de mal aucun risque aucun danger apparent mais le danger il y était la preuve mais rien n'était apparent mais quand ça nous est arrivé on a été surpris, on ne fait pas attention.** Car on est pris dans le phénomène et ce coup-ci c'est plus le petit tuyau il nous fallait mais carrément la cavalerie et quand on n'y a tous réfléchis les autres me disent « mais pourquoi tu nous as dit de sortir pourquoi ? ». Et si on avait été à l'autre bout du bâtiment on aurait pas pu sortir. J'étais chef d'agrès sur un véhicule incendie on était 6 sapeurs et une grande échelle là on était trois. Certainement entre 15 et 20 personnes chacun faisait un peu sa reconnaissance au départ il n'y avait pas de feu flagrant on avait du mal à trouver l'adresse des gens nous ont dit si, si par là. Tous bêtement chacun a fait sa petite reconnaissance. Il n'y a pas eu de victimes heureusement et même nous.

On nous apprend en formation à réagir sur du connu, etc. qu'on nous enseigne parfois avec des **PPT et en réalité je n'avais jamais vu cela et surtout à quelle vitesse cela s'est embrasé et cela a réagi**. Si demain ça revient ce ne sera de l'anticipation par rapport à mon vécu. **En général quand on arrive c'est déjà passé soit il a eu lieu l'événement soit un coup de lance et en fait que cet événement n'aura pas lieu**. Le fait d'arriver je vais pas dire en retard mais le fait de rechercher les accès pour retrouver le bâtiment. Je n'ai jamais plus revu ça.



Je regarde la porte et là je sais je vois la fumée je me pose plus la question car le feu est tellement insignifiant que je me demande d'où vient la fumée car **je sens que c'est incohérent entre le tapis de fumée et les petites flammèches**. Là je sens et j'ai pas le temps d'en parler là, eux ont les appareils respiratoires sur le dos mais pas les masques car on n'a pas de fumée, l'air là est respirable rien ne vous empêche de progresser on voit bien tout est claire je leur demande avec leurs appareils de fouiller les pièces pour voir s'il n'y a pas quelqu'un en train de dormir là. **J'étais en retrait, pas une situation préoccupante on avait identifié le feu on attendait**. C'était vraiment très détendu je pense qu'on est resté cinq bonnes minutes dans le bâtiment en train de fouiller on a regardé encore une fois la pièce on y a passé cinq bonnes minutes. **Pour moi la situation est claire**. Quand je vois cette fumée ça m'interpelle, je vois ce tapis de fumée. **Le savoir qu'on a et l'expérience dans le monde en simulation je pensais que la fumée s'accumuler, s'accumuler. Même si je ne comprends pas dans ma tête je l'ai pas analysé je me dis « ça pue » ça a été instantané**.

**Si je revois ce cas-là j'aurais une anticipation grâce à l'expérience**. Aujourd'hui je me dis que même la petite flammèche je n'attendais pas que le camion approche j'aurais peut-être une attitude beaucoup plus réactive. Ce n'est pas un reproche que je porte sur la qualité du raisonnement tactique mais même la petite flammèche je l'anticiperai mieux que cela.

**J'étais incapable de savoir que ça allait changer comme cela, j'étais très loin de l'imaginer que ça pourrait faire cela faire un truc pareil et par contre quelque chose un petit lutin qui devait me tirer par la manche pour me dire on a assez traîné**.

**Deux minutes avant je discutais tranquillement à travers la fenêtre avec mon collègue**. Si le feu avait été à ce moment-là j'aurais pas pu m'échapper.

## **Individu**

RA17S+ est un adjudant-chef avec une longue expérience opérationnelle. Il se représente l'intuition en lien avec l'expérience qui agirait comme un alerteur automatique : *« quelque chose qu'on doit avoir au fond de nous qui surgit à un moment donné certainement pour nous alerter de quelque chose [...] c'est au fond de nous une petite sonnette d'alarme qui nous dit attention ont franchi les limites moi j'interprète l'intuition de cette façon-là ça peut être une mauvaise ou bonne intuition »*. Il ajoute une perspective non psychologisante mais plus mystique avec l'image de la *« bonne étoile »* : *« je pense que beaucoup doivent avoir la présence d'esprit de reconnaître qu'on a une bonne étoile une petite partie pense qu'on a souvent de la chance et si on s'y met à réfléchir on s'y met plus sur notre bonne étoile que la chance »*.

## Objet de gestion

L'objet de gestion se construit et se modifie au fur et à mesure que la compréhension de la situation évolue. D'un objet de gestion banal à un objet extrême de gestion avant de revenir un objet de gestion banal (bâtiment en feu sous contrôle). Ce type d'opération est encadré par des procédures, toutefois, pour être investie la procédure a besoin d'une reconnaissance de la situation. Il faut noter le caractère sans précédent de la situation pour le répondant.

## Intuition

Le cas montre comment l'intuition provoque une rupture dans l'action (Sandberg et Tsoukas, 2011). La situation est assez « banale » puisqu'elle semble comprise pour notre répondant, tout est cohérent avec les indices matériels : « *Dans une pièce on trouve un revêtement en bois brûlé quelque chose d'insignifiant des flammèches sur 2 m<sup>2</sup> aucune virulence* » et que les actions sont prévues : « *Et je me dis que le moindre petite lance avec un peu d'eau c'est fini* » et que le diagnostic est partagé socialement « *On se parle je lui dis que c'est pas méchant, c'est vraiment rien* », le mécanisme intuitif va quant à lui créer un sens tout autre de la situation en provoquant une rupture et une interprétation nouvelle de la situation. Alors que consciemment notre répondant opère une reconnaissance de la situation son système inconscient participe de la même tâche avec d'autres indices et cadres d'interprétation.

À ce stade, la situation est sous contrôle et n'est pas équivoque : « *J'étais en retrait, pas une situation préoccupante on avait identifié le feu on attendait* », « *Pour moi la situation est claire* ».

Un élément de la situation va apparaître : « *je vois du plafond un tapis de fumée qui descend je vais pas dire à vitesse grand V mais on s'en aperçoit à l'œil nu une vitesse assez significative il s'abaissait à 20-30 cm au-dessus de cette porte* ». RA17S+ n'arrive pas à faire sens consciemment dans une représentation cohérente de cet élément : « *Je ne sais pas pourquoi de la fumée dans ce grand couloir assez large* ». Alors que son système intuitif l'intègre et produit un jugement : « *Et là je me dis ça me convient pas cette situation, ça ne me convient pas je le sens pas. Je dis aux gars on sort de là !* ». Le répondant ne prend pas le temps de réfléchir sur son intuition ou de la partager puisque dans son contenu elle l'invite urgemment à sortir : « *Même si je ne comprends pas dans ma tête je l'ai pas analysé je me dis « ça pue » ça a été instantané* ».

Lorsque le répondant porte un regard rétrospectif sur la situation il reconnaît qu'« *il y a bien eu une intuition au départ bien sûr il y a la technique et la connaissance professionnelle j'aurais pu me*

*dire on risque d'avoir un phénomène et on va réfléchir là-dessus* ». Pourtant, le décalage entre la formation théorique et la réalité du phénomène vécu l'empêche de consciemment faire le lien entre les deux : « *On nous apprend en formation à réagir sur du connu, etc. qu'on nous enseigne parfois avec des PPT et en réalité je n'avais jamais vu cela et surtout à quelle vitesse cela s'est embrasé et cela a réagi* ». Ce décalage est intéressant puisque consciemment le répondant n'aurait pas pu produire le jugement qu'il produit inconsciemment : « *J'étais incapable de savoir que ça allait changer comme cela, j'étais très loin de l'imaginer que ça pourrait faire cela faire un truc pareil et par contre quelque chose un petit lutin qui devait me tirer par la manche pour me dire on a assez traîné* ». Rappelons que dans cette situation les indices du réel sont très différents des caractéristiques classiques de l'embrasement généralisé puisqu'ici le lieu est un vaste espace aéré sans fumée et très froid. En effet, au vu de la formation dont il disposait le répondant se représentait le phénomène de la façon suivante : « *Le savoir qu'on a et l'expérience dans le monde en simulation je pensais que la fumée s'accumuler, s'accumuler* ».

### **Collectif**

Le collectif n'intervient pas sur l'intuition puisque comme nous l'avons vu, sans la partager, il l'applique en faisant sortir son équipe le plus vite possible. En revanche, comme il nous le partage, « *Deux minutes avant, je discutais tranquillement à travers la fenêtre avec mon collègue* » pour finaliser la phase de reconnaissance sur la situation.

### **Organisation**

Le cas décrit une situation normale pour laquelle les sapeurs-pompiers sont théoriquement préparés. Nous constatons que l'intuition sert à pallier les insuffisances de la formation dans ce cas trop théorique.

### **Commentaire supplémentaire**

Ce cas d'intuition est similaire à un autre cas devenu célèbre sous la plume de Gary Klein (2001 : 21-22). Une équipe de pompier combat un feu de cuisine dans une maison sans savoir qu'un feu bien plus violent est en train de ravager la cave sous leur pied (ce qui sera compris après l'action):

*« The commander leads his hose team into the building. Standing in the living room, they blast water onto the smoke and flames that appear to be consuming the kitchen. But the fire roars back and continues to burn. The commander is baffled by the fire's persistence. His men douse the fire*

*again, and the flames briefly subside. But then they flare up again with an even greater intensity. The firefighters retreat a few steps to regroup. And then the commander is gripped by an uneasy feeling. His intuition (he calls it a « sixth sense » ) tells him they should get out of the house. So he orders everyone to leave. Just as the crew reaches the street, the living-room floor caves in. Had they still been inside the house, the men would have plunged into a blazing basement. »*

Kahneman (2011) fait le lien entre cet exemple et la décision intuitive telle que décrite chez les joueurs d'échec par Simon (Chase et Simon, 1973). Klein (2001) quant à lui reconnaît que l'entraînement et l'expérience seuls n'ont pas suffi au processus décisionnel puisque le commandant de l'équipe n'a pu consciemment reconnaître au sens de Simon (1987) un *pattern* clair. C'est à sa capacité intuitive inconsciente que l'équipe doit son salut. Si nous ressaisissons l'intuition par-delà sa dimension psychologique qui semble seule intéresser les deux célèbres auteurs, nous pouvons affirmer que l'intuition est un outil qui sort du cadre conventionnel inscrit dans les doctrines et les formations. Ce type d'histoire s'inscrit dans la mémoire de l'organisation car elle est répétée et diffusée, de ce fait, elle participe pour l'individu l'ayant vécu et ceux ayant entendu cette histoire à cautionner le statut de l'intuition de part ce retour d'expérience informel.

## 1.1.4 QR 4 – Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ?

Nous répondons à cette question de recherche en deux temps. Dans un premier temps, nous nous appuyons sur les données recueillies dans nos entretiens semi-directifs. Dans un second temps, nous nous appuyons sur l'analyse des cas d'intuitions.

### 1.1.4.1 Réponse à partir des entretiens semi-directifs

#### *Méthode de raisonnement*

Le colonel RA3Of+ est très conscient du rôle de l'intuition dans la cognition humaine et du rôle qu'elle a dans son activité professionnelle. C'est pourquoi il a développé une méthode personnelle de raisonnement sur son intuition :

*« Premièrement si je décide là-dessus avec ce ressenti **qu'est-ce que qu'est-ce qui va se passer de manière assez immédiate ? Deuxièmement c'est après si je décide comme ça qu'est-ce qui va se passer l'entourage élargi de la personne ? On peut sentir c'est toujours ça. Si je vais prendre ça qu'est-ce qui va se passer sur la personne dans l'immédiat. Troisièmement, l'impact sur le service donc un petit peu plus large et, après, simplement l'intérêt du service. Sur ces trois niveaux : la personne, entourage immédiat et service.***

*Je me pose **une sorte de petit canevas de pensée pour ne pas dire que je sens. Je me suis imposé un petit canevas dans la tête : effet sur la personne, entourage, et un champ plus large. Moi elle répond à une petite norme personnelle de dire que l'intuition il y a une part raisonnable forcément je raisonne ...*** »

La structuration stricte de son raisonnement sur son intuition par la conduite d'un processus d'enquête avec un canevas personnel est la forme la plus aboutie que nous avons rencontrée dans nos entretiens. Comme par un effet centrifuge son raisonnement s'éloignement depuis la personne jusqu'à l'organisation.

Cette méthode de réflexion reste très personnelle comme le confie le colonel :

*« **je me suis un petit peu fabriqué et je pense que mes collègues à leur manière avec un autre mécanisme. Je n'ai pas de certitude que d'autres collègues auraient un raisonnement complètement différent sur la notion d'intuition. On ne partage pas sur ses mécanismes d'intuition. On se dit pas comment ça comment ça vient on est toujours sur du fait qui alimente*** »

Le colonel RA3Of+ nous fait part de son ignorance à propos de la manière dont ses collègues se représentent l'intuition et agissent dessus. Ce sujet n'a jamais fait l'objet d'une discussion.

### *Matérialisation par l'écriture*

Que faire d'une intuition qui survient ? Pour éviter de l'oublier lors de ces apparitions nocturnes le colonel RA1Of+ utilise un petit carnet personnel pour mettre au monde son intuition par le média de l'écriture dans un petit cahier (cas 2 M : « *la nuit j'essaie de les noter pour ne pas les oublier avec un petit cahier* ») qui est une forme d'extension de la mémoire dans la matière. L'intuition ne reste pas intacte lors de ce passage à l'écrit. La traduction matérielle en fait une information qui pourra ranimer une intuition uniquement chez le colonel ou bien être perçue comme une simple information par quelque d'autre.

Le lieutenant-colonel RA6Of+ voit dans la culture de l'oral des pompiers une facilité pour l'expression de l'intuition. Pour cette raison, sa transmission peut s'effectuer sans passer par un effort de codification : « *Je pense qu'il y a une part pour le ressenti une certaine forme d'expression il y a certainement un cadre culturel qui fait que c'est plus facile dans ce cadre. Déjà les pompiers on a pas un passé une culture de l'écrit à l'inverse une culture orale ça facilite déjà. Qui peut favoriser cette expression* ».

#### **1.1.4.2 Réponse à partir des cas**

##### *Enquête individuelle*

Dans les cas 5 P et 6 S, le colonel RA4Of+ passe par une première période d'enquête personnelle avant de partager son intuition avec les personnes concernées sans faire mention explicite du caractère intuitif qui est à l'origine de sa démarche.

##### *Partage dans son réseau informel*

Dans le cas 7 S, la chargée de mission RAOC- va se confier à propos de son intuition avec une personne de confiance : « *Je suis allée voir quelqu'un avec qui je m'entends particulièrement bien* », « *je savais très bien que c'est quelqu'un avec qui on peut se dire les choses clairement* ». Dans le cadre de son enquête sur son intuition le recours à une personne de confiance s'avère essentielle.

Dans le cas 8 P, RAOC- va solliciter son réseau informel principalement en se confiant à une personne en qui elle a confiance afin de partager pour discuter son intuition.

Dans le cas 10 P, le colonel RA8Of+ partage largement son intuition sur l'intérêt d'un véhicule qu'il désire acquérir pour la gestion des feux de forêt. En plus de sa tentative de faire adhérer par la discussion, il montre empiriquement les possibilités de l'engin de même qu'il rappelle en situation de difficultés que son véhicule aurait pu être utile afin d'avoir un impact sur les perceptions.

Dans le cas 4 EvS, le colonel RA3Of+ utilise son réseau informel pour partager son intuition sans la camoufler en allant jusqu'à demander : « *On se dit là je sens que* », « *l'intuition sur ça et toi de ton côté qu'est-ce qui se passe ?* », « *j'attire ton attention* », « *qu'est-ce que tu ferais ?* », « *est-ce que toi tu ressenti la même chose que moi, est-ce que toi tu penses ça aussi ?* »

#### *Chaine hiérarchique supérieure*

Dans le cas 2 M, le colonel RA1Of+ n'a pas tout pouvoir pour réaliser le fruit de son intuition. Rapidement convaincu du bien-fondé de ses intuitions il va les partager auprès de son N+1, le directeur du SDIS : « *je l'analyse puis je la partage. Je ne l'aurais pas partagé si j'étais pas persuadé que c'était bien* ». Sa bonne relation avec le directeur lui autorise cette ouverture sur ses intuitions : « *avec lui, le directeur je me permets beaucoup de choses, je lui parle de beaucoup de choses il est ouvert et accessible donc pas d'ambiguïté, pas de doute à la présentation du projet. Ça contribue à aller facilement le voir dans son bureau, pour ce qui est de partager les idées* ». RA1Of+ partage son intuition avec le décideur à même de la rendre réel.

Dans le cas 15 S, le commandant RA14Of+ envoie un courriel à la direction en camouflant le côté intuitif de l'évaluation négative sur la situation. L'intuition est camouflée sous un langage administratif en cohérence avec la culture de l'institution.

#### *Chaine hiérarchique inférieure*

Dans le cas 5 P, à la suite de son enquête personnelle qui renforce son intuition le colonel RA4Of+ engage une seconde étape d'enquête en allant voir les personnes concernées. Au préalable, il s'est assuré du bien-fondé de son intuition et conserve ainsi l'image d'expertise attachée à sa fonction.

Dans le cas 12 S, l'adjudant-chef RA10S+ communique son intuition aux autres membres de son équipe par une communication non verbale, dans le même temps, il évalue la situation à l'aune de

son intuition sociale sur les membres de son équipe. En présence des personnes impliquées il ne peut communiquer verbalement.

### *Binôme*

Dans le cas 11 S, la capitaine retrace RA9Of- le cas de son intuition sur un jeune qu'elle reçoit en entretien, ce dernier demandant à intégrer son centre de secours. Malgré les mauvaises appréciations de son précédent chef de centre, elle va continuer à enquêter sur son intuition. Pour cette raison, elle partage dans une discussion privée en binôme avec son adjoint en qui elle a toute confiance.

Dans le cas 14 CS le commandant RA14Of+ est en binôme avec un autre commandant qu'il ne connaissait pas avant le jury de concours. Il pratique un partage de son intuition avec son binôme pour la discuter mais surtout la faire appliquer.

### *Espace privé*

Dans le cas 7 S, la chargée de mission RAOC- crée un espace privé pour discuter de son intuition avec une personne de confiance.

Dans le cas 11 S, la capitaine retrace RA9Of- crée un espace privée avec son binôme pour partager son intuition.

### *Matérialisation par l'écriture*

Dans le cas 2 M, le colonel RA1Of+ a recours quelques instants après la survenue de son intuition à un petit carnet dans lequel il dépose son intuition afin de la préserver et de ne pas l'oublier. L'artefact « petit carnet » sert du management de l'intuition pour la conserver.



### **1.1.5 QR 5 – Comment l'intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ?**

Nous répondons à cette question de recherche par l'analyse des cas que nous classons en trois catégories selon que : l'intuition a clairement participé à la performance de la décision, l'intuition a participé partiellement à la performance de la décision, l'intuition n'a pas participé à la performance de la décision.

#### **1.1.5.1 L'intuition a clairement participé à la performance de la décision**

Parmi les cas d'intuitions que nous avons sélectionnés plusieurs montrent sans ambiguïtés que l'intuition a participé la performance décisionnelle. Nous caractérisons les raisons de cette performance décisionnelle grâce à l'intuition.

##### *Détection et création*

Dans le cas 18 EvS, l'adjudant-chef RA17S+ intervient avec son équipe sur un bâtiment désaffecté dont seulement quelques fumées s'échappent. Lors de la phase de reconnaissance toutes les informations concordent sur le sens à donner à la situation qui est partagé collectivement « *On se parle je lui dis que c'est pas méchant, c'est vraiment rien* » et les actions à suivre : « *Et je me dis que la moindre petite lance avec un peu d'eau c'est fini* ». Alors qu'une fumée apparaît au-dessus d'un encadrement de porte et que RA17S+ n'est pas capable d'en faire sens, son intuition le pousse à sortir. Immédiatement il donne l'ordre à son équipe de sortir. Quelques secondes plus tard tout le bâtiment subit un embrasement généralisé. Sans cette intuition l'équipe aurait été gravement blessée voire tuée. L'intuition est au cœur de la performance décisionnelle dans cette situation extrême de gestion : « *il y a bien eu une intuition au départ [...] j'aurais pu me dire on risque d'avoir un phénomène et on va réfléchir là-dessus* ». Son intuition a provoqué une rupture dans le flux de l'action en détectant un danger imminent.

Dans les cas 5 P et 6 S, le colonel RA4Of+ fait jaillir à la présence de son attention, puis de celle de l'organisation un objet de gestion qui n'existe pas en dehors de la constitution qu'en fait son processus intuitif. Le dysfonctionnement d'un autre service et le sentiment d'inutilité de certains éléments d'une procédure sont des objets qui n'existent pas comme objet matériel que le colonel ou une autre personne pourraient simplement percevoir. Cet objet existe uniquement par son intuition. Nous pouvons affirmer que l'intuition participe du management du répondant et apporte une

performance pour l'organisation.

Dans le cas 8 P, l'intuition de la chargée de mission RAOC- va se finaliser dans la décision de faire se rencontrer deux services à la suite de quoi un meilleur fonctionnement et un gain de temps a été permis. L'intuition a participé à un meilleur fonctionnement de l'organisation par la création d'un lien autour d'une problématique de gestion à l'origine de la création d'un nouveau dispositif informatique.

Dans le cas 12 S, l'adjudant-chef RA10S+ relate son intuition qui émerge dans une intervention pour porter secours à un bébé. Son intuition sur les personnes impliquées l'amène à détecter des indices pour créer un sens différent de la situation et modifier le dispositif de gestion de la situation.

Dans le cas 1 C, le colonel RA10f+ choisit sur la base d'une intuition une personne pour faire partie d'un groupe de travail. La décision est prise très rapidement et facilement grâce à son intuition. Le colonel n'a pas eu besoin de recourir à l'identification de critères objectifs ni à une fastidieuse étude de différents profils. Son choix s'est révélé extrêmement positif.

Dans le cas 4 EvS, l'intuition du colonel RA30f+ crée une alerte sur l'évolution de la situation : *« le ressenti je l'ai utilisé pour le préparatoire »*. Sans cette intuition l'objet « dégradation de la situation » n'aurait pas eu d'existence. Cette première étape d'un plus long processus décisionnel qui va tout à tour être individuel, collectif puis organisationnel montre que l'intuition en est l'initiatrice. L'intuition crée une ouverture plus grande aux signaux du réel : *« la phase de l'intuition qui nous fait dire que la situation attention »*.

En dehors des cas, le lieutenant-colonel RA50f+ voit dans l'intuition une capacité de détection : *« La capacité intuitive utile à tous les niveaux pour le sapeur aussi. On lui demande à un moment donné de s'adapter à une situation. Pourquoi parce que quand il fait une reconnaissance dans le feu d'appartement, il y a un chef et quelqu'un qui obéit doit être en capacité d'analyser par exemple comme sur les signes avant-coureurs. Comme le chef d'équipe doit pouvoir analyser ces signes la comprendre, l'environnement saturé, fumée, etc. »*

#### *Préparation à l'action*

Dans le cas 16 S et P, le capitaine RA150f- relate une intervention en mode dégradé sur un feu

d'hôtel. Avant son arrivée il a une première intuition sur la base de la voix de ses collègues et des faits qui lui sont relatés ce qui lui sert pour se construire une représentation de la situation en vue de s'y préparer mentalement et physiquement : « À la radio la voix quand je l'entends quand je suis en train de rouler je comprends que c'est pas une intervention classique je sens je connais le cas je connais son parcours. Et je sens dans sa voix son intonation ça sent le stress je sais pas un peu de peur. Je me dis là c'est pas une situation classique [...] Mon rythme cardiaque mon ressenti mon stress qui est positif pas celui qui me fait perdre mes moyens au contraire qui me motive ça me met en condition en arrivant depuis la voiture. Je sais qu'on est tous un peu comme cela on sait quand on écoute la radio à l'intonation à la voix. C'est dans le message ce qu'on va se dire je sens si c'est la situation est différente ».

Dans le cas 17 EvS, le capitaine RA16Of- a une intuition qui participe de sa préparation à l'action en créant une première représentation de la situation : « L'intuition m'a tout de suite conduit à aller sur l'intervention, de préparer une réponse », « Durant le trajet cette intuition elle me conduit à dimensionner l'intervention au regard des messages radios, l'attitude à adopter sur place, à comment faire pour un gérer les impliquer ». Par la suite, un de ses collègues le félicite de la manière suivante : « tu as eu du nez d'avoir apprécié la situation comme cela ». Le capitaine termine par : « ça gratifie et de voir qu'on est d'une certaine manière dans le vrai qu'on peut se fier à ses intuitions ça peut porter ses fruits ».

De manière générale, le colonel RA3Of+ voit dans la « notion d'intuition le processus de décision est beaucoup plus rapide. Des choses extraordinaires ». La participation de l'intuition à la décision permet un gain en vitesse du processus décisionnel.

### *Courage*

Dans le cas 16 S et P le capitaine R15Of- fait preuve de courage auquel concourt l'intuition : « En deux secondes, là aussi on se pose la question « qu'est-ce qu'on fait ? » Soit on attend reprend une situation normale en 3-4 minutes ou alors on fait quelque chose. Je me dis là si ça se trouve dans 3-4 minutes les gens sont plus là car déjà c'est difficilement respirable. Je sens qu'il faut tenter quelque chose maintenant ! En un quart de seconde je me dis « aller on va là »

Dans cet espace de réflexion sur l'action au sein même d'une situation extrême de gestion, l'intuition participe du courage de sortir du réflexe de la procédure. En cet instant l'acteur organisationnel redevient un homme face à soi et face aux autres pris dans l'inédit de la situation où se déchaîne les puissances de la Nature dans ce moment exorbitant. Le capitaine provoque cet

espace d'exception qui arrête la procédure normal. L'intuition est au cœur de la décision dont une action va découler avec des conséquences heureuses et héroïques puisque trois victimes vont être sauvées.

Dans le cas 13 EvS, la jeune sapeur-pompier RA13R- sort de ce que prescrit la procédure : « *je suis sortie de la procédure mais ça a été accepté* », et ce, à cause de son intuition qui lui dit que la situation va dégénérer de manière plus violente en défaveur de la personne impliquée. À partir de cette évaluation intuitive elle se sent le devoir d'agir : « *Je sais pas pourquoi je sens que je dois le faire, il est dans la détresse, je le vois par la première image* ».

Ces résultats sont à rapprocher du propos de Bibard (2013 : 296-297) sur la dimension contextualisée d'une éthique qui n'est jamais faite mais toujours à faire dans l'action ce qui requiert une prise de risque :

« *Il n'y a pas de critère extérieur, a priori, durable indépendamment des circonstances, qui permettrait de savoir a priori ce qu'il faut faire quant au vrai, quant au bien, quant au juste. Il faut sans cesse prendre le risque. Telle est la morale d'Aristote. Une présence à chaque instant rejouée en fonction de l'expérience à risquer qui s'impose. Et de même que décider, être et espérer sont des décisions et des manières d'être qui affirment une éthique* ».

### *Motivation*

Dans le cas 10 P, le colonel RA8Of+ a l'intuition qu'un véhicule qui lui a été présenté apporterait au SDIS une vraie plus-value dans les opérations de feux de forêt. Malheureusement le véhicule n'a pas été acquis : « *Je suis persuadé, je sens qu'on passe à côté de quelque chose* ». Cette intuition a donné une forte motivation au colonel pour le pousser à faire réussir son projet d'acquisition de matériel. Le colonel RA8Of+ a une des plus grandes expertises des feux de forêt qui soit. Ce dernier ayant effectué toute sa carrière dans les Bouches-du-Rhône nous pouvons considérer qu'il est un des meilleurs spécialistes du SDIS 13 sur ces questions au vu de son expertise théorique et contextualisée au territoire. Son intuition l'a conduit à persévérer pendant « *un an ou deux en étayant* » malgré les refus et les difficultés rencontrées. Ainsi, nous pouvons postuler raisonnablement que le processus décisionnel de l'organisation souffre de ne pas avoir considéré suffisamment cette intuition renforcée par des éléments factuels pour les raisons suivantes : « *La légitimité je l'ai mais après il y a les intrigues de palais. Une fois qu'on pense que le projet a abouti et deux mois après que vous savez non ça n'a pas marché pourquoi parce que à un endroit quand*

*c'est passé après ça il y a des prés carrés ».*

Dans le cas 11 S, la capitaine RA9Of- retrace un épisode intuitif vis-à-vis d'un jeune pour lequel elle a l'intuition qu'il faut l'accueillir dans son centre malgré ses mauvais états de service dont lui fait état son précédent chef de centre. Dans ce processus décisionnel, l'intuition la pousse à creuser la situation faite de non-dit à laquelle s'ajoute pourtant une évaluation négative qui devrait suffire à acter sa décision. Pourtant, l'intuition lui fait dire : « *Je sais pas, j'ai l'intuition, je dois l'aider* ». Au terme de son processus de réflexion sur cette intuition dans lequel son binôme participe, la capitaine reconnaît explicitement : « *Donc là complètement mon intuition à participer à la décision* ».

Dans le cas 4 EvS, l'intuition du colonel RA3Of+ s'accompagne d'une poussée vers l'action : « *On sent qu'il va falloir qu'on prenne des décisions* », « *On ressent la nécessité d'agir de prendre des décisions sur ça* ». L'intuition est une source de motivation.

### **1.1.5.2 L'intuition a participé partiellement à la performance de la décision**

Dans le cas 14 C, le commandant RA14Of+ fait partie d'un jury de sélection de dossiers pour le concours de capitaine. L'intuition sert à produire une évaluation des dossiers. Dans le cadre stricte des règles imposées l'intuition du commandant est exprimée puis discutée au sein de son binôme puis traduite en évaluation quantitative et qualitative. Si l'intuition participe du processus décisionnel elle n'en est pas le moteur principal.

De manière générale le colonel RA7Of+ analyse la différence de la place à donner à l'intuition entre l'opérationnel et le fonctionnel (fonction support) de la façon suivante :

*« oui l'intuition on a beaucoup d'éléments qu'on peut pas maîtriser dont on ne peut pas avoir la connaissance et qui font que on prend la décision sans avoir tous les éléments et la certitude, et l'exactitude du résultat de la solution qu'on apporte ou on va avoir la capacité de traiter avec des moyens qui ne sont pas les plus adaptés cas on a les moyens de combat et pas forcément ce qu'on l'aurait souhaité mais dans la partie fonctionnelle si on n'a pas de moyens on ne sait plus faire ».*

La sphère administrative de l'état-major s'oppose à celle de l'opérationnelle. L'intuition participe des capacités décisionnelles lorsque la situation de gestion est « en dehors des clous » administratifs en évitant un blocage. L'intuition vient palier la rationalité administrative démunie en situation hors normalité :

*« Alors qu'on pourrait faire comme sur le terrain à 90 %. Dans certains cas on va se focaliser sur*

*les 5 % d'écueils de la solution apportée et pas les 95% qui règlent le problème après ce n'est plus qu'une question de réglage. Dans la partie opérationnelle, on s'en satisfait car on comprend qu'on peut travailler qu'avec les moyens que l'on a à ce que la situation l'exige. Dans le cas administratif, on va dire les gens sont assez démunies et à l'inverse la capacité d'analyser une situation dans son ensemble pour savoir comment on va procéder localement pourquoi l'objectif qu'il soit atteint on applique pas dans la partie fonctionnelle souvent des personnes très bons en opération **vont se focaliser sur le problème et pas la globalité dans son ensemble** ».*

La capacité à apporter une vision holistique en opération du fait des caractéristiques de cinétique, de dynamique et d'incertitude implique une ouverture à l'intuition.

### **1.1.5.3 L'intuition n'a pas participé à la performance de la décision**

Dans le cas 9 P, le lieutenant-colonel RA6Of+ n'est pas dans un domaine d'expertise dans lequel il a une complète estime de ses capacités. De plus, il estime qu'il ne peut se contenter d'une intuition pour asseoir sa décision de ne pas recourir à un questionnaire. Sur sa relation avec les consultants extérieurs à l'organisation il dit : *« j'essaye de leur faire prendre conscience après on va le faire quand même »*. Son intuition a été dévoilée comme une simple information dans le processus décisionnel mais n'a pas conduit à plus d'action ou d'investigation. Recontacté par la suite RA6Of+ reconnaît que le taux de retour a été plus élevé qu'il ne le présentait.

Dans le cas 3 S, le colonel anti-intuition RA2Of+ a une intuition sur le mauvais déroulé d'un largage d'eau par un canadien. Durant l'écoute des communications radios il a l'intuition de l'échec de la manœuvre par l'écoute du son de la voix de ses camarades. Comme ce dernier n'a pas confiance en l'intuition il va la garder pour lui et n'en fait aucunement mention. Son intuition va se révéler juste et le largage être un échec. Nous pouvons postuler que le colonel au vu de sa position hiérarchique dans le dispositif aurait pu intervenir en questionnant sur des points précis ses collègues impliqués. Quoiqu'il en soit, nous pouvons constater que son intuition était juste mais que ne l'ayant pas écoutée, il n'a pas tenté d'intervenir sur la situation de gestion qui a été un échec. Dans ce cas, c'est la non prise en compte de l'intuition qui a conduit à une non-participation de la performance décisionnelle.

Dans le cas 7 S, la chargée de mission RAOC- a l'intuition d'une problématique entourant le déroulé de son projet. Il s'avèrera que la problématique n'est pas de son fait. Néanmoins, son intuition lui a servi de détecteur amenant un processus d'enquête lui permettant de confirmer que les faits étaient extérieurs à sa pratique managériale. En retour, ses inquiétudes sur sa pratique ont été levées ce qui l'a confirmé dans sa façon de faire.

## ***1.2 Analyse du cas : 21<sup>e</sup> Régiment d'infanterie de marine (21<sup>e</sup> RIMa)***

Nous présentons ce chapitre les résultats de l'étude du cas du 21<sup>e</sup> RIMa. Nous présentons l'organisation et les répondants puis nous présentons les résultats en suivant l'ordre de nos questions de recherche.

### **Présentation du 21<sup>e</sup> RIMa**

#### Histoire :

Le 21<sup>e</sup> RIMa est un régiment prestigieux de l'armée de Terre. Sa devise est « Croche et tient ». Son drapeau porte fièrement les noms de 12 batailles depuis la bataille de Bomarsund (1854) jusqu'aux campagnes en Afrique du Nord (1952-1962) dont les événements d'Algérie en passant par les deux guerres mondiales.

Le régiment a une longue filiation depuis le 2<sup>e</sup> Régiment d'Infanterie de Marine de Garnison (1899), la destruction totale du 21<sup>e</sup> Régiment d'Infanterie Coloniale sous le feu des Allemands ce jour du 15 juin 1940 qui résonne encore du cri du Colonel Cazeilles à ses marsouins « *Baïonnettes au canon, suivez votre colonel !* » pour aboutir au 21<sup>e</sup> RIMa que nous connaissons aujourd'hui.

Les marsouins héritiers de ce passé glorieux portent trois fourragères pour rappeler les croix de guerre obtenues dans les deux conflits mondiaux, la croix de guerre des théâtres d'opérations extérieures, la croix de la valeur militaire. Plus récemment, le 21<sup>e</sup> RIMa a été déployé dans des opérations extérieures au Mali (2013), en Afghanistan (2001), en République de Côte d'Ivoire (2002) et au Kosovo (1999) ainsi que des opérations intérieures comme Vigipirate ou Sentinelle.

#### Présentation du 21<sup>e</sup> RIMa :

Le régiment est implanté sur la commune de Fréjus dans le Var au bord de la Méditerranée. Le régiment est issu d'un régiment colonial dont il continue de cultiver la dimension marine notamment avec la spécialité amphibie héritée de son histoire visible jusque dans les dénominations de « troupes de marine » et de « marsouin ».

Le régiment dirigé par le colonel Chareyron fait partie de la 6<sup>ème</sup> brigade légère blindée interarmes soit environ 5000 combattants répartis dans 7 régiments allant du génie, de l'infanterie, de l'artillerie, de la cavalerie, à la légion étrangère. Sa particularité réside dans sa capacité de

projection rapide sur tout théâtre d’opération.

Le régiment compte environ 1000 hommes répartis dans 7 unités comme suit :

- 1 compagnie de commandement et de logistique ;
- 4 compagnies de combat ;
- 1 compagnie d’éclairage et d’appui ;
- 1 compagnie de base et d’instruction ;
- 2 unités de réserve.

### Présentation des répondants

Afin de catégoriser les répondants ainsi que de faciliter la lecture des résultats nous avons catégorisé les répondants selon leur organisation, leur grade et leur niveaux d’expérience :

- R : répondant ;
- A ou B : SDIS 13 ou 21e RIMa ;
- X : numéro attribué au répondant ;
- Catégorie de grade : homme du rang (R) ; sous-officier (S) ; officier (Of) ;
- + ou - : grade inférieur ou supérieur de la catégorie hiérarchique.

Notons que les symboles accolés « -+ » signifient que le répondant est dans un grade inférieur d’une catégorie mais que celui-ci a une longue expérience. Par exemple RB8S-+ est un sergent-chef issu des hommes du rang ayant gravi tous les échelons pour en arriver à ce deuxième grade du corps des sous-officiers ce qui nous permet de le différencier d’un individu qui aurait débuté sa carrière directement en intégrant le corps des sous-officiers au grade de sergent.

Tableau 13 : Présentation des répondants du 21<sup>e</sup> RIMa.

<b>Grade - Distinction</b>	<b>Domaine d’action</b>	<b>Sexe</b>	<b>Expérience</b>	<b>Code</b>	<b>Durée entretien</b>
Lieutenant	Combat / Adjoint commandant de compagnie	M	28 ans	RB0Of-+	1H00
Sergent	Combat	M	8 ans	RB1S-+	55 min
Caporal	Combat	M	6 ans	RB2R+	45min
Caporal	Comptabilité	F	5 ans	RB3R-	35 min
Caporal-chef	Combat	M	10 ans	RB4R+	55 min
Capitaine	Commandant de compagnie	M	5 ans	RB5Of-	1H20
Lieutenant	Combat	M	1 an	RB6Of-	1H00
Adjudant	Logistique de la compagnie	M	22 ans	RB7S+	1H20



Sergent-chef	Combat / Conseil matériel	M	10 ans	RB8S-+	55 min
Adjudant-chef	Combat / Adjoint chef de la compagnie	M	18 ans	RB9S+	1H05
Colonel	Adjoint du commandant du Régiment	M	32 ans	RB10Of+	1H35

### Direction

La direction du régiment est concentré dans une unité de commandement sous la direction d'un colonel et de son adjoint également colonel. Les grades supérieurs d'officiers allant de commandant à colonel s'y côtoient.

### Compagnie de combat A et B

Nos entretiens ont été menés au sein de deux compagnies de combat identiques dans leur structuration comprenant environ une centaine d'hommes répartie en quatre sections. À la tête d'une compagnie de combat nous retrouvons un capitaine en binôme avec un lieutenant ou un adjudant-chef.

## Analyse du cas

Nous présentons à présent les résultats à notre problématique par la structuration selon nos cinq questions de recherche.

### 1.2.1 QR1 – Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?

*« Parler c'est agir : toute chose qu'on nomme n'est déjà plus tout à fait la même, elle a perdu son innocence. »*

Sartre

Dans la même manière que pour le cas précédent, nous débutons l'analyse de notre cas sur les représentations de l'intuition qu'ont les individus à différents niveaux hiérarchiques du 21<sup>e</sup> RIMa à partir du codage prédéfini et des dimensions émergentes. Notre codage de départ est constitué des catégories issues d'une première typologie effectuée à partir de la littérature que nous avons affiné par la suite à l'aide de dimensions émergentes. Nous retenons les représentations de l'intuition définies comme : un objet, une capacité, un au-delà de la Raison.

Comme dans le cas précédent, notons en préalable que plusieurs répondants ont eu des difficultés à se définir l'intuition.

#### 1.2.1.1 L'intuition vue comme un objet

4 de nos répondants sur 11 associent l'intuition à un objet dans une dimension du ressenti.

*« c'est quand même **plus personnel** c'est quand on le sent on sent qu'il faut le faire de peur de regret peut-être c'est compliquée. C'est le petit doigt c'est l'odorat c'est inexplicable »* (RB1S-+)

Le ressenti est vu comme quelque chose de personnel donc rattaché à chaque personne singulière. En sus, ce ressenti est accompagné d'une force qui pousse à le faire s'accomplir afin d'éviter une émotion négative comme le regret. Malgré tout, le ressenti reste un objet obscur pour la compréhension, preuve en est les différentes images évoquées pour exprimer ce qu'est l'intuition. De façon condensé mais très riche le sergent-chef RB8S-+ définit l'intuition comme suit : *« **jugement personnel, ça vient tout seul** c'est pas contrôlé, ça vient d'au-dessus, c'est selon nos sens qui sont développés, si on n'y croit ou pas ensuite on va faire une réaction, on va agir en*

*fonction de notre ressenti pour moi c'est un ressenti* ». Nous retrouvons la dimension personnelle du ressenti auxquels s'ajoutent plusieurs points que nous explicitons. L'autonomie de l'intuition vis-à-vis de la volonté du sujet que fait ressortir le « *ça vient tout seul* » est en accord avec une des caractéristiques que donne la littérature (Sadler-Smith, 2008). Le caractère inconscient est désigné avec la formulation « *ça vient du dessus* » que le répondant accompagne d'un geste de la main remontant depuis son visage jusque bien au-dessus de son crâne pour marquer le lien entre le moi que désigne le visage jusque vers une dimension non-personnelle que nous ne pouvons situer. Le développement des sens renvoie à la capacité individuelle de capter des stimuli issus du réel que le système inconscient pourrait analyser ou simplement saisir. « *si on n'y croit ou pas* » souligne un fait que nous retrouvons dans nos résultats, à savoir, que si un individu ne croit pas en l'intuition à cause de ses préférences alors il ne l'intégrera pas comme un élément de son processus d'action/décision. Enfin, l'intuition est une source potentielle non seulement de jugement mais bel et bien de l'action en fonction de la situation.

Pour les deux hommes du rang, la représentation est assez similaire. Le caporal-chef (RB2R+) dit : « *l'intuition je dirais que c'est savoir prévenir quelque chose. On sent que quelque chose va se passer en bien ou en mal, agir avant que ça se produise par exemple. Sentir sur les éléments à venir* », nous retrouvons des éléments identiques dans le sentir comme portant sur l'évolution de la situation afin de produire une action correctrice. Les propos du caporal RB3R- vont dans le même sens : « *pouvoir ressentir les choses... Intuition que ça va se passer comme ça que comment vont apparaître les choses. Sentir l'évolution un peu à l'avance de comment ça va se passer. On sent que ça va arriver à des résultats si on continue comme ça* ».

Dans sa perception de l'intuition comme un objet à la conscience l'intuition a une dimension de certitude. Pour le jeune lieutenant RB6Of- l'intuition est :

« *cette sensation qu'on peut avoir au moment de prendre des décisions des fois, il n'y a pas d'idées rationnelles mais on va dire qu'il faut faire ça mais au moment où va avoir une décision rapide à prendre là on va se dire c'est avec cette certitude alors qu'on n'a pas forcément d'éléments pour la donner. C'est quelque chose d'inopiné quelque chose on a du mal à anticiper assez difficile à anticiper même si nous on essaye d'anticiper toujours nous les militaires les différentes phases que ce soit tactique ou entraînement. Mais c'est quelque chose de très dur d'anticiper quelque chose de très éphémère impulsif. Ça apparut... Ça peut être en tactique on s'engage dans un compartiment de terrain initialement on avait choisi de passer par là. Quoi que c'est plus favorable à l'ennemi alors quand on voit ça sent pas bon alors on va tout de suite changer notre schéma tactique de manière à aborder ce compartiment de terrain.* »

Nous voyons dans ces propos se faire jour l'intuition comme une sensation de certitude alors même que toutes les informations n'autorisent pas son affirmation au moment de décider. Le lieutenant ajoute le caractère empirique de l'anticipation sur du combat qui nécessite de l'adaptation-réaction en temps réel dans laquelle l'intuition a potentiellement sa place.

### 1.2.1.2 L'intuition vue comme une capacité

Le capitaine RB5Of- lie la capacité intuitive à la personnalité :

*« je pense que c'est intimement lié **un mélange entre la personnalité, la capacité de prendre des décisions** qui peut nous éclairer sur l'intuition. Personnalité c'est tout c'est **un ensemble un tout la totalité ultime de ce qui me constitue** ce qui fait qu'à un moment donné dans la carrière d'un individu d'un officier **on va aller vers le commandement d'une compagnie de combat ou pas** c'est le fait qu'un individu a les capacités techniques et les qualités morales pour obtenir ce commandement la non seulement capacités dans le boulot si quelqu'un était excellent dans le boulot mais à côté il se droguait ou un comportement immoral entre guillemets mêmes si le terme est galvaudé. Je pense que si on a des qualités morales, les bons choix en plus de facilité à défendre un exemple en opération du dans toutes les armées d'ailleurs des dérives qui en est faite civil ou ennemi je pense que quelqu'un avec **des capacités morales vacillantes aura une intuition mauvaise c'est l'ensemble de l'individu se capacités morales** à faire des choix intelligents et moraux dans des environnements parfois immoraux. ».*

La non sécabilité de la personne est souligné. Les qualités privée et professionnelle sont « *un ensemble un tout la totalité ultime de ce qui me constitue* » à partir de quoi l'intuition va se constituer comme une capacité qui participe de l'évolution de carrière puisque le capitaine évoque naturellement au sujet de sa représentation de l'intuition l'évolution vers de hautes responsabilités. Puis, il songe aux capacités morales en lien direct avec la bonne ou mauvaise intuition.

Pour le colonel RB10Of+ la capacité intuitive dépend fortement de la personne :

*« Pour moi, pour l'avoir vécu avec des chefs il y a **l'intelligence de situation** avec comme caractéristique particulière l'opération. Lié au contexte opérationnel et tactique **j'ai vu des chefs qui avaient cette intuition en arrivant d'avoir une excellente analyse de l'ennemi** voilà ses modes d'action qui avaient toujours des modes d'action pour nous qui permettaient de contrer l'ennemi et **j'ai parfois été bluffé avoir cette capacité de certains officiers** pouvoir appréhender et même parfois de **sous-officiers** je me souviens d'un sous-officier fort en gueule particulièrement attachant parfois un peu pénible au quartier mais sur le terrain il avait ce sens du terrain ou en fonction de la*

*géographie, etc. Il arrivait à anticiper il avait l'œil. Je m'en suis passablement servi notamment en place en Bosnie. C'est ce que j'appellerai l'intelligence situation dans le domaine opérationnel. »*

L'intuition comme capacité apportant une qualité supplémentaire est une représentation présente pour 4 de nos répondants.

Pour le caporal-chef RB4R+ :

*« En opération encore plus utile. Car là ce n'est pas des balles à blanc, là c'est pas du calcul, là où on met le curseur qui va avoir une confiance entre eux et vous devez proposer pour que le chef ait le temps pour que nous sur le terrain ça sent pas bon. Car on voit on discute un peu entre caporaux chefs et caporaux on discute après on propose on le dit à nos chefs. Sur le terrain-là on peut dire tu vois là je ne le sens pas. Ça montre au chef qu'on a un petit plus professionnalisme un plus il est bien, il bosse, il propose.*

*Mon chef y verra que un tel et un tel il est investi, il cherche à vouloir être bon, le chef aura plus de confiance ira plus de liens. »*

L'intuition est une qualité pour l'opération car le risque et la cinétique obligent des actions rapides. En outre, elle participe de la qualité réelle mais aussi perçue pour le militaire qui, par ce biais, montre à son chef ses capacités et son investissement. Le partage et la discussion de l'intuition avant qu'elle soit proposée montrent un processus d'extériorisation sociale qui participe de la décision du chef par l'entremise du groupe entier.

Le sergent RB1S+ confirme cette attente envers ses hommes :

*« Dont j'attends ça aussi de mes hommes à la base ils ont tous amenés à être sergent si ils ont à la capacité il faut commencer à travailler ça. Si le mec se laisse crever sans regarder autour d'espace et réfléchir... Donc il faut leur montrer et de montrer comment je fonctionne de garder cette attitude. Il vaut mieux proposer que de ne pas faire. Il faut toujours proposer plutôt que dire toujours reçu, reçu, reçu à mon chef va dire mais toi tu n'es qu'un soldat. Donc il y a une attente de toujours plus. Surtout pour les sergents qui sont des cadres de contact »*

Les possibilités de gravir les échelons hiérarchiques dans l'armée produisent une attente de la part des encadrants sur leurs subalternes comme nous le voyons dans les propos du sergent. L'intuition se présente comme une qualité attendue faisant preuve de la possibilité à être élevé dans la hiérarchie. L'acquiescement passif des ordres n'est pas la seule attente. Pour le lieutenant RB5Of-, le discours est le même : *« C'est la performance de la personne et que certains commanderont l'armée française et pas d'autres. Cette capacité-là à saisir les choses, être intuitif »*. Il emploie le terme « performance » en lien avec la capacité de compréhension intuitive comme critère déterminant pour atteindre les plus hautes fonctions de l'institution militaire. Le lieutenant RB0Of-

+ s'exprime dans le même sens :

*« pour moi c'est pas un défaut au contraire c'est quelque chose d'important de fort c'est plus une qualité c'est ce qu'on dit toujours à nos subordonnés il faut sentir le terrain quand on est sur le terrain quand on sent que quelque chose ne va pas c'est quelque chose qui est bien. Ce sont des petits choses en plus ce qui est important surtout quand on est en opération. Oui pour moi elle participe je pense même que ça peut être un critère de sélection pour avancer dans la hiérarchie »*

L'intuition est une qualité. Il fait partager cet avis à ses subordonnés en leur rappelant l'importance de « sentir le terrain ». Très explicitement, il affirme que l'intuition est une capacité pour avancer dans sa carrière.

### 1.2.1.3 L'intuition vue comme un au-delà de la Raison

L'intuition est associée à l'au-delà et à la religion dans une perspective similaire que deux répondants utilisent pour se rendre intelligible l'intuition.

À ce propos, le sergent-chef RB8S+ mentionne une figure rationalisante (psychologue) qu'il oppose à sa perspective :

*« Moi j'avais un chef de section, ancien psychologue on en avait parlé il était un peu plus rationnel il était plus dans l'anatomie et la physionomie les processus conscients et inconscients. Et moi je croyais plus dans l'au-delà après tout monde y croit un petit peu »*

L'intuition a pu être abordée comme sujet de discussion par ce répondant qui montre un intérêt particulier pour le sujet. Malgré l'avis d'une personne légitime sur ce sujet du fait de son ancienne profession de psychologue, le répondant maintient une perspective irrationnelle avec un objet métaphysique « l'au-delà » dont nous ne pouvons avoir de connaissance et dans lequel il place l'intuition. De la même manière le colonel RB10Of+ fait mention de sa foi religieuse :

*« j'ai plusieurs fois dû prendre des décisions avec l'intuition et c'était le bon choix. Je me confie à vous en toute simplicité j'ai aussi la force d'être [religion monothéiste] pour moi ma foi je la considère comme un atout majeur dans ma vie d'officier et souvent j'appelle ça intuition, moi j'appelle ça l'abandon je crois avoir fait que j'avais à faire. Est-ce que c'est la bonne décision je sais rien et du coup je m'en réfère à Dieu et je considère que j'ai tout fait pour que ce soit dans les clous mais les conséquences ne m'appartiennent pas »*

Le lien entre intuition et relation au divin par le truchement de la foi s'immisce dans la vie professionnelle de cet officier supérieur dont les croyances religieuses ont un lien avec son utilisation de l'intuition et, par incidence, les actions et les décisions qu'il est amené à prendre.

## 1.2.2 QR2 – Quelles sont les antécédents de l'intuition ?

Nous cherchons avec cette question à déterminer les antécédents qui favorise la création, l'expression et l'utilisation de l'intuition. Les différents éléments mis au jour dans nos entretiens ont été codé selon quatre niveaux : individu, objet de gestion, collectif et organisation.

### 1.2.2.1 Antécédents au niveau de l'individu

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau de l'individu se sous divise dans les dimensions suivantes : genre, expérience.

#### *Genre*

Dans notre échantillon au sein du 21<sup>e</sup> RIMa nous comptons une femme caporal RB3R-. En lien avec l'intuition RB3R- souligne une diminution des différences de genre qui, selon elle, n'est pas significative en comparaison des autres différences non genrées :

*« L'intuition c'est bien mais ça dépend des personnes c'est peut-être un peu moins les différences hommes femmes. Non non pas de différence je vois à l'armée les femmes pas de différences. Ça dépend des hommes. Et en plus moins à notre époque peut-être avant. L'homme et la femme maintenant elles sont plus masculines et ils sont plus féminins on arrive plus sur un moyen »*

#### *Expérience*

Pour le lieutenant RB0Of+ l'expérience acquise par le passage des différents niveaux hiérarchiques constitue le socle de l'intuition :

*« Ça vient tout d'abord avec l'expérience dans le milieu militaire avec toutes les étapes qu'on peut passer quand on a commencé militaire du rang, sous-officiers, on acquiert pas mal d'expérience on a fait beaucoup de terrain et d'expérience. Pour un jeune sergent c'est peut-être moins évident d'avoir cette intuition je dirais dans un milieu opérationnel sera plus un instinct de survie que l'intuition ».*

Dans la situation d'absence de cette acquisition par le terrain, comme dans l'image du jeune sergent sans expérience ce sera l'instinct comme alternative primaire de l'intuition. L'instinct serait l'absence d'expérience amenant l'utilisation d'une capacité primaire. Pour le sergent RB1S-, dans

la même trame, l'intuition s'acquiert par l'expérience et sert la capacité d'anticipation :

*« Ce n'est pas inné c'est l'expérience qui fait que on anticipe essayer d'avoir toujours un coup d'avance sur son chef. Toujours comme ça avant qu'il demande la chose peut-être que la moitié du boulot est déjà faite. Ça c'est important. Je pense que c'est l'expérience qui fait que. Un jeune sergent au même grade et même fonction il aura 20 ans il sortira du bac il aura fait l'école.*

*Après l'âge ça veut rien dire de nos jours la personne à 15 ans et plus mature quatre enfant. Au niveau du travail il n'aura pas cet odorat qui pourra lui permet d'anticiper sur quelqu'un d'autre »*

La personnalité est évoquée par-delà l'âge comme un facteur déterminant qui participe de la capacité à assimiler cette expérience pour donner de l'intuition décrite sous le sens de l'odorat.

De manière plus simplifiée RB2R+ fait de l'intuition la capacité à mettre en lien un événement passé avec une situation similaire : *« Ça vient de l'expérience peut-être que une fois qu'on aura vue. Le ressenti c'est sur quelque chose qu'on a déjà vu une erreur qu'on a déjà fait ça fait penser que ça va se refaire, etc. etc. que je sois un ressenti bon mauvais ».*

Pour le capitaine de la compagnie de combat RB5Of- la formation est centrale. Notons que la formation par l'entraînement est continue chez les militaires :

*« notre comportement est très codifié pour le maîtriser une fois qu'on les a maîtrisés on peut certes on peut trouver la marge de manœuvre pour créer quelque chose pour aller au-delà pour imposer sa marque. Il faut passer par de l'apprentissage technique pour après s'en libérer comme un peintre passe d'abord par la technique pour s'en libérer ensuite mais pas l'inverse pour pouvoir créer.*

*Sur le terrain face à un problème tactique si j'ai un ennemi face à moi et que j'ai l'ordre de reconnaître l'axe je vais mettre en œuvre toute la procédure technique à disposition que je connais faire un plan tactique qui va être une marge de manœuvre créatrice c'est vous qui avez à décider comment mettre en œuvre tout ça à partir de la technique. Si moi je ne connaissais pas ces capacités tactiques mises à ma disposition, tactiquement je ne pourrais pas créer quelque chose. L'intuition elle est là. »*

Le caractère très formel de l'activité professionnelle n'est pas vu comme une inhibition de la possibilité intuitive. Au contraire, le dépassement produit par son incorporation conduit à une libération à la manière de l'artiste peintre dépassant la rigueur technique qui est l'image donnée par le répondant. Cette image se retrouve dans les propos de l'adjudant-chef RB9S+ : *« Pianiste qui a besoin de faire ses gammes pour s'en libérer une fois qu'il y a une incorporation ».* En outre, la manière dont va être investie la norme ou la procédure laisse une marge de liberté qui se donne comme un lieu d'expression de création et d'intuition.



Quant à la place de l'intuition dans la formation les répondants nous confirme son absence (RB2R+, RB1S+, RB0Of+, RB4R+, RB5Of-, RB6Of-). Pour RB2R+ « *c'est pas un sujet dont on fait part* ».

### 1.2.2.2 Antécédents au niveau de l'objet de gestion

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau de l'objet de gestion se sous divise dans les dimensions suivantes : dépassement de la procédure, dimension humaine, risque.

#### *Dépassement de la procédure*

Les objets et situations de gestion dans les HRO ont pour spécificité de pouvoir être hors norme au sens de dépasser ce que les individus pensent être la normalité. Les situations de combat que rencontre l'infanterie de marines amènent une source de stress pour les Hommes et les organisations. Le capitaine RB5Of- nous exprime ainsi la place de l'intuition en lien avec le dépassement des procédures :

*« En situation de stress je pense que c'est inévitable l'intuition, c'est de l'instinct mais que la situation pour laquelle on se trouve elle est pas forcément rationnelle donc elle est déjà coupée du cours normal des choses donc on est un peu obligé de réagir à l'instinct après on fait pas n'importe quoi on essaye de prévoir au maximum. On liste des canaux conformes si ça ça fait ça et quand ça sort complètement de ce cadre de tous ces cas qu'on a envisagés et une décision ultrarapide apprend on est obligé de se fier à ça, à l'intuition »*

Les situations de gestion sont hors cadre de la rationalité du fait des caractéristiques des objets de gestion. La seule rationalité ne peut s'exprimer. L'intuition apparait inévitable au vu de la charge émotionnelle. Une trop grande sortie du cadre attendue couplée avec une grande cinétique conditionnent l'appel à l'intuition. Dans le même sens, le sergent-chef RB8S+ dit : « *On a une certaine liberté sur le terrain c'est à nous de prendre la dernière décision car on est au plus proche de l'ennemi. C'est pour ça que notre entraînement est fait pour prendre une décision* ». Le terrain est un lieu de liberté pour l'action qui exige des combattants des capacités décisionnelles fortes. C'est ce que traduit les propos de l'adjudant-chef RB9S+ en faisant le lien avec les deux précédents répondants :

*« on a pas une procédure à suivre pour tout quand la décision est prise il faut y aller jusqu'au bout dans les moments de stress et de tension il faut absolument prendre une décision à un moment T si l'intuition dit qu'il faut faire cela et que la décision est prise, qu'il faut faire cela que l'intuition*

*soit mauvaise ou pas de toute façon il faut y aller et il faut y aller jusqu'au bout et ne pas s'arrêter au milieu même si on se rend compte que c'est pas bon c'est à ce moment-là qu'on perd des mecs qu'on a des blessés c'est dans l'hésitation qu'on fait n'importe quoi qu'elle soit bonne ou mauvaise intuition dans un moment T tant pis quitte à essayer de se rattraper après pour nous en compagnie de combat la décision lorsqu'elle est prise il faut y aller pour nous c'est important »*

L'absence de procédure pour encadrer tous les aspects de toutes les situations en plus de la charge émotionnelle et, en plus de l'obligation d'agir dans des cinétiques très courtes conditionnent une écoute de l'intuition qu'elle soit bonne ou mauvaise car le plus grand risque est l'inaction. Face à ce risque, l'intuition transparaît comme une ressource pour la construction de sens et la continuité de l'action.

De manière sous-jacente à ces propos nous voyons que la cinétique rapide inhibe la possibilité d'une délibération rationnelle et conditionne le recours à l'intuition comme le dit clairement l'adjudant-chef RB9S+:

*« sur le terrain quand c'est tendu c'est mon intuition qui prime car j'ai pas le temps de discuter j'ai toujours eu des subordonnés ils adhéraient à cette façon quand il y avait des moments un peu tendus. Cette façon de travailler ne doit pas empêcher de travailler quand il y a des situations difficiles il faut que le chef est là pour décider et là tout le monde exécute. C'est les **circonstances extérieures** qui font que là on ne peut pas discuter »*

Dans sa mission structurée de logisticien pour sa compagnie de combat l'adjudant-chef RB7S+ écarte l'intuition pour deux raisons ayant traits à son objet de gestion : objet structuré et procédure de gestion. L'exemple du transport aérien de matière dangereuse que nous présentons est l'archétype du dogme de la rationalisation des pratiques excluant toutes autres formes de cognition comme l'intuition :

*« je **peux pas travailler sur l'hypothèse que sur un truc bien concret**. On va dire oui ici le capitaine lui **il veut prendre 11 véhicules peut-être 18** mais il doit me dire 11 ou 18 car il y a des commandes extérieures à faire à des sociétés civiles c'est pas comme à l'armée ça change pas. Pour moi pas intuition du certains. Pour mon travail à moi c'est pas un bon moyen de prendre des décisions l'intuition. Après sur des personnes ça peut marcher peut-être oui mais par rapport à des commandes sur ce qu'on doit faire, l'intuition... »*

*« Beaucoup de procédure on va dire paperasse on est en France on a des adeptes de tout ça. À l'armée, **avant je pouvais avec la personne par téléphone tout se faisait comme ça**. Maintenant il y a des demandes officielles avancées avec des délais donc il faut anticiper longtemps à l'avance »*

*« Transport de matériel dangereux aérien c'est 1200 pages de procédure et de la paperasse*

*douanière. La moindre petite erreur c'est problématique c'est très carré ou une erreur de colis il refusait sur l'emballage. Un exemple où il avait oublié la virgule le transporteur a refusé car dans la norme il est dit il faut la virgule il était dans son droit de refuser et la société s'est retrouvée avec des tonnes de petit frigo sur le tarmac c'est le plus fin possible. Pas de place pour aléatoire. »*

#### *Dimension humaine*

Dans les missions de combat l'infanterie de marines s'opposent à d'autres Hommes. L'Homme ennemi comme objet de gestion à des caractéristiques qui force à user de son intuition pour récupérer de l'information et agir à son encontre.

Le lieutenant RB6Of- n'a qu'une expérience d'une année en compagnie de combat. Il nous fait part d'une situation qui montre la difficile gestion de l'Homme comme objet de gestion :

*« un camarade qui était avec moi au stage infanterie il était en Afghanistan dans un groupe commandos de montagne, il était avec des gens de l'armée afghane, il y a eu un taliban infiltré qui a tiré sur des gens de son groupe qui a tué deux personnes. **Il m'a dit ce mec là je le sentais pas il avait l'intuition que ce mec là il préparait quelque chose et il s'est pas fié à son instinct.** La nuit quand on surveille on a le temps de parler, il m'a parlé de cela c'est compliqué. Pourquoi il n'a pas suivi justement cette intuition du coup, **c'est vrai elle se fonde sur rien. C'est dur d'avoir des actions là-dessus c'est compliqué ça se fonde sur rien c'est pas un matériel, pas de preuve donc c'est compliqué pour lui de le diffuser vers le haut... L'intuition aurait mérité d'être exploitée.***

***Et mon attitude là-dessus avant cette histoire et après ce sera pas la même. Il aurait pas dû prendre de risques, je l'accuse pas car c'était impossible à prévoir ce sont des événements qui font dire que des fois il faut se fier à son instinct et même si on se trompe il vaut mieux le voir dans le sens de la prévention. Cette histoire j'ai déjà parlé à des amis proches mais j'en parle pas à la section il n'y a pas de raison particulière. Si on devait avoir un cas comme cela avec ce risque j'en parlerais pas directement à la section mais je leur donnerais des conseils de m'en rendre compte si ils voient quelque chose de suspect. »***

Le cas de talibans infiltrés au sein des forces Afghanes ou de la coalition est une vraie menace. Les caractéristiques de la dimension humaine amènent comme dans ce cas une intuition sociale qui n'est pas écoutée puisque le militaire n'a pas les connaissances pour reconnaître et juger de son intuition, qui plus est, il ne la partage pas à son supérieur puisqu'il ne peut l'étayer de preuve. La notion de risque implique de faire entendre son intuition. Notons que cette histoire modifie le rapport que le lieutenant RB6Of- a envers cette situation de gestion particulière. En montrant que l'intuition est

performante avec un cas réel elle devient une source de modification des pratiques de gestion dans une situation similaire alors que la situation n'a pas été vécue en première personne. Ce cas nous donne une preuve de l'intérêt de communiquer et de former sur l'intuition.

Le sergent-chef RB8S-+ nous partage son expérience de la dimension humaine présente dans la gestion de la relation à l'ennemi :

*« nous notre travail c'est combattre l'ennemi sur un terrain il faut se mettre à sa place de l'ennemi faire comme lui. Il a des actions comme les nôtres et il faut se servir de l'intuition ressentir les choses. En Afghanistan l'ennemi on savait jamais où il était d'où il venait on ressentait dans l'atmosphère quand ça allait cartonner ou pas si c'était trop calme avant. Pareil, là où il risquait de mettre des mines. On développe l'hyper vigilance chercher les zones les indices les personnes qui marchent différemment le cerveau va faire des analyses il va prendre des décisions conscientes avec de l'inconscient »*

La connaissance par sympathie de l'ennemi est une connaissance de l'intérieur de son objet. Pour cela, les sens et l'inconscient qui vont faire naître l'intuition doivent être aiguisés en vue d'être écoutés. L'absence d'informations claires et distinctes à propos de l'ennemi comme dans un conflit classique oblige à développer des outils plus individuels de recueil et de traitement de l'information dont les capacités intuitives.

### *Risque*

Le métier de soldat en infanterie est hautement risqué particulièrement en opération. C'est pourquoi, le sergent RB1S-+ en lien avec le partage de l'intuition mentionne le risque vital comme le facteur qui pousse à partager son intuition :

*« Pourquoi les partager et bien il le faut bien car si ça se trouve en opérationnel mon ressenti cette intuition elle peut sauver des vies au final. Il faut la partager. Ça peut faire partie des conséquences si on ne le fait pas le chef ne sait pas après c'est con on ne sait pas que ça marche ou pas au moins le chef de groupe ou d'équipe a fait l'effort de proposer ce qu'il a proposé »*

Nous mettons ce propos en lien avec le cas d'un taliban infiltré. Le risque est un facteur qui doit pousser à partager son intuition. L'absence de risque inhibe ce partage alors que le risque pousse à le partager comme pour le caporal RB2R+ :

*« je me suis cassé l'épaule, le fait que je le sentais pas j'en ai parlé après coup je l'ai dit mais c'est souvent après. Maintenant même si j'ai un ressenti négatif là pour le sport je vais quand même en faire. Parce que il n'y a pas de risque parce que j'adore ça parce qu'il n'y a pas une grosse pression c'est une situation banale je me suis cassé l'épaule sur un terrain de foot. Si c'est dans une*

*mission c'est pas pareil. Car il y a le danger même si je ne le sentais pas je sais pas pourquoi dans une mission si on a vraiment un ressenti il faut pas aller contre »*

La confiance dans le « ressenti » pour ce répondant est liée à la situation de risque c'est pourquoi il n'ira pas contre son intuition.

### 1.2.2.3 Antécédents au niveau collectif

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau collectif se sous divise dans les dimensions suivantes : Discussion collective avant décision, « Je propose », Confiance en l'autre, Connaitre l'autre.

#### *Discussion collective avant décision*

Les officiers et sous-officiers nous montrent que la discussion collective en vue de prendre une décision est quelque chose de courant et de bien vue, et ce, à l'opposé de l'image d'Épinal de l'armée.

Le caporal-chef RB2R+ fait écho à cette culture du partage propice à l'échange de son intuition entre les différents niveaux hiérarchiques :

*« À tous les niveaux, on nous demande même d'apporter son grain de sel. **Moi je peux dire à mon chef je sais pas, je le sens pas, mais les gars en dessous de moi aussi peuvent le faire. Et je pense qu'il faut écouter tout le monde.** »*

L'adjudant-chef RB9S+ dont nous retranscrivons un long verbatim nous fait état de la discussion collective dans l'intérêt du chef et de ses hommes :

*« celui qui est capable de prendre en compte les facteurs autour de lui... J'ai vu des chefs se bloquer complètement car il ne prenait pas en compte tous les facteurs et ça peut arriver à tout le monde des jours avec ou des jours sans. Dans notre métier c'est ce qu'il y a de plus difficile. L'intuition elle vient pas, la réflexion l'intelligence ça vient pas et là on reste bloqué. C'est à ce moment-là que les subordonnés chef de groupe adjoint de sections sont prêts importants il faut qu'ils soient des forces de proposition pour le chef. Le chef ne peut pas penser à tout c'est impossible. Le truc et je pense que ça a très bien fonctionné lorsque j'étais en chef de section combats quand on est tranquille en réflexion collective pour prendre de bonnes décisions lorsqu'on est en situation bloquée comme les subordonnés ont l'habitude de ne pas discuter quand ça arrive en situation il n'y a plus de force de proposition. Plus de discussions quand la situation*

*exige donc je pense que la méthode de discussions de mise en commun de toutes les réflexions ce n'est pas une mauvaise méthode car le chef peut se retrouver bloqué face à une décision qui doit prendre si il n'y a pas de discussions quand il y a le temps alors quand il n'y a pas le temps il y en aura encore moins.*

*Ça enrichit l'expérience de tout le monde mais les décisionnaires il faut que ça reste le chef la décision ça doit rester le chef c'est bien une discussion mais il faut qu'il y en ait un seul qui tranche car si c'est tout le monde sait pas bon. On n'est pas en démocratie ici c'est l'armée il y a une hiérarchie et je pense que ça fonctionne pas mal. »*

La somme des facteurs à prendre en compte en situation d'opération extérieure voire de combat dépasse les capacités d'une seule personne au point qu'un chef de groupe ou de section puisse se retrouver paralysé sans que les capacités individuelles ne soient en mesure de répondre à la situation : « *L'intuition elle vient pas, la réflexion l'intelligence ça vient pas et là on reste bloqué* ». C'est en ce sens que l'importance des subordonnés est soulignée pour participer à donner des informations et à proposer des décisions par la « *force de proposition* ». Cette capacité des uns à proposer et des autres à écouter se cultive au sein d'un groupe hiérarchisé. En conséquence, lorsque la cinétique est lente le groupe doit s'habituer à cette discussion afin d'en être capable lorsque la cinétique est plus contrainte en situation extrême de gestion. Comme il est mentionné, l'expérience de tous se trouve renforcée par ce mode de management. En dépit de cela, la décision doit rester au chef. La discussion est collective mais la décision finale est individuelle dans la responsabilité du chef pour maintenir son autorité et le système formel hiérarchique. Il poursuit :

*« Donc il y a des gens peut-être qui se focalisent sur leur intuition pour décider ce n'est pas le bon moyen je pense car je pense que ça vient avec l'expérience et la discussion et même temps avec l'expérience on n'a pas forcément la bonne intuition il ne faut pas se fier qu'à ça. Moi je suis à 100 % pour discuter des choses à faire ses sous forme de discussions même si c'est toujours le chef qui doit prendre la décision il faut juste que ça sert dans le bon sens car les mauvaises intuitions peut amener une mauvaise décision et ce n'est pas bon. La discussion pour faire avancer les choses, il faut prendre en compte tous les points de vue ».*

L'adjudant-chef est conscient du risque d'une intuition suivie sans discussion. Pour contrer ce risque il souligne l'intérêt du partage pour discuter de la justesse et de l'intérêt de l'intuition en croisant les perspectives.

En écho à ces propos, le sergent RB1S-+ nous parle de son expérience de commandement avec son groupe : « *Je prends la décision mais il faut toujours une force de proposition par rapport aux caporaux-chefs qui sont peut-être plus l'ancien que moi et les plus jeunes qui sont plus intelligents que moi mais après c'est le chef qui décide. Moi je suis très dans la communication*

*nous sommes dans l'ère du social il faut écouter »*

La décision est de son fait. Néanmoins, au préalable le sergent prend soin d'entendre la force de proposition de ses caporaux-chefs plus expérimentés et de ses jeunes qui ont d'autres qualités afin de pouvoir décider avec toutes les cartes en main. Le sergent réinsère cette pratique dans un mouvement sociétal plus global de l'ère contemporaine du social tournée vers l'écoute.

Dans son expérience de prise de fonction de logisticien de la compagnie, l'adjudant-chef RB7S+ nous fait état de ce travail pour provoquer les échanges :

*« ça je le sens. Au début ils m'ont surnommé « l'ours ». Comme ils proposaient pas et comme je n'aime pas comme le travail mal fait je vais un peu dans leurs bureaux maintenant c'est « bébé ours ». Maintenant on travaille mieux. Avant de commencer les gens étaient pas habitués à ce qu'on leur demande pas leurs avis donc tout ce qui sortait d'ici les gens disaient oui mais ne faisait pas de propositions. Mais au fur et à mesure il avait des petits oublis dans les missions je les ai laissé pour qu'ils s'aperçoivent pour que eux aussi quand ils avaient une mission à monter qu'il fallait à donner un avis et pas seulement attendre maintenant ils viennent. Ils se sentent un peu plus impliqués »*

La personnalité du répondant surnommé l' « ours », en plus d'un changement de personne à ce poste dont les habitudes n'étaient pas de discuter, ont inhibé les échanges entre RB7S+ et ses hommes. C'est par des actions comme des visites qui ont amené un changement de surnom significatif pour « bébé ours » que les échanges se sont améliorés de même que le travail.

Le lieutenant RB0Of+ qui a gravi tous les échelons au cours de sa carrière va dans le même sens en rappelant que l'équipe est le niveau d'action :

*« Sur le terrain oui on peut donner son avis et discussion après il y a une personne qui prendra la décision il y a toujours un responsable mais c'est bien d'aller écouter les autres ne pas rester que dans son cocon. Nous ce n'est que du travail d'équipe. On vit ensemble on fait beaucoup de choses ensemble c'est pour ça que les familles elle mange aussi car il y a de l'absence. Ce n'est que du travail d'équipe ce n'est pas personnel ceux qui sont individuels ils se mettent de côté tout seul »*

Le jeune lieutenant RB6Of- opère dans le même sens :

*« Faire attention aux autres hommes oui. Les chefs de groupe sur le terrain ils sont là aussi pour me proposer des trucs car je vois pas tout, je ne vais pas avoir de suite la bonne idée je m'appuie sur eux. On en parlait, le fait que je vais donner un ordre lui il va me dire je pense que ça passera pas. Après moi j'en fais ce que j'en veux et lui il a pour me proposer des choses car : plus c'est mieux qu'un seul »*

RB00f+ a conscience du risque encouru par le suivi de l'intuition d'un seul individu qui ne serait pas discutée c'est pourquoi il insiste sur l'importance d'en faire publicité afin de renforcer l'intuition ou de l'amender par la force du collectif :

*« L'intuition ça découle toujours... C'est un peu comme l'instinct de survie si l'intuition est pas bonne tout de suite il peut y avoir des pertes [vies humaines] c'est ce que je dis dès qu'il peut y avoir un doute il faut qu'on puisse rendre compte pour avoir un deuxième avis une deuxième expérience une deuxième analyse est ensuite qu'on puisse manœuvrer pour avoir le moins de perte possible l'intuition participe à mon travail c'est un peu comme de l'instinct de survie »*

De la même manière le capitaine de compagnie RB50f- applique une discussion collective et un recueil des avis :

*« Je préfère prendre l'avis de mes subordonnés peut-être un peu plus que je ne le devrais c'est mon avis. Pour après me faire une idée et ensuite décider en tous les cas la décision reviendra. Après il y a des gens qui ont des personnalités différentes avec ce qui était avant, officier à la même unité qui ont une vision très très comment ça doit se passer et parfois ces gens-là ont un caractère plus d'un Thorghal. Moi c'est pas mon objectif on parle je prends les avis et ensuite me fait une idée et je prends la décision j'espère être le moins bête possible. Mais ensuite ce que je peux me le permettre on n'est pas à la guerre ici. Je suis formé à prendre des décisions en situation de stress on est fatigué. Pas mangé depuis deux jours. »*

La place de la discussion pour la décision s'accorde avec les autres répondants. Le capitaine mentionne une ouverture à ces pratiques en comparaison avec des pratiques passées en prenant la figure archétypale du chef indiscuté avec le personnage de BD Thorghal. Le capitaine rappelle que le régime normal d'activité au quartier offre plus de liberté en comparaison à une situation de guerre. Nous voyons que la force de proposition et la discussion collective sont partagées chez des répondants différents. Nous pouvons en inférer que la culture organisationnelle le promeut.

*« Je propose »*

Une dimension est apparue avec insistance dans les propos de plusieurs militaires à propos de la force de proposition qui dérive directement de l'appropriation de la manière normée de rendre compte à son supérieur. Par ce biais, l'intuition trouve un canal de communication pour se diffuser à l'échelon hiérarchique supérieur mais aussi aux autres échelons puisque les communications sont verbales et que les autres membres du groupe sont présents.

Le caporal RB2R+ nous l'explique clairement :



*« Méthodes de raisonnement tactique MRT. « Je propose » c'est là qu'on peut faire valoir un ressenti. N'importe quoi on peut toujours proposer quelque chose. Après celui au-dessus de nous doit-il fait ce qu'il veut. Oui on doit proposer on nous le demande chaque chef à son niveau sur le terrain. Déjà on nous forme comme ça et c'est l'expérience qui fait que l'on propose. Parce que si on ne propose pas qu'on a l'intuition que ça va mal se dérouler et que ça se passe mal... »*

Le « je propose » est le dernier point de la méthode de raisonnement tactique : « c'est là qu'on peut faire valoir un ressenti ». Cette possibilité que donne l'outil de communication interhiérarchique *bottom-up* est doublée par une injonction du « On » : « on doit proposer on nous le demande ». L'injonction est formulée dans la formation que nous savons continue chez les militaires. Nous retrouvons le risque comme antécédent à l'intuition dans sa modalité de partage dans la sphère sociale. Le caporal poursuit à propos de l'attentes envers le binôme qu'il commande : « **J'attends de leur part et même si ils ne savent pas pourquoi et qui le sens qui me disent. Après la décision elle m'appartient, qu'ils me le disent, il faut donner toute info pour ça il y a le « je propose »** ». Le caporal préfère obtenir toute l'information disponible même si elle n'est pas fiabilisée afin que lui puisse juger d'où une attente envers ses hommes qu'ils s'emparent de la possibilité donnée par le « Je propose » pour lui partager leurs intuitions. Le caporal-chef RB4R+ tient le même discours au mot près : « **Méthodes de raisonnement tactique car je propose c'est à ce moment-là qu'on peut proposer et dire son ressenti. Le chef il voit par là où on se situe, le gars propose, bien le chef y voit que le mec il veut être bon, je veux commander. Pour éviter les échecs il vaut mieux pousser ensemble** ». En sus, le caporal-chef voit dans l'acte de proposer à son chef une manière de montrer son engagement et ses qualités en vue de monter dans la hiérarchie. Enfin, le caporal-chef voit là une manière de faire collectif et de « *pousser ensemble* » pour renforcer les capacités du groupe, et ainsi, « *éviter les échecs* ».

Le sergent qui est passé par le rang RB1S-+ nous exprime ce point avec son point de vue d'encadrant de section :

*« Ça s'appelle la force de proposition de dire je suis à telle position je dois faire ceci cela. Oui c'est prévu pour nous chef de groupe sergent dans la règle : je suis, je vois, je fais et je demande ou je propose. Après entre nous aussi au sein du groupe le chef n'est pas censé savoir que mon caporal m'a donné la solution. C'est pas dans les manuels TTA, dans la formation pas tellement c'est plus avec les années et l'expérience sinon il y a un loupé quelque part. Dans le « je propose » après c'est pas forcément de l'intuition quand je propose, je vois que, je sais que, mais si je sens que on peut caser dedans. Mine de rien c'est bien foutu. Les canevas armés sont très bien foutus. Terme mémo technique. C'est bien ficelé après il faut revoir ça de temps en temps. Comme l'armement qui date de la guerre d'Algérie il faut revoir un peu... ».*

Cette force de proposition est prévue identiquement « dans la règle » pour les hommes du rang comme pour les sous-officiers. La discussion collective au sein du groupe peut être à la source d'une idée (provenant d'une intuition ou non) qui va être proposée par ce moyen. L'impulsion à la discussion collective n'est pas inscrite dans les manuels d'instruction TTA mais vient avec l'expérience de terrain prouvant l'intérêt d'entendre les propositions du groupe. En cela, le sergent laisse la porte ouverte à une mise à jour de ces manuels d'instruction afin de coller à la réalité qu'il rencontre.

L'adjudant-chef RB9S+ nous dit ce qu'il attend de ses hommes à ce propos :

*« Un exemple de comment j'attends qu'ils réfléchissent mes hommes. Si il y a une initiative à prendre qu'elle est meilleur, qu'il me rende compte, qu'il est son intuition on pas, qu'il exécute les ordres il peut penser ce qu'il veut. S'il voit par rapport à mes ordres que faire un petit peu différemment que ce que je lui donnais par exemple une situation d'installation de faire avancer, de faire ce recul etc. c'est de l'intelligence de situation. S'il le fait pas ce que je lui dis, d'aller dans cette zone-là, et que lui il n'est pas du tout là ça marche pas. Je suis pas forcément derrière son Famas donc de proposer des choses, de mettre un groupe parce que à droite il y a un compartiment de terrain que moi je n'ai pas vu qu'il me propose il faut qui réfléchisse. Donc oui les propositions, le « Je propose » ça peut être un véhicule pour l'intuition. Qu'il réfléchisse oui mais dans le cadre que j'ai donné.*

L'intuition de la part de ses hommes est la bienvenue notamment pour l'enrichissement de la perspective du chef dans la mesure où celle-ci rentre dans le compte-rendu et que les ordres soient exécutés. Les limites du cadre sont réaffirmées là, où, s'exprime l'intelligence de situation dans laquelle nous trouvons l'intuition. Le « Je propose » est clairement affirmé comme un véhicule pour l'intuition qui trouve là une voie de circulation au sein du système formel.

À ce sujet, le capitaine RB5Of- mentionne plus généralement le fait de rendre compte :

*« Dans l'armée il y a beaucoup de dicton phrase qui revienne assez régulièrement, qui est **compte rendu est un acte de combat** ça veut dire que sur le terrain le pax de tête voit quelque chose de bizarre, il sent quelque chose de bizarre il doit le reporter et c'est exactement la même chose au quartier à tous les niveaux. Dans tous les cas le fait de rendre compte ça permet si il y a un problème d'avoir un back-up, dire j'ai rendu compte j'ai pas eu de contre ordre donc je continue. »*

Le personnel (pax) qui « sent quelque chose de bizarre il doit le reporter » a ce devoir en opération comme en caserne de faire remonter à sa hiérarchie qui de la sorte obtient toute l'information pour décider et pour celui qui reçoit un ordre de savoir qu'il peut continuer de suivre l'ordre initiale.

## Confiance en l'autre

Le colonel RB10Of+ a conscience de la place de la confiance comme catalyseur du partage de l'intuition :

*« je l'encourage en essayant de créer un climat de confiance. Ma porte est toujours quasiment ouverte hormis quand je reçois individuellement. Même mes deux portes ça me permet d'écouter ce qui se passe au niveau secrétariat car les gens se confient à la secrétaire. Ça permet de sentir l'ambiance. Je suis un homme de terrain, fils de paysans, j'ai besoin de sentir les choses. Parfois il faudrait que je me plonge un peu plus dans mes dossiers pour ça qu'ils s'accumulent. Je travaille un peu à l'instinct et à l'intuition »*

La création d'un climat de confiance passe notamment par une action sur l'environnement physique avec l'ouverture des portes du bureau afin de promouvoir les échanges et les discussions parmi lesquels il place l'intuition. L'importance de l'intuition pour le colonel l'amène à promouvoir la confiance avec les portes ouvertes mais aussi les portes fermées pour montrer à son interlocuteur qu'il crée un espace privé de discussion.

Comme le mentionne le lieutenant RB6Of- plus généralement la confiance est un facteur d'écoute des propositions. La confiance envers la personne vient enrober sa proposition intuitive ou non : *« C'est la confiance. Si un de mes chefs de groupe ou les mecs en qui j'ai confiance me dit « il faut faire ça je suis sûr de moi je vais regarder et je vais avoir tendance à lui faire confiance » si quelqu'un en qui j'ai confiance et m'a montré des qualités vouées ».*

En négatif de mauvaises relations sociales produisent une inhibition de la confiance et des discussions comme le dit le caporal-chef RB4R+ : *« déjà une mauvaise ambiance dans le groupe pour que ça dégénère donc déjà des gens qui vont se focaliser moins sur le travail il faut connaître ces gars. C'est donc l'un acquis à faire. Puis il y a de la confiance plus ça se passe... »*

## Connaitre l'autre

Pour le lieutenant RB0Of+ la connaissance des Hommes permet d'évaluer leurs capacités, et donc, de savoir ce que l'on peut leur confier :

*« ce n'est pas parce que quelqu'un reste muet qu'il n'a pas d'intuition c'est pour ça qu'il faut bien connaître ces hommes première chose qu'on apprend à un chef de groupe et de section. De manière à savoir un peu comment les hommes peuvent réagir en situation. Après le plus important c'est de les connaître, de cette manière à savoir si on peut leur confier des missions particulières qu'ils ont le feeling, de l'intuition, qu'ils ont fait du terrain donc il faut bien le connaître. »*

Le lieutenant nous explique que ces mises en situation sont aussi l'occasion de produire une évaluation sur les capacités de l'instant comme une évaluation plus globale dans un temps plus long. C'est aussi le moyen de dépasser les évaluations formelles qui ne rendent pas compte de l'authenticité de l'individu :

*« je pense qu'on s'en aperçoit quand on les mets dans des situations de stress quand il doit prendre des décisions rapidement même dans des contextes ou épreuves certains on voit l'instinct qui prime qui est très prompt à décider rapide. Je pense que oui on se rend compte. Pour moi instinct et intuition c'est la même chose. **Pour connaître les gars ne pas se fier que sur les diplômes classement brevet. Ne pas avoir une vision chiffrée de l'affaire ce serait injuste et faux. Donc je pense qu'on est obligé aussi d'avoir un regard un peu subjectif sur la question on est toute la journée avec eux donc de fait et ça vient pour les juger par-delà les connaître par-delà la notation et les trucs plus formels** »*

Le sergent RB1S-+ dit que la connaissance de ses hommes est facilitée par les exigences du milieu militaire :

*« À l'armée on a beaucoup d'épreuves physiques et ça se relie au moral. On voit les personnes telles qu'elles sont dans les moments difficiles par rapport à d'autres métiers comme dans d'autres professions. On se connaît en travaillant sans plus, on connaît qualités et défauts... **Moi personnellement si je travaille bien avec les hommes je sais quelle mission je vais donner aux personnes** »*

Les entraînements et la vie militaire révèlent la personnalité réelle qui, ainsi dévoilée, s'offre à la connaissance des autres et, en particulier, de l'encadrant. Par suite, ce dernier peut plus facilement évaluer les personnes et les missions en adéquation.

Le caporal-chef RB2R+ nous parle de sa relation privilégiée avec un camarade au grade différent du sien dans laquelle nous retrouvons une intuition sociale juste de l'autre :

*« Il y a une certaine familiarité bien sûr. On vit ici tout le monde se connaît se côtoie toute la journée 24 heures sur 24 forcément ça crée quelque chose de plus que dans un autre métier.*

***Même sans savoir pourquoi car on les connaît bien. Quand on connaît bien une personne on a un coup d'avance. [...] C'est quelqu'un avec qui je travaille cette décision on est ensemble je sais toujours ce qu'il va faire avant qu'il ne le fasse sans lui parler. Pour moi tout ce qu'il pense je le sais aussi un coup d'avance je sais ce qu'il va dire avant que je le dise ça passe par la connaissance de la personne. Le grade est différent mais on a toujours travaillé ensemble. Derrière les grades il y a des hommes forcément il y a ça qui rentre en compte aussi** ».*

À l'aide de cette dernière phrase nous entendons la dimension humaine où se loge l'intuition

derrière la dimension formelle de l'instruction militaire faite de rationalité.

Nous retranscrivons un long verbatim du colonel RB10Of+ à propos de l'importance de connaître ses hommes en vue d'augmenter son intuition mais aussi de faire collectif :

*« on peut développer aussi, s'intéresser aussi à ce qui les motive les fait vibrer ça revient un peu à la connaissance de ses hommes. Je me bats tous les jours avec la jeune génération d'officiers et de cadres pour les faire adhérer à cela. On se retrouve très souvent avec des cadres qui sont prêts à les emmener au combat même les très compétents techniquement mais le problème ce que je leur dis c'est que si vous n'arrivez pas à les faire adhérer les jeunes qui vous sont confiés, techniquement ils seront très bon mais si intellectuellement ils refusent d'adhérer à la mission est bien il y a échec, ils vous suivront pas, voir trahiront. Il ne faut pas se contenter de les former techniquement. Il faut leur forger le cœur sur l'importance du sens sacré de la mission sur l'importance de la discipline au sens strict et capable d'obéir sans savoir te comprendre et pour arriver à ce niveau-là il faut d'abord obtenir l'adhésion du cœur et ça pour cela ça demande beaucoup de temps pour que demain un homme accepte de monter à l'assaut derrière son chef aveuglément il faut que le subordonné ait toute confiance envers son chef qu'il soit prêt à lui confier, donner sa vie [...]*

*il faut avoir il faut avant tout obtenir cette adhésion des fois ça se joue sur pas grand-chose et l'intuition c'est aussi de savoir à mon avis écouter ses subordonnés, essayer de comprendre pourquoi ils ont une approche différente de la vôtre. Là du haut de ma tour d'ivoire on peut parfois être déconnecté de la réalité. Il est important d'aller au contact*

*[...] ce chef là ce n'est parce qu'il était un grand sorcier mais parce qu'il était proche de ses hommes il s'y intéressait beaucoup. L'égoïste n'aura jamais l'intuition de ses hommes. »*

Nous voyons que l'intuition sur ses hommes est présente pour dépasser la dimension technique qui ne fait pas tout dans le domaine militaire. Car si les Hommes « refusent d'adhérer à la mission est bien il y a échec, ils vous suivront pas, voir trahiront » pour cela la connaissance par les moyens formels mais aussi subjectifs rendue possible par la connaissance de ses Hommes est primordiale. L'égoïsme est le contraire d'une vertu de chef.

#### **1.2.2.4 Antécédents au niveau de l'organisation**

Le codage correspondant aux antécédents de l'intuition au niveau de l'organisation se sous divise dans les dimensions suivantes : Culture, Hiérarchie, Binôme, Espace-temps, RETEX.

## Culture

Le colonel RB10Of+ mentionne cette culture de l'échange entre les différents niveaux hiérarchiques :

*« il y a la hiérarchie qui pose parfois des barrières mais globalement c'est spécifiquement aux troupes de marine comme dit la chanson « du soldat jusqu'au au colon nous n'avons qu'une femme c'est celle de la coloniale ». Par rapport à la légion étrangère ou d'autres unités de la marine plus structurées notamment l'obligation de vivre sur le même espace confiné, nous, les troupes de marine ça permet de dire aux soldats plus facilement en respectant la forme, etc. Le parti pris de notre institution on facilite et on veille à ce que le soldat puisse s'exprimer assez facilement. »*

Les troupes de marine portent dans leurs traditions un lien fort entre les niveaux hiérarchiques qui autorise une expression plus libre que dans d'autres unités militaires. Le lieutenant RB0Of+ va dans le même sens :

*« Je pense que dans notre institution c'est quelque chose [l'intuition] qui se partage car si on n'est pas à l'écoute de nos subalternes il peut y avoir des sanctions donc j'ai toujours fonctionné comme ça je sais pas tout le monde qui fait comme ça. Moi à chaque fois même quand j'étais chef de groupe je me réunissais avec mes caporaux et je leur demandais ce que vous en pensez chacun donnez son point de vue sur l'intuition de l'action. Je prenais en compte les avis de tout le monde et au final c'était moi le responsable »*

## Hiérarchie

Le sergent RB1S+ a conscience que l'erreur est possible et qu'elle peut se révéler tragique dans le domaine du combat, toutefois, il reconnaît l'importance de cette écoute :

*« L'intuition c'est à double tranchant. On n'est pas des robots on a le droit à l'erreur même dans nos métiers d'armes il y a toujours un pourcentage d'erreur c'est comme ça après moi je n'en voudrais jamais à quelqu'un qui a essayé car le problème qui se pose c'est que les gens ne veulent pas de responsabilité.*

*Moi je vais donner une ligne droite et une ligne gauche. Mes hommes je vais laisser un peu de créneaux. Bien sûr il va m'entendre si il me dit je sentais bien et ça a mal marché. Je vais lui dire tu as fait avant mais il faut continuer d'encourager ça. Ça c'est de la pédagogie. Il faut continuer là-dedans il ne faut pas que le chef nous bride encore plus sinon on aura plus de marge de manœuvre. Certains chefs quand ils ont le nez dans le guidon ils ne peuvent pas voir ce qui se passe donc c'est important de laisser remonter les comptes-rendus même si c'est qu'une intuition*

*des fois, OK c'est le risque. »*

L'intuition ne doit pas amener à dépasser les limites qu'il a fixées afin de maintenir la relation hiérarchique et la coordination. Pour autant, le sergent a conscience de l'importance d'encourager cette inclinaison de ses hommes à vouloir communiquer et proposer. En tant que sergent, il occupe une place charnière d'encadrant tout en étant lui-même encadré. De cette double expérience de la hiérarchie, il retire la nécessité de laisser s'exprimer ses subordonnés de la même manière qu'il attend de pouvoir leur rendre compte à ses subalternes « *même si c'est qu'une intuition des fois, OK c'est le risque* ». Cette attente trouvera un écho favorable ou défavorable pour RB1S-+ selon les personnes qui occupent la fonction : « *Avec ce cadre formel on peut écouter ses subordonnés. **Il y a des supérieurs qui écoutent leurs subordonnés c'est ce qui fait que les choses avancent. Parfois ça s'arrêtent nettes malheureusement*** ».

Le caporal RB2R+ confirme les propos précédent en ajoutant un point crucial :

« *si j'ai un chef de groupe je peux partager un ressenti mais **ça dépend de la manière de commander. S'il lui accepte ce qu'en dessous de lui on lui dit. Il fait ce qu'il veut. Il y a des chefs, ce sont des façons de commander, des façons de commander différentes peut-être. Le sergent va nous écouter*** « *peut-être que tu as raison comparons* » *il y a de l'écoute assez de confiance et des sergents qui disent voilà les ordres ça fait comme ça. **Il y a toujours possibilité bien sûr on peut dire*** « *ça sent pas bon* »

La liberté du sujet n'est pas jamais entièrement effacée comme le dit le sergent « *Il y a toujours possibilité bien sûr* » même avec un sergent peu enclin à l'écoute. Si l'expression de son ressenti n'est pas facilitée d'autres raisons comme le courage de s'exprimer peuvent venir y suppléer.

La jeune caporal reporte le même jugement sur cette situation RB3R- : « *il y a des supérieurs à qui on peut dire les choses [...] Après d'autres parce qu'ils ne veulent pas donc il n'y a pas de dialogue avec les chefs* ». L'expérimenté adjudant-chef RB9S+ l'explique par la formation initiale en école : « *il y a des chefs qui écoutent et ceux qui écoutent pas. [...] **Leurs écoles on leur dit pour montrer qu'ils sont les chefs une image de chef, c'est vous le chef il faut le montrer que c'est vous qui décidez. Mais quand une décision est mauvaise il faut savoir le changer.*** »

*Binôme*

Le capitaine de la compagnie A RB5Of- a une forte relation de confiance avec son binôme ce qui lui permet d'échanger notamment des intuitions une fois que le lieu est privatisé : « *Il y a toujours un binôme adjoint et chef. Il est lieutenant en relation directe avec mes subordonnés et les retours*

*je les ai essentiellement de sa part lorsqu'il avait problème qui se pose **on ferme la porte et on parle un petit peu en généralement c'est comme ça que ça se passe. Oui là on peut se dire ça je le sens ou sens pas.*** » De la même manière, l'adjoint au chef de la compagnie B, l'adjudant-chef RB9S+, nous fait part de son lien de binôme avec son capitaine : *« j'avais eu une intuition mais justement avec la discussion avec **le capitaine car on est vraiment à deux là-dessus et la décision je l'ai changée donc l'intuition il faut s'y fier mais pas se fier qu'à ça on peut avoir de mauvaises intuitions*** ». Par le partage et la discussion, son intuition va être transformée dans la dimension collective que forme l'entité binôme de commandement de la compagnie. Au niveau du commandement régimentaire le colonel RB10Of+ confirme l'importance du binôme : *« Ça se passe d'autant mieux qu'on est un véritable binôme ».*

### *Espace-temps*

Le colonel RB10Of+ mentionne un moment d'échange plus informel entre le commandant du régiment et son équipe de direction rapprochée dont il fait partie lors des vendredis à l'heure du déjeuner dans un espace protégé :

*« **On partage nos impressions ou ressentis avec le colonel qu'elle soit positive ou négative sur un individu ou une situation on le fait régulièrement de façon souvent informelle mais j'essaye quand même de le formaliser un peu par écrit ou en fin de semaine avec le chef car on a compris l'intérêt. On l'a même provoqué le déjeuner informel en tête-à-tête le vendredi 12:00 avec le chef des opérations ce qui permet d'évoquer tout et rien. C'est un moment où on peut échanger de manière très informelle*** »

La pratique est en passe de devenir une routine puisque les différents protagonistes se rendent compte de l'intérêt de ce moment informel d'échanges.

Dans la même mesure, le capitaine de compagnie RB5Of- nous fait part d'un espace-temps propice à l'échange hors cadre :

*« Au sein de l'armée de terre on a aussi un truc c'est **« aller boire un coup »** on a eu un problème quand je suis arrivé avec un chef de section et là le major me dit « viens on va boire un coup » et là, **l'alcool aidant, la rigidité au quartier... Il faut pas faire trop souvent mais ça marche très bien ce truc-là. On sait que ça va permettre d'échanger et on apprend beaucoup*** »

Le système a produit un moyen de faciliter les interactions pour dépasser la rigidité qui le fonde. De la sorte, il y a la création d'un espace interstitiel dans le processus organisationnel fait de ses normes et habitudes pour que se partagent simplement les idées, les ressentis, etc.



## RETEX

La pratique du RETEX en tant que pratique de gestion visant à augmenter la source d'apprentissage que constitue un évènement est une dimension participant du développement de l'intuition (Kahneman et Klein, 2009). Nous la retrouvons dans le cas des militaires.

Sur ce point le caporal-chef RB2R+ mentionne l'aspect collectif et libre de la parole mais aussi l'absence de méthode :

*« Dans le débriefing tout le monde a son mot à dire c'est pas une personne qui dit tout. Tout le monde à mon apport son petit ressenti le plus ou moins gradé il n'y a pas vraiment de méthodes à la fin d'un exercice on est entre nous et on dit ce qui a été et pas été il n'y a pas vraiment de méthodes particulières, on cherche, c'est une discussion »*

Pour le sergent RB1S+ le débriefing est une pratique cadrée et systématique :

*« après des activités sur le terrain on va faire des retours d'expérience/débriefing après un entraînement etc. on voit les décisions. Moi aussi au niveau avec mon groupe quand on a fait une méthode de raisonnement tactique pour les canons conformes »*

Pour ce qui est du RETEX l'adjudant-chef RB9S+ fait ressortir que c'est un espace libre de discussion mais aussi l'occasion de se remettre en question personnellement :

*« Dans le compte rendu verbal ça permet de savoir si ça s'est bien passé ou pas des fois il faut débriefing avec explication ça permet de savoir si les décisions au bon ou pas essaye contrôler. **J'essaie de me remettre en question.** Quand j'allais sur le terrain avec la section après on se posait pour qu'il y ait un débriefing : positif ou négatif qu'est-ce qu'il faut travailler il faut qu'il y ait une progression de discuter la façon d'aborder tel ou tel chose. **Débriefing j'essaie d'en faire un espace de discussion, pas juste mon point de vue où chacun apporte son point de vue »***

Quant au lieutenant RB0Of+ il évoque la culture du militaire autour du débriefing :

*« C'est **quelque chose chez nous qui est quand même assez ancré de naturel.** Chez les militaires il y a la **capacité de l'autocritique dans tous les domaines courants ou tactique** même si on est avec d'autres, si je travaille avec un autre régiment, je sais que le responsable de l'autre entité fera une **réaction à chaud c'est quelque chose d'entrer dans l'institution »***

Culturellement le débriefing est inscrit dans les pratiques militaires ainsi que l'éthos qui l'accompagne de l'autocritique et de la recherche de l'amélioration.

### 1.2.3 QR3 – À quelle catégorie d'intuition appartiennent les objets intuitifs ?

Pour répondre à notre question de recherche concernant les objets intuitifs nous avons classé nos cas d'intuitions selon la typologie issue de la littérature (Dane et Pratt, 2009 ; Gore et Sadler-Smith, 2011). Nous ajoutons deux types d'intuition ayant émergé de nos résultats pour présenter nos résultats : intuition de compétence située et l'intuition d'évolution de situation.

#### 1.2.3.1 Cas - Intuition de résolution de problème (P)

*RB50f- Cas 23 (P) : Une intuition en partage « celle-ci va partir »*

##### **Cas 23 (P) : Une intuition en partage « celle-ci va partir »**

L'an dernier, on était dans un pays où on allait intervenir. Tout de suite j'ai l'intuition que telle unité allait être désignée et qu'il fallait tout faire pour que cette unité soit prête. L'intuition c'était « celle-ci va partir ». Ensuite, **cette intuition-là elle est venue par ce que je connais les processus de décision et les compétences de l'unité par rapport à d'autres mais des prémisses**, et tout de suite, j'ai senti que ça allait partir.

Je suis dans une salle de vidéo de téléconférence. Dans la salle quelqu'un annonce voilà, voilà ce qui va se passer de manière assez globale et tout de suite je suis assis dans la salle de conférence, je suis en arrière dans la salle. Je me suis dit appelle quelqu'un à Paris, tout de suite **je sens qu'il va falloir que je fasse cela et ça je fais une check-list**.

**Je vois mon chef et je lui dis je sens que ça va partir je suis très ouvert donc dès qu'il y a un truc je vais leur en parler. Pour moi c'est très simple, je me fais une check-list mentale c'est possible OK. Je vois mon chef. Le commandant, voilà comment je pense que ça va se passer et je travaille action je crois qu'il est un peu plus sceptique que moi. Je me dis c'est mon rôle en plus de l'intuition, je vais pousser et puis ce truc-là c'est fait c'est mon rôle voire un peu plus que mon rôle voilà ce que je me dis. Mais comme mon ancien commandant est très procédurier alors j'ai commencé à travailler en réseau aussi je pense que c'est ça il faut aller là puisque mon chef mon ne m'a pas empêché donc là j'ai partagé avec d'autres unités. Donc là, par interaction je cherche à comprendre. Mais là c'est avec la terminologie militaire pas mon ressenti. Il y a une terminologie. Car le ressenti si je vais voir un ancien « qu'est-ce qu'on s'en fout de ce que tu ressens ». Intuition non. Dans le métier intuition ressenti c'est pas tellement du vocabulaire militaire moi je pense, mon avis et que je pense proposer un après des contacts humains aussi généralement on a des contacts de confiance ça se passe bien très bonne**

**ambiance au sein des armées, des relations interpersonnelles nourries entre unités et familiarités, ça c'est facile. Peut-être dans la légion c'est différent** nous on est assez décontracté la décontraction dans l'armée.

## **Individu**

RB50f- est un jeune capitaine qui dirige une compagnie de combat. Il a une vision positive de l'intuition qu'il rattache énormément à la personnalité de la personne notamment aux qualités morales.

## **Objet de gestion**

Le cas s'insère dans un contexte de gestion structuré, à savoir, la présentation du déroulement d'une opération militaire. Le capitaine a une intuition sur l'unité qui va être désignée. La désignation est en soi un objet structuré.

## **Intuition**

L'intuition prend naissance sur des connaissances identifiées par le capitaine : *« elle est venue par ce que je connais les processus de décision et les compétences de l'unité par rapport à d'autres mais des prémisses, et tout de suite, j'ai senti que ça allait partir »*. Dès le moment d'apparition de l'intuition, il s'ensuit immédiatement les actions à mener (appel téléphonique, check-list mentale). Le capitaine trouve dans la représentation de son rôle de capitaine, le devoir de continuer ses investigations de même que de ne pas en rester au stade de l'intuition mais d'apporter des faits : *« Je me dis c'est mon rôle en plus de l'intuition, je vais pousser et puis ce truc-là c'est fait c'est mon rôle voire un peu plus que mon rôle voilà ce que je me dis »*.

L'intuition est partagée sans être dissimulée mais dans un vocabulaire propre à la culture militaire puisque le terme ressenti ne serait pas entendu : *« c'est avec la terminologie militaire pas mon ressenti. Il y a une terminologie. Car le ressenti si je vais voir un ancien « qu'est-ce qu'on s'en fout de ce que tu ressens »*. Intuition non. Dans le métier intuition ressenti c'est pas tellement du vocabulaire militaire ».

## **Organisation**

La hiérarchie directe du capitaine ne lui interdit pas formellement de poursuivre son enquête sur son intuition.

L'organisation cultive une culture de confiance produisant les conditions de possibilités aux échanges au sein d'une organisation avec une forte hiérarchie: « *on a des contacts de confiance ça se passe bien très bonne ambiance au sein des armées, des relations interpersonnelles nourries entre unités et familiarités, ça c'est facile. Peut-être dans la Légion c'est différent nous on est assez décontracté la décontraction dans l'armée* ». Une hiérarchie trop poussée se révélerait au yeux du capitaine inhibitrice à ces échanges comme dans l'exemple de la Légion étrangère qui est pris ici comme élément de comparaison.

### **Collectif**

Le collectif est très présent ce cas. Effectivement, il participe de la compréhension de l'intuition et de sa validation. Il en profite donc pour partager par-delà la chaîne hiérarchique dans son réseau informel au sein de l'organisation : « *mon ancien commandant est très procédurier alors j'ai commencé à travailler en réseau aussi je pense que c'est ça il faut aller là puisque mon chef mon ne m'a pas empêché donc là j'ai partagé avec d'autres unités. Donc là, par interaction je cherche à comprendre* ». L'espace organisationnel dessiné par la hiérarchie formelle se trouve dépassé et flexibilisé par l'intuition du capitaine.

#### **1.2.3.2 Cas - Intuition sociale (S)**

*RB00f-+ Cas 19 (S) : Ressenti d'une tension qui monte avec les civils*

##### **Cas 19 (S) : Ressenti d'une tension qui monte avec les civils**

Dernièrement au Mali on a eu un décès sur mine quelque chose qu'on aurait pu peut-être anticiper. Le problème c'est qu'on mettait la pression sur pas mal de gens et il y avait une mine sur un axe qu'on empruntait on aurait pu essayer de l'anticiper un peu plus. Après c'est toujours pareil, le terrain comme après il y a toujours un peu de chance aussi. **Les mines pour nous c'est un problème.**

On sait qu'il y a un trop de menaces puis à force de mettre la pression **on sent que la menace montait** quand on allait voir les personnes ils étaient plus tendus et agressifs on s'en doutait un peu mais après on va aussi manquer un peu de chance ils ont posé une mine dans la verte on est passé dessus. **Oui on en avait discuté avec le capitaine à force de mettre la pression il risque de nous atteindre mais indirectement.** On en avait parlé à chaque fois **qu'on partait en mission on faisait débriefing** avec le chef de section concerné surtout accentué sur l'axe sur les mines attention en ce moment on leur met la pression alors. Il y a un risque. Quand on commençait à mettre pression dans

la ville. Plus on y est allé ils ne voulaient plus se faire contrôler on sentait qu'on les dérangeait. Il y avait des petits gestes ils étaient de plus en plus armés. **On sentait que la situation faisait que ça montait un peu en pression** sans tension directe on avait des missions journalières dès **qu'on a senti ses premiers symptômes dès le lendemain on disait attention ça commence à être un petit peu tendu on l'a senti.**

**C'est un ressenti. Sur un mode global c'est le capteur qui remonte une section c'est 35 bonhommes.** Quand on allait dans la ville, **les hommes faisaient remonter lui il n'a pas voulu ceci, lui est devenu un peu agressif plus que d'habitude. Ça remonte comme une toile d'araignée.**

**Donc on insistait là-dessus avec à cause du ressenti.** Ensuite, au retour on faisait des **débriefings à chaud.** Alors la mission « **comment tu l'as senti ?** » chacun donne un peu son avis et là ça remonte : les missions de chacun, c'est un ressenti général. **C'est pour ça que c'est important à l'instruction d'entraîner nos soldats à des situations les plus réels de manière qu'ils ressentent ces choses-là.**

Quand on a eu ce ressenti, **l'intuition de menaces indirectes de l'ennemi on peut pas voir c'est assez délicat tout de suite s'il y a des conséquences.** On menait les missions après **différemment on abordait les accès des itinéraires un peu plus avec prudence avec le groupe du génie on faisait vérifier les points forcément l'intuition qu'on a que quelque chose ne va pas forcément le lendemain on prend des mesures.** Ça monte crescendo. On a mis la pression petit à petit et on a eu ce ressenti que ça montait doucement après il y a des situations **où c'est beaucoup plus net au contact direct comme en Afghanistan au contact** là il faut que ça percute tout de suite là c'est plus crescendo soit doucement soit c'est beaucoup plus percutant.

## **Individu**

RB00f+ est un lieutenant d'une quarantaine d'année avec une longue carrière opérationnelle durant laquelle il a franchi tous les échelons hiérarchiques jusqu'à son grade actuel. Sa représentation de l'intuition est très bonne puisque, selon lui, pour répondre à l'exigence du métier la capacité intuitive fait partie des attentes qu'on a sur le soldat : *« On attend toujours de nous qu'on soit intuitif ça peut être aussi l'anticipation plein de choses dans notre métier il faut tout anticiper les choses vont tellement vites »*. Il ajoute que c'est même une qualité qu'il faut faire partager : *« ce qu'on dit toujours à nos subordonnés il faut sentir le terrain »*.

## **Objet de gestion**

L'évaluation d'une menace d'attaque par engin explosif dissimulé, couplée à la difficulté de repérer les lieux d'enfouissement de ces engins font que cet objet de gestion non structuré exige toute l'attention des individus, des groupes et de l'organisation. Nous sommes face à un objet complexe et hautement risqué : « *Les mines pour nous c'est un problème* ».

## **Intuition**

L'intuition est une intuition sociale avec pour objet une population entière : « *on sent que la menace montait* ».

Cette intuition est partagée et distribuée entre les militaires pour devenir une intuition qui est à la fois portée par le collectif mais qui aussi lui appartient. Sa présence ne peut se réduire à un individu : « *C'est un ressenti. Sur un mode global c'est le capteur qui remonte une section c'est 35 bonhommes. Quand on allait dans la ville, les hommes faisaient remonter lui il n'a pas voulu ceci, lui est devenu un peu agressif plus que d'habitude. Ça remonte comme une toile d'araignée* ». Le lieutenant exprime son idée avec l'image de la toile d'araignée pour rendre compte de la multiplicité des liens et de l'architecture en réseau centré. Les jugements intuitifs vont en remontant et en descendant mais aussi en se diffusant entre les différents nœuds que forment les fils de la toile. La hiérarchie n'exclut pas le partage et la discussion des ressentis comme nous le montre ce cas qui fait des 35 bonhommes un seul et même capteur. En sus de capter de l'information et de l'analyser, le système d'organisation social est capable de produire à partir des intuitions et de leurs analyses des actions en un temps court.

## **Collectif**

Le lieutenant fait état d'un partage avec le binôme qu'il forme en sa qualité d'adjoint du capitaine : « *Oui on en avait discuté avec le capitaine* ». Dans ce cas, nous voyons que les informations qui vont déclencher cette intuition sont également des ressentis qui remontent la chaîne hiérarchique.

## **Organisation**

Le système hiérarchique et militaire montre une grande ouverture aux « ressentis » des hommes. Preuve en est sa rapide d'écoute et d'adaptation sur cette base : « *on a senti ces premiers symptômes dès le lendemain on disait attention ça commence à être un petit peu tendu on l'a senti* ». Et ce, en insistant lors des briefings des missions sur la menace perçue par ce biais : « *Donc on insistait là-dessus avec à cause du ressenti* ». Aux retours des missions, ce point est clairement abordé dans les débriefings : « *Alors la mission comment tu l'as senti ?* » chacun donne un peu son avis et là ça

remonte : les missions de chacun, c'est un ressenti général ». Cette ouverture et ce partage permettent à la hiérarchie de s'adapter et de se construire une représentation de la situation. Le lieutenant l'affirme « c'est pour ça que c'est important à l'instruction d'entraîner nos soldats à des situations les plus réels de manière qu'ils ressentent ces choses-là ». L'organisation par le truchement de la formation intègre la dimension non analytique parmi les compétences attendues du soldat par une insertion dans des situations les plus réelles possibles.

RB100f+ Cas 24 (S) : Reproche à un cadre : Absence de son intuition sociale

### **Cas 24 (S) : Reproche à un cadre : Absence de son intuition sociale**

Un cas concret. J'ai reproché à un de mes cadres qui est parti au Mali, dans sa section trois gars sont rentrés prématurément pour des problèmes sociaux, les gars qui ont craqué, etc. Quand j'ai creusé un peu, j'ai vu que ces affaires-là je dirais, **il aurait dû voir arriver la fragilité et la situation. Si il avait senti cette fragilité on aurait pu anticiper.** Parfois je sais c'est complexe car les gars qui changent de nanas toutes les semaines mais les trois gars qui étaient mariés ou couples officiels, enfants en bas âge. Des jeunes mamans qui voient leurs maris partir quatre mois elles ont pétié un câble et nous on ne savait pas. J'étais pas au courant donc faciliter le contexte pour moi, c'est difficile si je sais pas. **Là pour moi c'est le contraire de l'intuition.** Le chef concerné, **je lui dis ce n'est pas utile d'avoir un chef de section à ce poste là il suffit de mettre un robot il aurait pu faire le même boulot que toi donner des ordres au rouge à gauche, blanc à droite, moi j'ai besoin d'un homme pour commander cela. La différence homme-robot c'est cette intuition, s'intéresser, aller jusqu'à les aimer car si on les aime pas on peut pas s'intéresser à eux.**

**L'intuition pour connaître ses hommes c'est fondamental, d'autres moyens je sais pas.**

### **Individu**

RB100f+ est un colonel faisant partie du haut commandement du régiment. Ce dernier a une longue expérience des régiments d'infanterie de marine. Sa représentation de l'intuition est positive. Il l'associe à « *l'intelligence du cœur* » qui pour lui est nécessaire dans l'exercice du commandement des hommes ce qui requiert un véritable investissement personnel et émotionnel : « *la connaissance de ces hommes il faut aimer ces hommes s'y intéresser suffisamment et je crois qu'on ne connaît bien plus que l'on aime il faut vraiment les aimer* ».

Nous rappelons pour mieux comprendre ce cas la manière d'appréhender le rapport aux Hommes du

répondant :

« beaucoup plus difficile à exprimer **intelligence du cœur** je dirais parce que c'est vraiment de l'intuition je sais pas il faudrait **définir je sais pas vraiment** ce qu'on appelle l'intuition **je l'associe à l'intelligence du cœur** certes **il y a la règle** et chez les militaires, Dieu sait qu'il y en a c'est de savoir adapter arriver à sentir les choses à qui on s'adresse quand vous avez **quelqu'un qui rentre dans votre bureau** parce qu'il a fait une connerie, la part du repentir. Avec la connaissance de ces hommes **il faut aimer ces hommes s'y intéresser** suffisamment et je crois **qu'on ne connaît bien plus que l'on aime** il faut vraiment les aimer et après ça prendre le temps arriver à trouver le temps pour arriver à prendre du recul sur la situation c'est comme ça qu'on a je crois **l'intuition pour appréhender les choses d'avoir un commandement efficace et le plus équitable possible** »

### **Défaut d'intuition**

Le cas ne retrace pas à proprement parler une intuition mais plutôt un défaut d'intuition. Toutefois, il nous apparaît comme instructif à plusieurs égards sur l'intuition sociale dans l'organisation et, particulièrement, sur l'attente que nourrit le haut encadrement envers les encadrants de proximité en terme de capacité intuitive afin d'évaluer l'état psychologique et affectif présent mais surtout futur des hommes et des femmes qu'ils ont sous leurs ordres.

Le colonel fait état d'une situation de reproche à un de ses capitaines qui commande une compagnie de combat. Le colonel fait intervenir la distinction « *homme-robot* » dans « *cette intuition* » qui a pour condition de possibilité selon notre répondant la nécessité de « *s'intéresser, aller jusqu'à les aimer car si on les aime pas on peut pas s'intéresser à eux* ». Par-delà l'analyse délibérative, le leadership militaire accompli comprend une connaissance des Hommes par le truchement de l'affect qui rend ainsi possible l'intuition sociale. L'intuition est ici confirmée comme seul outil pour accomplir cette connaissance : « *L'intuition pour connaître ses hommes c'est fondamental, d'autres moyens je sais pas* ».

### **1.2.3.3 Cas - Intuition de compétence située (CS)**

*RB3R- Cas 20 (CS) : « Le nouveau sergent je le sens pas investi »*

#### **Cas 20 (C) : « Le nouveau sergent je le sens pas investi »**

Avec sur un chef de section je l'ai vu arriver du très gentil, etc. mais mon ressenti c'est qu'il ne s'investissait pas plus que cela dans sa section. **Je disais des petites phrases à son encadrement**



**c'était pour aider** car je sentais qu'il ne prenait pas le meilleur chemin. Mais encore. Le chef de section il a fini dans le bureau du chef de corps et j'avais raison. Ça c'est mal passé, le but c'était que ça se passe bien **pour lui et pour sa section**. Car je l'aimais bien. Je ne voulais pas que pour lui ça se passe mal. Déjà à mon niveau **je ne suis que caporal si je veux que les choses bougent je dois en parler à mon supérieur** et puis **j'en parle aussi pour savoir si je ne suis pas dans le faux...** Là ça dépend aussi de qui gère. Avec **certains supérieurs je peux en parler simplement comme ça mais selon le supérieur je vais mettre les formes...**

**Je n'hésite pas à partager mon ressenti quand je vois que c'est plus délicat il faut aller au carton. C'est ma personnalité si on veut bien travailler pour moi je vois pas l'intérêt pour moi de le laisser aller se planter et je sais que c'est parfois mal vu car je ne suis que caporal dont je vais essayer d'en parler à ceux qui sont au-dessus de moi pour aller en parler.**

### **Individu**

RB3R- est une jeune femme caporal qui travaille dans les services administratifs. Sa perception de l'intuition n'est pas négative. Dans ce cas, nous voyons que sa personnalité l'engage à écouter et partager : *« C'est ma personnalité si on veut bien travailler pour moi »*.

### **Objet de gestion**

En l'espèce, l'objet de gestion de l'intuition est l'engagement et la compétence dans ses fonctions d'un nouveau chef de section. Ce point relève de l'encadrement direct de ce dernier et absolument pas de RB3R-.

### **Collectif**

Un premier collectif informel des collègues de travail est évoqué dans la recherche de vérification de l'intuition : *« j'en parle aussi pour savoir si je ne suis pas dans le faux... »*. Pour ce qui est de l'accomplissement de l'intuition ce n'est pas ce collectif qui est utilisé mais les personnes en responsabilité.

### **Intuition**

RB3R- a une intuition qui sort complètement de ses fonctions et de son rang dans l'organisation. Son intuition de compétence située sur le chef de section rencontre la difficulté d'être à la fois sur un individu plus gradé et dans un domaine qui n'est pas le sien. Pourtant, son intuition la pousse à l'exprimer malgré le fait que cela puisse être mal perçu au vu de sa position. L'intuition est prise en

compte car jugée en fonction du bien « *pour lui et pour sa section* ».

Nous voyons que le partage de son ressenti exige un courage et un dire vrai de la part de la répondante : « *quand je vois que c'est plus délicat il faut aller au carton* ».

## **Organisation**

RB3R- n'a ni le pouvoir donné par l'organisation, ni la légitimité de l'ancienneté afin de pouvoir émettre des actions/décisions vis-à-vis de ce nouveau chef de section. Afin d'exprimer son intuition, elle va essayer de convaincre de manière informelle les personnes avec une position hiérarchique supérieure puisque comme elle le rappelle : « *je ne suis que caporal si je veux que les choses bougent je dois en parler à mon supérieur* ». Nous ne sommes pas ici face à un collectif informel construit sur des relations de confiance avec une longue expérience commune. Le collectif utilisé par la répondante afin de voir se réaliser son intuition est constitué de la chaîne hiérarchique formelle : « *Je disais des petites phrases à son encadrement c'était pour aider* ». Les modes d'expression sont donc plus ou moins explicites. Ce point est accentué selon la personnalité du supérieur hiérarchique : « *certains supérieurs je peux en parler simplement comme ça mais selon le supérieur je vais mettre les formes...* ». Rappelons que nous sommes dans le cadre des services administratifs et non de combat où les collectifs n'ont pas les mêmes caractéristiques de confiance, de relation interpersonnelle, d'expérience collective, etc.

### **1.2.3.4 Cas - Intuition d'évolution de situation (EvS)**

*RB4R+ Cas 21 (EvS) : Franchissement humide en Guyane*

#### **Cas 21 (EvS) : Franchissement humide en Guyane**

C'était en Guyane lors d'un stage commando. On passait une rivière à l'aide d'une corde, ils envoient les gens des îles car soi-disant on sait bien nager. On doit faire un franchissement humide.

**Avec la fatigue, la chaleur on oublie arrive vite les consignes.** À un moment de la traversée le nœud s'est défait. Il s'est détaché là, la sécurité moi **déjà j'ai senti ce truc on était en face de la berge. Quand l'accident se produit je suis déjà prêt,** je suis sur le bord de la rivière, je vois le gars qui commence la traversée, **je sens que ça va pas aller. Je suis déjà prêt à le dire, à prévenir les plongeurs. Je commence déjà à réfléchir à ce que je vais faire. Je regarde là où ils sont. Je le dis à celui qui est moins loin.** Avec le courant, il va falloir vite alerter. Avec la fatigue on oublie vite.

**Je sais qu'il y en avait un qui n'est pas un bon nageur** et je sais pas, je sens pas trop la situation. Il y avait du courant, ça allait. Quand je les vois passer, je sens que ça va pas aller, donc ça va pas. **Tout et même quand c'est arrivé que son nœud se détache, que je le vois partir dans le courant, là mon intuition elle m'a préparé à l'action.**

C'était aussi son collègue qui aurait dû vérifier le nœud de l'autre. Il a fait une faute. **Pour comprendre les gars il faut aller vers ce ressenti.**

## **Individu**

RB4R+ est un caporal-chef avec une expérience de 10 ans dans le domaine du combat. Il mentionne l'importance de l'intuition : « *En opération encore plus utile. Car là ce n'est pas des balles à blanc là c'est pas du calcul là où on met le curseur* ». En outre, il fait du partage de son intuition une preuve de l'engagement et de la qualité d'un militaire : « *Mon chef y verra que un tel et un tel il est investi, il cherche à vouloir être bon, le chef aura plus de confiance* ».

## **Objet de gestion**

Nous sommes sur une situation de gestion potentiellement dangereuse au vu des conditions : un franchissement de rivière dans un contexte d'entraînement difficile (lieu, fatigue physique et mentale, chaleur, humidité). Plus précisément, le bon déroulement de cet objet de gestion qu'est le passage de cet obstacle est risqué avec une cinétique moyenne voire rapide en cas d'incident.

## **Intuition**

En amont de la situation, la connaissance de ses hommes donne une première vigilance au caporal-chef RB4R+. Lorsqu'il voit se dérouler l'exercice de franchissement, le caporal-chef raconte : « *moi déjà j'ai senti ce truc on était en face de la berge* ». Du fait de sa dimension émotionnelle et corporelle l'intuition en sus d'être porteuse d'une information opère une préparation physique et mentale de RB4R+ à l'évolution de la situation. Cette modification du rapport à la situation modifie dans un premier temps l'individu, puis, dans un second temps, va émerger dans la sphère sociale pour préparer le groupe et modifier son interprétation du réel et le préparer à l'action. La lecture de la situation modifie la compréhension de la situation ce qui modifie en retour le mode de lecture. L'intuition marque le point de départ d'un processus de construction de sens modifié.

Lorsque l'incident se produit le caporal-chef indique que son intuition l'a préparé à l'action : « *Quand l'accident se produit je suis déjà prêt* », « *Je suis déjà prêt à le dire, à prévenir les*

*plongeurs. Je commence déjà à réfléchir à ce que je vais faire. Je regarde là où ils sont », « quand c'est arrivé que son nœud se détache, que je le vois partir dans le courant, là mon intuition elle m'a préparé à l'action ». L'effet de surprise augmente le temps de réaction qui dans ces contextes difficiles peut avoir de graves conséquences. L'effet de surprise emporte avec lui un risque potentiel de stupeur bloquant l'action avec des risques pour la survie de l'organisation elle-même. Dans ce cas, l'intuition autorise la réduction à sa part incompressible de l'effet de surprise d'un possible se réalisant.*

### **Collectif**

Au vu de nos données, le collectif n'émerge pas comme une dimension importante du cas.

### **Organisation**

Le caporal-chef RB4R+ est dans ses attributions lorsque se déroule cet incident. Nous voyons que son intuition participe de l'accomplissement de ce qui est attendu de lui. Il souligne l'importance de son intuition dans sa relation d'encadrement : *« Pour comprendre les gars il faut aller vers ce ressenti ».*

*RB100f+ Cas 25 (EvS) : Refus de mutation*

#### **Cas 25 (EvS) : Refus de mutation**

La spécificité du marsouin c'est de partir outre-mer et je suis officier. C'est en 2010, c'était à mon tour de partir et mon épouse étant enceinte et n'étant plus tout jeune et moi non plus, j'ai jugé peu prudent de partir. À l'étranger dans des départements d'outre-mer, j'ai jugé plus prudent pour [éléments sur sa situation privée confiés par le répondant] de rester en métropole **donc j'ai fait le choix de refuser de partir sachant que je me heurtais à la loi qui prévoyait de me renvoyer à l'étranger.**

**Non là je sentais pas, je ne vais pas accepter, c'est la première fois que je m'opposais à la réglementation militaire. J'en ai discuté. Que c'était peut-être pas dans les clous etc. J'ai pris ma plume j'ai rendu compte à mon chef le général qui commandait le détachement pour telle et telle raison je vous demande de ne pas aller et j'en assumerai les conséquences.**

Le début je dirais qu'il était possible que je parte. **Là j'ai l'intuition qu'il fallait que je refuse, complètement contraire à tous mes principes j'étais persuadé qu'il fallait que je refuse** et Dieu

sait que j'en ai bien fait car xxx s'est mal passé donc au final heureusement que j'étais là que j'étais pas parti, si j'avais été à l'autre bout de la planète même si je suis pas médecin...

**J'ai formalisé mon intuition de refus.** J'ai demandé, **je me suis fait aider par des bons camarades qui étaient dans des positions dans la hiérarchie pas forcément directement dans la mienne mais j'ai demandé « qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que tu le sens comme ça ? ».** Elle m'a dit ça fait 27 ans que tu es dans institution tu n'as jamais rien refusé. **Cette personne, parce que j'ai des relations personnelles avec elle, j'ai partagé mon ressenti.**

**J'ai écrit à mon général** qui m'a tout de suite répondu pas de problème je prends acte de la demande je comprends bien ta situation. **Il aurait pu me dire tu n'es pas dans les clous etc. c'est aussi la dimension humaine de notre institution, il y a la loi et l'esprit de la lettre.**

## **Individu**

Voir cas 24 S.

## **Objet de gestion**

Le cas expose une intuition du répondant sur sa situation faisant suite à une décision en termes de ressources humaines le concernant. Son intuition le pousse à refuser une mutation pour des raisons privées.

## **Intuition**

En l'espèce l'intuition est une force de flexibilisation de l'espace organisationnel en réponse à une organisation militaire aux nombreuses règles impersonnelles de fonctionnement. Toutefois, comme nous le voyons dans ce cas, l'intuition du colonel le pousse à aller contre la règle et, pire encore, contre ses principes : *« j'ai l'intuition qu'il fallait que je refuse, complètement contraire à tous mes principes »*. L'intuition à l'origine de ce refus de mutation va très vite entrer dans un processus d'enquête. Afin de partager son intuition le répondant passe par une étape préalable de formalisation de son intuition.

## **Collectif**

Le caractère privé de l'objet qui est à la source de l'intuition du répondant implique qu'il ne peut la communiquer qu'à des personnes de confiance. En effet, cette intuition allant à l'encontre des règles formelles, le processus d'enquête visant à déterminer s'il doit suivre son intuition ne s'effectue

qu'au travers de personnes de confiance : « *J'ai demandé, je me suis fait aider par des bons camarades qui étaient dans des positions dans la hiérarchie pas forcément directement dans la mienne mais j'ai demandé « qu'est-ce que tu en penses ? Est-ce que tu le sens comme ça ? », « Cette personne, parce que j'ai des relations personnelles avec elle, j'ai partagé mon ressenti ».*

## **Organisation**

L'intuition participe de la vie réelle de l'organisation par opposition à la forme idéale présente dans les textes de réglementation. La « *dimension humaine* » qu'évoque notre répondant trouve son expression par l'intuition. En effet, à la suite de son expression écrite à son général celui-ci lui répond favorablement : « *Il aurait pu me dire tu n'es pas dans les clous etc. c'est aussi la dimension humaine de notre institution, il y a la loi et l'esprit la lettre* ».

### **1.2.3.5 Cas - Intuition créatrice (Cr)**

*RB50f- Cas 22 (Cr) : Choix stratégique d'un véhicule pour la compagnie*

#### **Cas 22 (Cr) : Choix stratégique d'un véhicule pour la compagnie**

C'est pas la même [intuition] si on parle du quartier ou terrain. Au quartier, les choix d'orientation entraînement sont très standardisés. C'est pas le côté artistique très poussé. Je pense que l'opération il y a une liberté créatrice plus importante je prends à mon niveau **quand je diffusais mon plan d'action à mes subordonnés après quelques mois** [de prise de fonction]. Il y a une intuition c'est sur un choix. On a des véhicules chenillés xxx on est la seule compagnie française à avoir ça. La question s'est posée « est-ce que ces véhicules on les reverse ? » une perte pour la compagnie de compétences. Là on est face à une année sans opération, on a le moral dans les chaussettes parce qu'il y a pas opération. **Je prends le pari de les garder de poursuivre l'entraînement de capitaliser là-dessus pour qu'on ait un avantage comparatif par rapport aux autres.** Si jamais on doit partir sur une mission avec ces véhicules, en soi, on est les seuls. **J'ai l'intuition que le commandement pourrait avoir recours à nous mais c'est qu'une intuition. Après je fais un choix personnel c'est un choix.**

On a pendant trois ans fait une expérimentation dans la compagnie de ce véhicule chevillé en espérant partir plusieurs fois en opération. **Ça s'est jamais fait et mon prédécesseur il pensait s'en débarrasser de les dispatcher dans les autres compagnies.** Mais nous on perdrait la compétence et nous on perdait cette compétence tactique dûment acquise. Et moi **ça fait des mois que je fais un coup de barre contre ça** pour garder cette compétence être les seuls dans la brigade

et armée française car je pense qu'avoir cet avantage comparatif on aura la chance de partir sur les missions l'an prochain. **Ce truc-là est en train de se vérifier apparemment puisqu'on va avoir un exercice avec la marine.** Mon prédécesseur comme cela arrivait pas il m'a dit : « là on va s'en débarrasser ». **Tout de suite, je me suis dit c'est une connerie je savais qu'il n'y avait pas de missions l'an prochain c'est la traversée du désert et je comprends qu'on a avantage comparatif par rapport aux autres. Cette intuition-là, j'ai pas de décision à prendre dans l'instant.**

**En permission, là je me renseigne, avec des données ouvertes je cherche, je mûris je travaille sur ça. J'essaye d'implémenter cette intuition.**

Le capitaine je lui dis « j'ai envie de les garder, en plus de ça c'est dommage de perdre ce travail là, on est tout seul sur ces compétences tactiques ». Des armées étrangères l'ont utilisé par ce que c'est un véhicule étranger à partir de là je me dis en rentrant il faut que j'attaque par ce biais et **ce biais là j'essayé de rédiger des trucs. Je vais en parler. Je dis à tous mes subordonnés « vous vendez le xxx dès que vous en avez l'occasion »** à tout le monde vous êtes les seuls, les meilleurs, mêmes les nouveaux sont devenus fortement spécialistes vous êtes les seuls à connaître **le truc même si c'est pas vrai.** Donc voilà, attaquer par tous les biais possibles, tous les régiments et même au-delà **pour essayer d'avoir un impact sur les perceptions.** Sur les autres compagnies, avec ce véhicule, pour que au claquement de doigts on soit prêt à partir sur une mission xxx.

**J'en discutais pour savoir si c'était possible avec l'officier technique, l'adjoint technique. Je lui ai demandé voilà est-ce que c'est possible est-ce qu'on a vraiment ses compétences. On n'en est où dans le processus est-ce que c'est possible il m'a fait comprendre que oui. Donc une recherche d'information.**

**En disant à mon adjoint, je pense que c'est dommage que vous ayez travaillé pour rien qu'on perd cette capacité là c'est notre avantage comparatif. Avec l'adjoint pas besoin d'enrober la chose.** « [Prénom] on à ce truc là je pense que la situation c'est comme ça et j'ai envie d'aller vers là ». Là il me dit ce qu'il pense. L'adjoint sait tout ce qu'on fait, **il prend la compagnie si moi je décède ou si je suis pas là mon objectif c'est que soit totalement interchangeable.**

**Il faut avoir cet espace là où on ferme la porte.**

Je dis « voilà [Prénom] qu'est-ce que tu en penses ? » voilà **il me dit ça mais il y a ça aussi là on échange.** On discute. **Vocabulaire militaire toujours c'est franc. Je le tutoie et je l'appelle par son prénom c'est le seul. Les autres c'est sûrement ou non peut-être à la première mission.**

**J'ai fait ça dans la première compagnie ça met une distance car il y a des lieutenants avec qui je pourrais être ami c'est pas mon objectif.**

## **Individu**

Voir cas 23 P.

## **Objet de gestion**

À la suite de sa prise de fonction le capitaine construit la stratégie de sa compagnie. C'est dans ce cadre que se déroule l'intuition dont il va nous parler : « *quand je diffusais mon plan d'action à mes subordonnés après quelques mois. Il y a une intuition c'est sur un choix* ». Dans la vie au quartier comme le précise le capitaine tout est très structuré et réglementé. Son intuition va devoir fonctionner au sein de cet environnement interne de l'organisation.

## **Intuition**

La certitude entourant l'intuition du capitaine est faible : « *le commandement pourrait avoir recours à nous mais c'est qu'une intuition* ». Les éléments permettant de valider cette intuition sont hors d'atteinte comme l'évolution géopolitique, le choix de la France de faire intervenir des troupes, la nécessité du terrain de faire appel à ce type de véhicule, etc. : « *Je prends le pari de les garder de poursuivre l'entraînement de capitaliser là-dessus pour qu'on ait un avantage comparatif par rapport aux autres* ».

L'intuition réoriente la stratégie de la compagnie de combat initiée par le précédent capitaine.

L'enquête personnelle suivie par une diffusion dans sa sphère sociale est rendue possible par la cinétique lente de la décision. En premier lieu, sur son temps personnel le capitaine effectue des recherches qu'il va concrétiser par une rédaction : « *En permission, là je me renseigne, avec des données ouvertes je cherche, je mûris je travaille sur ça. J'essaye d'implémenter cette intuition* », « *par ce biais et ce biais là j'essayé de rédiger des trucs* ». En second lieu, le collectif va intervenir comme nous allons le voir.

L'exercice mentionné avec la marine, preuve de l'intérêt de conserver ce véhicule a bien eu lieu quelques mois après l'entretien de même qu'il va être reconduit l'année suivante. Recontacté par la suite, le capitaine nous confirme que son intuition se déroule positivement.



## Collectif

Dans le partage de l'intuition qui participe au processus de compréhension et d'enquête individuelle entamé par le capitaine, nous retrouvons une personne de confiance au statut particulier : l'adjoint. Comme le mentionne clairement RB5Of-, son adjoint est la seule personne qu'il appelle par son prénom. Il ajoute qu'il veut obtenir une interchangeabilité totale entre lui et son adjoint notamment en cas d'incapacité de sa part à assurer le commandement (absence, blessure, décès). Cette construction d'une relation d'interchangeabilité et d'une relation professionnelle forte par-delà le système hiérarchique rappelle la recherche aboutie d'une relation où l'altérité n'est pas une confrontation entre les subjectivités mais une augmentation.

L'échange que le capitaine a avec son adjoint autour de son intuition crée une transparence et une ouverture qui la fait apparaître sans camouflage : « *Avec l'adjoint pas besoin d'enrober la chose* ». La désignation du moment et du lieu de discussion nous apprend que cet échange « a lieu » au sens propre de cette expression dans un lieu protégé et privé : « *Il faut avoir cet espace là où on ferme la porte* ». Le « *il faut* » marque un impératif pour que cet échange puisse avoir lieu. Le lieu physique rend possible l'expression de l'aboutissement et de l'extériorisation du processus inconscient.

Pour faire accomplir l'intuition, un collectif plus large est employé : « *Je vais en parler. Je dis à tous mes subordonnés « vous vendez le xxx dès que vous en avez l'occasion* », « *Donc voilà, attaquer par tous les biais possibles, tous les régiments et même au-delà pour essayer d'avoir un impact sur les perceptions* ». La diffusion de cette intuition dans la sphère collective proche avec la volonté de la faire se diffuser au-delà est clairement affirmée pour modifier les perceptions. L'intuition initiale se retrouve propagée comme une onde à la surface de l'eau du monde organisationnel et au-delà.

## Organisation

Avec cette intuition le capitaine agit dans le cadre de ses fonctions. L'organisation pose le cadre qui rend possible ces échanges de qualité et de confiance en prévoyant d'attribuer un adjoint avec une longue expérience à un jeune capitaine pour former un binôme. Ce cas nous donne un exemple : « *Je dis « voilà [Prénom] qu'est-ce que tu en penses ? » voilà il me dit ça mais il y a ça aussi là on échange. On discute. Vocabulaire militaire toujours c'est franc. Je le tutoie et je l'appelle par son prénom c'est le seul* ».

## 1.2.4 QR 4 – Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ?

Pour répondre à cette question de recherche en deux temps. Dans un premier temps, nous nous appuyons sur les données recueillies dans nos entretiens semi-directifs. Dans un second temps, nous nous appuyons sur l'analyse des cas d'intuitions.

### 1.2.4.1 Réponse à partir des entretiens semi-directifs

#### *Critère de jugement*

Le capitaine de la compagnie de combat RB5Of- use d'un critère de jugement qui lui sert en toute circonstance ainsi que pour l'intuition :

*« En fait il y a toujours des choix qui nous arrivent et **l'intuition elle est finalement jugée par une chose simple le bien de la compagnie. Pour des choix mêmes pénibles, des choses pénibles à faire pour moi ce qui me sert de guide c'est « est-ce que c'est bien pour la compagnie ? » »***

Le bien de la compagnie est une valeur supérieure servant de guide lorsque la situation n'est pas clairement définie et qu'elle nécessite son intervention.

En ce qui a trait à l'évaluation de ses hommes, le capitaine RB5Of- évoque l'intuition par-delà les systèmes formels pour venir les suppléer :

*« Pour juger quelqu'un ça oui. Je pense qu'on a un truc dans l'armée c'est de dire c'est un « **bon mec** » comme on a beaucoup à juger et noter. **Notation annuelle c'est très lourd un gros travail 150 mecs. J'ai pas de contact journalier avec tout le monde dans la compagnie. Le jeune marsouin je le connais au travers de ses chefs de section donc il y a le terme « bon mec » il fait son job, il est souriant, il est intéressé. Intuition ça permet de juger aussi rapidement. Ça a dû bien car il faut la beaucoup de gens et pas bien car on restreint les gens »***

La figure du « *bon mec* » facilite l'évaluation des personnes même si comme le reconnaît le capitaine elle simplifie excessivement les choses elle offre un retour une possibilité d'évaluation rapide dans une situation de manque d'informations vis-à-vis de tous les hommes dont il ne peut avoir une connaissance directe. De cette façon l'intuition est évaluée par la confrontation à cette figure du « *bon mec* »

#### *Formation*

Le lieutenant RBOOf-+ a une longue expérience militaire (28 ans) durant laquelle il a franchi tous les échelons depuis soldat jusqu'à lieutenant. Que ce soit en compagnie de combat mais aussi lorsque ce dernier été sélectionné pour être formateur à l'école des sous-officiers à Saint-Maixent. Quand il songe à la manière de développer l'intuition chez les plus jeunes par le biais de la formation voici ce qu'il nous en dit :

*« Le meilleur moyen c'est de **faire une instruction réaliste**. Tous les exercices que l'on monte dans le cas tactique il faut les mettre dans **la situation la plus proche possible à laquelle ils vont être confrontés**. Pour cela on a le **plastron avec des lasers et des militaires qui jouent l'ennemi** de manière à **ce que ce soit pas schématique**, que ça surprenne le jeune sous-officier ou militaire du rang il faut qu'il soit surpris de suite. Là, il y a de l'intuition dans la formation il faut faire quelque chose de réaliste pas de trop formaté au plus proche possible. Dans le volet tactique tous les textes vous avaient la **bible combat chef de section de combat c'est assez formaté** ce sont des schémas tactiques tous les chefs de groupe infanterie apprennent ces schémas c'est très stéréotypé pour éviter cela il faut vraiment que l'entraînement soit **réaliste contrecarré un peu ce formatage afin que l'apprenant soit surpris qu'il essaye de sentir un peu le terrain**. Et j'ai toujours essayé d'amener ma touche personnelle là-dessus afin que les jeunes ressentent un peu ce sentiment oui c'est **ma touche personnelle** chacun à sa petite touche façon de faire passer le message par mon appréhension du métier c'est quelque chose qu'on partage avec nos subordonnés les chefs de section lorsqu'ils partent sur le terrain.*

La manière de conduire ses exercices d'entraînement ne relèvent non pas de prescriptions concrètes ou d'une doctrine d'entraînement mais bel et bien de la « *touche personnelle* » du lieutenant. Son but est de faire sentir le terrain à l'apprenant avec des entraînements réalistes pour que ce dernier développe ses sens et son analyse en apprenant par corps. Pour ce faire, il recourt à un dispositif technique avec des plastrons avec des capteurs et des lasers reliés aux armes. Mais aussi par la création de surprise en sortant du formatage des exercices le lieutenant l'affirme : « *Là, il y a de l'intuition dans la formation* ».

Il continue :

*« La méthode la plus frappante pour savoir si on a pris la bonne décision avec tous les systèmes de simulation chaque combattant et équipé de gilets avec capteurs lasers et les armes lasers aussi et la sanction immédiate [...] si le chef de groupe **a pas la bonne intuition, sensation** c'est sanction immédiate. Ce système-là est très réaliste le sergent se dit voilà pourquoi je suis allé dans ce compartiment de terrain si j'avais su je serais pas allé et là. Il vaut mieux que ce soit à l'instruction. Ensuite, **quoi qu'il en soit lorsque le combat est terminé on fait une réaction à chaud**. Par exemple tu vois j'aurais dû faire cela passer par le chemin **mieux sentir le terrain**-là le chef de groupe comprend tout de suite son erreur car il sait qu'il a tant de personnel décédé dans son*

*groupe fictivement »*

Le retour d'expérience participe pour le lieutenant des outils de formation. Effectivement, quoiqu'il en soit l'exercice amène un débriefing à chaud afin de renforcer et d'augmenter l'expérience retirée de ces exercices.

En ce qui a trait à l'entraînement par la simulation informatique, après en avoir énoncé les vertus le lieutenant dit :

*« là il y a de grosses avances car j'étais formateur sur la numérisation de l'espace de bataille et on a vu une grosse plus-value **de coupler le virtuel et le pratique dans la foulée**. On arrive à acquérir plus facilement les fondamentaux c'est un bon outil pédagogique. Niveau simulation tout ce qui est **intuition c'est beaucoup moins car c'est très plat, ça il faut après sur le terrain c'est ce qu'il y a de mieux il faut passer en pratique.** »*

En revanche, pour développer cette capacité intuitive seul le terrain trouve grâce à ces yeux. La différence est la dimension corporelle et sensitive au centre du « *sentir le terrain* ».

Enfin, le lieutenant RB0Of+ met en évidence en lien avec la formation une difficulté pour les plus jeunes militaires, à savoir, de ne pas oser dire leurs intuitions par manque de courage :

*« Pour un jeune sergent c'est peut-être moins évident d'avoir cette intuition car il va écouter les ordres on lui dit d'aller là il va aller là. Mais disons que le subordonné pourra **peut-être un peu moins le courage de s'exprimer en recevant l'ordre d'aller sur ce carrefour avec les dispositifs si lui il sent que ça va pas il va pas avoir le courage de revenir sur la décision des chefs** mais c'est une erreur c'est ce qui est une erreur si jamais **ce jeune sergent sent quelque chose ne va pas il doit rendre compte à son chef de section**. Ça c'est l'intuition. Souvent on a des jeunes qui sont un peu freinés parce qu'on a une hiérarchie au-dessus. C'est à nous dans le cadre de l'instruction de l'entraînement de faire passer ces messages voilà si vous êtes dans une mission vous êtes un peu isolés que vous sentez pas tout de suite il faut rendre compte ça fait partie de l'instruction formation que l'on peut dispenser »*

C'est au travers de la formation qu'il faut aborder ce sujet afin que les plus jeunes ne se sentent pas bridés et qu'ils rendent compte de leurs intuitions. Un des leviers de l'excorporation de l'intuition dans la sphère sociale passe par la formation.

Pour le jeune lieutenant RB6Of- en charge de session d'entraînement la diversité des scénarios est aussi importante mais dans une perspective un peu différente :

*« Dans le cas de de notre métier c'est beaucoup sur le réflexe qu'on est amené à travailler en situation de stress donc on cherche à avoir beaucoup d'automatismes on fait de la répétition*

*beaucoup de répétition pour avoir un réflexe un peu mécanique une fois qu'on va et face à la situation beaucoup d'expérience accumulée face à l'entraînement. Donc pour améliorer il faut multiplier les cas concrets. C'est ce qu'on essaie de faire trouver des thèmes tactiques différents des situations compliquées présence de civils, d'otages, de suicides bombers pour pouvoir prendre la bonne décision. On augmente la diversité des scénarios. On essaie de se rapprocher au plus près de la réalité, diversifier les scénarios pour avoir un panel plus large et choix de décision.*

*Quand on fait une manœuvre section il y a toujours de trois qui font l'ennemi je les fais parler quand je fais le débriefing vous du point de vue de l'ennemi qu'est-ce que vous avez vu ça c'est un bon moyen de s'améliorer le mec qui est à la tête dans le guidon à côté du chef de section il atteint un point de vue extérieur surtout en entraînement quand il sait que c'est pas du réel il cherche à analyser lui il a un point de vue intéressant »*

Au lieu de voir dans les sessions d'entraînement réalistes le moyen de lier la capacité à sentir le terrain à l'intuition, il est avant tout question pour le jeune lieutenant de développer des capacités et gestes réflexes. En ce qui concerne le débriefing à chaud, nous le retrouvons comme moyen d'augmenter la richesse de l'expérience retirée depuis ce vécu avec la mention du point de vue de l'ennemi. Le croisement des perspectives intersubjectives apparaît comme un moyen de renforcer la validité et la force de l'expérience.

#### *Matérialisation par l'écriture*

Le jeune lieutenant RB6Of- utilise un petit carnet afin de conserver des annotations diverses. Ce dernier sert également à noter ses intuitions :

*« Au niveau individuel j'ai un petit carnet, je note les trucs que j'ai sentis que ça allait pas ou lorsque je mets du temps à trouver la solution je le note et après j'essaie de trouver les clés.*

*À Saint-Cyr on nous le faisait beaucoup faire avoir un carnet. Quand on m'obligeait à le faire trouver ça chiant et le jour où j'ai décidé de le faire moi-même j'ai trouvé ça intéressant je sais beaucoup d'anciens collègues de Saint-Cyr le font ça permet de garder une trace des exercices. Et ça permet de se remettre dedans. En général une semaine après qu'on ait mené une action je réfléchis parfois je reprends ma carte et « ça pas bon, là d'accord, etc. » et ça fait progresser pour la suite »*

Les intuitions sont traduites par le média de l'écrit dans le petit carnet qui sert de médiation entre le sujet présent et son lui futur. Cette utilisation de cet objet « extension de mémoire » lui vient d'une pratique apprise durant sa formation d'officier qu'il partage avec d'autres anciens camarades de Saint-Cyr. De la sorte, un RETEX personnel est plus facile à effectuer afin de « se remettre dedans ». Dans ce cas, l'intuition peut être retrouvée ou bien devenir une simple information qui ne

résonne plus avec l'intuition initiale mais sert à aiguiller la réflexion.

#### **1.2.4.2 Réponse à partir des cas**

##### *Enquête individuelle*

Dans le cas 22 Cr le capitaine RB5Of- cherche des informations pour solidifier son intuition lors d'un travail personnel à partir de rapports de terrain et d'autres données disponibles de manière ouverte avant d'entamer d'autres pratiques sur son intuition.

Dans le cas 25 S le colonel RB10Of+ procède dans un premier temps à une formalisation de son intuition par une enquête individuelle avant d'entamer d'autres pratiques sur son intuition.

##### *Partage dans son réseau informel*

Dans le cas 20 C, la caporal communique premièrement son jugement intuitif autour d'elle pour savoir si elle ne se trompe pas.

Dans le cas 23 P, le capitaine RB5Of- trouve dans la représentation de son rôle de capitaine le devoir d'enquêter sur son intuition. Après en avoir rendu-compte à son supérieur direct qui lui laisse le champ libre, il se lance dans un processus d'enquête. Pour ce faire, il recourt à son réseau afin d'enquêter sur son intuition. Il communique son intuition en la traduisant dans un langage militaire en cohérence avec la culture de l'institution.

Dans le cas 25 EvS, le colonel RB10Of+ active son réseau qui dépasse sa chaîne hiérarchique afin d'enquêter sur la possibilité de suivre son intuition de refuser une mutation. Son partage le plus intime s'effectue avec une personne de confiance.

##### *Chaîne hiérarchique supérieure*

Dans le cas 20 C, après avoir communiquée dans son réseau informel la caporal va communiquer pour produire une action concrète à l'échelon hiérarchique adéquat.

Dans le cas 19 S, le lieutenant RB0Of-+ fait état d'une intuition ascendante et descendante dans la chaîne hiérarchique. La communication des encadrants sur l'importance de partager toute information utile couplée à une attention à la situation de gestion difficile créent un super capteur : *« C'est un ressenti. Sur un mode global c'est le capteur qui remonte une section c'est 35 bonhommes. Ça remonte comme une toile d'araignée ».*

#### *Chaîne hiérarchique inférieure*

Dans le cas 22 Cr, le capitaine RB5Of- utilise l'ensemble de sa compagnie pour produire l'effectuation de son intuition sur l'intérêt d'un véhicule dont il a l'intuition qu'il apportera à sa compagnie une plus-value. Par un effet de prophétie auto-réalisatrice conscientisée, le capitaine veut avoir un impact sur les représentations :

*« Je dis à tous mes subordonnés « vous vendez le xxx dès que vous en avez l'occasion » à tout le monde vous êtes les seuls, les meilleurs, mêmes les nouveaux sont devenus fortement spécialistes vous êtes les seuls à connaître le truc même si c'est pas vrai. Donc voilà, attaquer par tous les biais possibles, tous les régiments et même au-delà pour essayer d'avoir un impact sur les perceptions »*

#### *Binôme*

Dans le cas 22 Cr, nous voyons que le capitaine RB5Of- recourt dans son processus d'enquête sur son intuition au partage avec son binôme de commandement avec qui il a construit une relation particulière de confiance et d'intimité : *« Je dis « voilà [Prénom] qu'est-ce que tu en penses ? » voilà il me dit ça mais il y a ça aussi là on échange. On discute. Vocabulaire militaire toujours c'est franc. Je le tutoie et je l'appelle par son prénom c'est le seul ».* La discussion est possible par la qualité de l'interaction par laquelle son intuition est confirmée, infirmée ou encore modifiée.

#### *Espace privé*

Dans le cas 22 Cr, le capitaine RB5Of- crée un espace d'échange privé avec son binôme pour discuter de son intuition : *« Il faut avoir cet espace là où on ferme la porte ».* L'action sur l'espace physique est en lien direct avec le travail de l'intuition.

## 1.2.5 QR 5 – Comment l'intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ?

Nous répondons à cette question de recherche en deux temps. Dans un premier temps à l'aide des données recueillies par les entretiens semi-directifs que nous organisons selon typologie des objets intuitifs enrichie de nos propositions. Dans un second temps, par l'analyse des cas que nous classons en trois catégories selon que : l'intuition a clairement participé à la performance de la décision, l'intuition a participé partiellement à la performance de la décision, l'intuition n'a pas participé à la performance de la décision.

### 1.2.5.1 L'intuition a clairement participé à la performance de la décision

#### *Détection et création*

Comme le relate le lieutenant RB00f-+ à propos de la place de l'intuition dans la détection :

*« les engins explosifs on en a eu beaucoup en Afghanistan. C'est le chef de groupe qui est devant en tête de toute la compagnie, il faut vraiment **qu'il est intuition quand il arrive sur un passage délicat sentir si quelque chose n'est pas normal, un ressenti qu'il faut tout de suite mettre en oeuvre des instructions c'est quelque chose d'important. L'intuition est un des leviers des petites manettes pour attirer l'attention. Un moyen d'être le plus armé.** »*

Nous retrouvons ce que les militaires ont plusieurs fois mentionné « *sentir le terrain* ». L'analyse holistique du terrain par ce sentir est primordial dans les conflits asymétriques contemporains. L'intuition est considéré comme « *un levier des petites manettes pour attirer l'attention* » qui doit faire partie de la panoplie du militaire pour ce que dernier soit « *plus armé* ». L'intuition est perçue au rang d'arme ce qui dans la culture militaire montre toute son importance pour les processus décisionnels. Le sergent RB1S-+ tient des propos dans ce sens : « *Chez nous l'intuition fait partie de l'intelligence situation* ».

#### *Préparation à l'action*

Dans le cas 21 EvS, le caporal-chef RB4R+ a une intuition sur le mauvais déroulé d'un franchissement de rivière. L'écoute de l'intuition entraîne le caporal-chef à se préparer à l'action à mener dans le cas où son intuition se réaliserait. De là, il va surveiller avec plus d'acuité la situation avec une prise d'information plus minutieuse durant laquelle il va se préparer à l'action :



« *Quand l'accident se produit je suis déjà prêt* », « *Je suis déjà prêt à le dire, à prévenir les plongeurs. Je commence déjà à réfléchir à ce que je vais faire. Je regarde là où ils sont* », « *quand c'est arrivé que son nœud se détache, que je le vois partir dans le courant, là mon intuition elle m'a préparé à l'action* ».

### *Stratégie/Tactique*

Dans le cas 22 Cr, à propos du choix stratégique de conduire sa compagnie vers la maîtrise des compétences entourant un véhicule, le capitaine RB5Of- nous disait lors de l'entretien que « *Ce truc-là est en train de se vérifier apparemment puisqu'on va avoir un exercice avec la marine* ». Recontacté 9 mois plus tard, le capitaine confirme cette intuition puisque l'exercice a eu lieu et qu'il va être reconduit. Par la reconnaissance de cette compétence qui se traduit par la mise en place d'exercices de grande ampleur avec la Marine nationale, le capitaine a fait de sa compagnie la plus à même d'intervenir dans certains cadres. Son intuition a participé positivement à la décision stratégique.

D'un point de vue tactique, l'adjudant-chef RB7S+ affirme clairement l'intérêt de l'intuition : « *L'intuition peut aider je prends l'exemple de l'Afghanistan, on passera pas par là car je ne le sens pas et 10 minutes après ça a cartonné. Donc au final sympa car elle est bien dans des cas particuliers comme ça oui* ». Ce cas d'intuition rapidement évoqué est sans ambiguïté sur la place de l'intuition dans la décision.

#### **1.2.5.2 L'intuition a participé partiellement à la performance de la décision**

Dans le cas 19 S, le lieutenant RB0Of-+ fait état des intuitions collectives sur la tension avec la population dont découle un possible risque d'attaque notamment par engin explosif dissimulé. La circulation des intuitions au travers de la « *toile d'araignée* » formée par une architecture en réseau centrée jusqu'au noyau décisionnel formé par le capitaine et son adjoint amène la mise en place d'instructions particulières. Nous ne pouvons déterminer aisément si en l'absence de ces intuitions et de leurs prises en compte la situation aurait été mieux ou moins bien gérée. En effet, comme le dit le lieutenant « *on peut pas voir c'est assez délicat tout de suite s'il y a des conséquences* ». Toutefois, nous pouvons postuler avec assurance que l'augmentation de la sensibilité vis-à-vis de la population et du terrain de même qu'une attention plus poussée aux ressentis de toute l'équipe à apporter des effets positifs notamment pour les militaires qui ont vu leurs intuitions prises en

compte par leur encadrement :

*« On menait les missions après différemment on abordait les accès des itinéraires un peu plus avec prudence avec le groupe du génie on faisait vérifier les points forcément l'intuition qu'on a que quelque chose ne va pas forcément le lendemain on prend des mesures »*

De manière plus générale, le sergent-chef RB8S+ nous fait état que :

*« Mission population civile renseignement qui vient par rapport aux civils des personnes qui nous disent on a vu des gens suspects c'est pour discerner si les gens nous disent du vrai si elle est sincère la personne car on ne peut pas se fier qu'à ça mais elle est présente aussi après sur des phases de combat quand on a des blessés là. On parlait du stress il faut il y a un automatisme qui prenne le relais car on n'y a été formé pour les situations un peu exceptionnelles ».*

Dans les deux configurations de situation nous voyons que l'intuition participe de la décision sans en être le seul facteur.

Également de manière plus générale, le caporal-chef RB2R+ explicite l'intérêt de cette remontée hiérarchique de l'intuition afin de construire une représentation plus globale :

*« si j'ai l'intuition et je ne la donne pas ce serait une faute parce qu'après le chef au-dessus de nous n'a pas forcément la même vision il a peut-être l'esprit plus large. Le problème il va le voir différemment peut-être pas la même expérience aussi. Ça participe à donner le plus d'informations possibles au supérieur de rendre compte et ça demande aussi à faire, à dire tout ce qui est possible de faire tout ce qui n'est pas possible de faire tout est dans le rendre compte chez nous ce qu'on voit ce qu'on fait etc. »*

Le mélange des termes « dire » et « faire » par le caporal-chef est instructif. *« Quand dire, c'est faire »* pour reprendre une formule d'Austin (1962). En l'espèce, le rendre-compte de son intuition augmente la capacité du collectif à percevoir son environnement par la récupération d'informations présentes à l'extérieur et à l'intérieur au groupe lui-même. Ensuite, il faut que le collectif par l'action du management soit en capacité à travailler ces ressources.

### **1.2.5.3 Cas non retenus**

Le cas 20 CS fait état de l'intuition du manque de compétence d'un nouveau sergent de la part de la caporal RB3R-. Bien que son intuition se soit réalisée juste, il n'est pas possible de déterminer le lien de cause à effet du partage de son intuition et de la prise en compte de la situation par l'encadrement du sergent même si : *« Le chef de section il a fini dans le bureau du chef de corps et j'avais raison »*. Nous pouvons postuler avec prudence que cette intuition a participé des faisceaux

d'indices qui ont conduit à la prise en compte de ce cas.

Le cas 24 S fait état du reproche du colonel RB10Of+ à un de ses capitaines en matière d'absence d'intuition sociale. Ce cas nous instruit sur l'attente que porte l'encadrement supérieur sur les encadrants intermédiaires. Toutefois, nous ne pouvons pas raisonnablement postuler que si le capitaine avait eu une intuition sur la fragilité de la situation de certains de ses hommes cela aurait pu ou dû modifier le choix de ses équipes.

### **1.3 Analyse inter-cas : SDIS 13 / 21e RIMa**

À cette étape de notre recherche nous faisons une synthèse comparative des résultats par question de recherche. Les QR2 (Quelles sont les antécédents de l'intuition ?) et QR3 (À quelle catégorie d'intuition appartiennent les objets intuitifs ?) sont traitées dans l'analyse comparative des 24 cas d'intuition ci-dessous.

#### **1.3.1 Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?**

Globalement les répondants ont rencontré des difficultés pour parler de leurs représentations de l'intuition. Dans nos deux cas ce constat tend à s'amenuiser en montant dans les échelons hiérarchiques avec des profils présentant un niveau plus élevé d'expérience et/ou de formation.

L'intuition est représentée soit comme un processus, un objet, une capacité, de l'expérience ou encore un au-delà de la Raison. Nous rappelons quelques grandes caractéristiques de ces représentations.

L'intuition comme processus est associée principalement à la dimension irrationnelle et inconsciente. Pour les individus qui ont une représentation négative de l'intuition ce rattachement participe de sa vision négative. Pour les individus qui ont une représentation positive de l'intuition ce rattachement à l'inconscient est au contraire une preuve de sa puissance. En effet, l'intuition retire tout l'aura de cette partie non explicable de la cognition à laquelle les répondants prêtent de nombreux fantasmes. L'intuition comme objet se sous-divise en trois dimensions dans le cas du SDIS 13 « nouveauté-création », « sentir », « certitude » alors que nous retrouvons pour le cas du 21<sup>e</sup> RIMa seulement un ressenti. Ce sont là des caractéristiques classiques attribuées à l'intuition. L'intuition comme capacité regroupe les dimensions « comprendre » et « capacité individuelle ». L'intuition est posée comme une capacité apportant des qualités supplémentaires à l'individu au niveau de la compréhension et de l'action sur des situations de gestion. La capacité intuitive est différente selon les individus ce qui les distingue en terme de performance. L'intuition vue comme l'expérience correspond à l'assimilation des deux notions. Dans les deux organisations l'expérience de terrain est perçue comme la source de légitimité la plus importante. Le terme intuition ne fait pas partie des cultures organisationnelles des deux organisations alors que le terme expérience est quant à lui très usité. Par l'emploi de ce terme, les connotations négatives entourant l'intuition (émotion, féminin, irrationnel) sont évitées. L'intuition vue comme un au-delà de la Raison regroupe

l'association de l'intuition avec la religion et le mysticisme. Pour s'expliquer l'intuition, des répondants dans les deux organisations et à différents niveaux de l'organisation, recourent à des explications non psychologiques.

Différents objets extérieurs au domaine cognitif sont convoqués pour se représenter l'intuition. Les contradictions sont parfois visibles comme avec l'association de l'intuition à des notions comme le réflexe. Dans le corpus d'autres associations apparaissent comme celles de l'au-delà ou encore la « bonne étoile ». Les mentions de Clausewitz ou de Napoléon rappellent la vision réductrice de l'intuition donnée par Simon (1987). L'intuition est dans ce cas réduite à la simple répétition et la mémorisation qui facilitent la vitesse d'un processus rationnel. L'intuition est en somme la forme accélérée d'un exercice rationnel de la pensée par le truchement de la mémorisation.

Nous pouvons en conclure que les représentations sont individuelles et ne font pas l'objet d'un fort consensus. Ce point confirme un élément que nous retrouvons dans nos résultats, à savoir, que les formations initiale et continue ne prennent pas en compte cette partie de la cognition. L'intuition est une dimension cachée de la vie organisationnelle. Dans l'ensemble, les certitudes entourant ces représentations côtoient les doutes et les questionnements.

### **1.3.2 Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ?**

En croisant nos données nous pouvons regrouper les pratiques survenant sur l'intuition au niveau de l'individu puis du collectif.

Nous pouvons regrouper les pratiques au niveau de l'individu comme suit :

- Vérifier son intuition par soi-même avec ses connaissances et des éléments tangibles ;
- Continuer l'enquête sur son intuition malgré les informations contradictoires ;
- Conserver ses intuitions dans un dispositif privé d'extension de sa mémoire ;
- Développer un canevas de réflexion pour son intuition ;
- Se demander qu'est-ce qui est attendu de soi en tant qu'acteur organisationnel et institutionnel ;
- Protéger son intuition en ne la communiquant pas à des personnes non désirées.

Nous pouvons regrouper les pratiques qui font intervenir le collectif formel et informel comme suit :

- Rendre-compte à son supérieur hiérarchique de son intuition ;
- Enquêter son intuition par l'utilisation de son réseau informel ;
- Partager son intuition ouvertement à une personne de confiance ;
- Partager son intuition d'une manière cohérente avec la culture de la personne, du groupe, de l'organisation (culture, média utilisé, espace-temps, vocabulaire) ;
- Recueillir les intuitions, avis, connaissances des autres ;
- Utiliser le collectif en attirant son attention sur l'objet de son intuition pour recueillir de l'information ;
- Créer un impact le plus large possible sur les perceptions pour voir se réaliser son intuition.

### **1.3.3 Comment l'intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ?**

À partir de l'analyse de la manière dont l'intuition participe à la performance du processus décisionnel nous pouvons en retirer les raisons suivantes :

- Analyser rapidement ;
- Produire un jugement que le sujet conscient n'est pas à même d'effectuer ;
- Participer à la préparation mentale et physique de l'individu pour la décision et l'action ;
- Questionner la pertinence des procédures ;
- Prévoir l'action ;
- Anticiper les actions à mener ;
- Initier le début d'un processus décisionnel par la création d'objet d'intérêt ;
- Détecter des objets de gestion par le rassemblement d'informations de différentes natures.

### 1.3.3.1 Les cas d'intuitions

Tableau 14: Matrice à groupements conceptuels d'analyse inter-cas.

	Int. de résolution de problème						Int. de Comp. Située			I. C r	Int. Sociale								Intuition d'évolution de situation						I. M
	A 4	A 0	A 6	A 8	B 4+	B 5	A 1	B 3	A 14		B 5	A 2	A 4	A C-	A 9	A 10	A 15	B 0	A 17	A 3	A 13	A 16	B 10	B 4	
	Of +5	C- 8	Of +9	Of +10	2	Of -23	Of +1	R- 20	Of +14	Of -2	Of +3	Of +6	7	Of -11	S+ 12	Of -16	Of -19	S+ 18	Of +4	R- 13	Of -17	Of +25	R +21	Of +2	
<b>INDIVIDU</b>																									
Expérience	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
Domaine d'expertise	X		X	X	X	X		X	X	X	X			X	X	X	X	X			X		X		
Fonction			X	X	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	
<b>OBJET DE GESTION</b>																									
Int. orga.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Ext. orga.				X					X				X	X	X	X		X	X	X	X				
Structuré	X		X	X	X	X		X		X													X		
Complexité							X		X				X		X	X	X	X	X	X					
Pression temp.					X	X		X						X	X	X	X	X		X	X	X	X		
Risque					X			X						X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

Non routinier	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		
<b>INTUITION</b>																								
Pos. ou Nég.	-	+	-	+	-	?	+	-	-+	+	-	-	-	+	-	-	-	-	-	-	-	-	+	
Int. bonne	X	X	?	X	X	X	X	X	?	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Certitude	X		X	X	?	X	X	X	X	X	X	?		X	X	X	X	X	X	X	X	?	X	X
Enquête indi.	X		X	X	?	X		X	X	X				X		X				X		X		
Modification	X							X			X								X					
Prise en compte	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Camouflage				X		X	X						X			X			X		X			
Ext. matérielle				?				X	X							?		X			X			
Ext. sociale	X	X	X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X		X	X	X		X	X	X	
<b>COLLECTIF</b>																								
Part. pour enquête.	X	X	X	X	?	X		X	X	X		X	X	X	X	X	X		X		X	X		
Part. pour décision/action	X	X		X	X	X		X	X	X		X	X		X		X	X	X			X	X	
Part. Sup. hiér.				X		X		X		X						X		X			X		X	
Part. Inf. hiér.				X					X		X		X	X		X	X	X		X				
Part. pers. conf.		X	X	?		X		X	X	X			X	X	X		X		X			X	X	
<b>ORGANISATION</b>																								
Hiérarchie			X		X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X		X		X	
Procédure				X	X				X						X		X		X	X				

N.B : Le cas 24 relatant le reproche d'un défaut d'intuition n'a pas été intégré dans le tableau.



## Individu

11 des 32 répondants n'ont pas été en mesure de nous offrir des cas exploitables d'intuitions : RA12R+ ; RA11R- ; RA18Of-+ ; RA19S-+ ; RA20R- ; RB2R+ ; RB1S-+ ; RB6Of- ; RB7S+ ; RB8S-+ ; RB9S+.

Nous constatons que ce sont les catégories inférieures des grades et les répondants avec le moins d'expérience qui sont ici représentées. Les deux officiers RA18Of-+ et RB6Of- ont la particularité pour le premier de ne pas croire en l'intuition malgré sa longue expérience opérationnelle et de s'y refuser alors que le second est un jeune lieutenant avec seulement un an d'expérience.

Les différents cas d'intuitions dans les deux organisations montrent une cohérence entre les représentations de l'intuition par les répondants et les cas concrets qu'ils nous ont partagés. Nous constatons que leurs croyances et leurs traits de personnalité sont présents dans la manière de traiter leur l'intuition.

*Expérience : Longue expérience professionnelle (+8 ans)*

*Domaine expertise : Domaine d'expertise du répondant*

Nous constatons que les répondants ont dans la quasi-totalité des cas (20/24) une longue expérience professionnelle et sont également dans leur domaine d'expertise à de rares exceptions (4/20). Dans ces cas précis, les intuitions portent sur des domaines connexes qui restent cohérents avec leur expérience professionnelle.

## Objet de gestion

*Intérieur à l'organisation : Objet ou situation de gestion à l'intérieur de l'organisation.*

*Extérieur à l'organisation : Objet ou situation de gestion à l'extérieur de l'organisation.*

Les intuitions se portent dans la quasi-totalité des cas (22/24) dans l'espace de l'organisation. Les cas 4 EvS et 19 S respectivement du SDIS 13 et du 21e RIMa font exception dans la mesure où ils portent sur l'évaluation de la population extérieure présente dans la proche périphérie des situations de gestion et qui vont y entrer potentiellement.

*Structuré : Objet et/ou situation de gestion structuré avec des éléments décomposables.*

*Complexité : Plusieurs éléments en interaction avec une cinétique plus ou moins rapide.*

*Pression temporelle : Cinétique est rapide.*

Les intuitions sociales et d'évolution de situation représentent les cas de gestion les moins structurés.

Nous comptons 9 cas structurés sur 24. Nous avons classé 10 cas comme complexe et 11 cas avec une forte pression temporelle. Structuration, complexité et forte pression temporelle représentent moins de la moitié des cas. Nous voyons que dans le monde de l'organisation l'intuition n'est pas uniquement présente dans les cas de situation extrême de gestion.

*Risque : Risque potentiellement élevé (matériel, personne, organisation).*

11 cas sur 24 présentent un risque dont la totalité des cas d'intuition EvS (6/11) et presque la moitié des cas d'intuition sociale (3/7). L'intuition est bel et bien présente dans les situations à risque principalement sous la modalité de l'évaluation de l'évolution des situations mais également dans l'évaluation des personnes dans et hors de l'organisation.

*Non routinier : Objet ou situation de gestion peu fréquent voire nouveau.*

À l'exception de 3 cas sur 24, l'intuition est présente sur des objets ou des situations non routinières.

### **Intuition**

*Positive ou négative : Intuition porte un jugement positif ou négatif.*

16 cas sur 24 sont des intuitions négatives parmi elles la totalité des intuitions EvS (6/16). Nous voyons clairement dans nos cas une propension de l'intuition à servir de moyen en vue de « prévoir », « prés-sentir », « pré-venir » des effets négatifs voire tragiques.

*Certitude : Intuition considérée comme certaine.*

Sur les 24 cas, 2 ne semblent pas montrer de signe de certitude affirmée et 3 cas sont difficiles à évaluer sur ce point. Dans la grande majorité des cas et ce, en cohérence avec la littérature, l'intuition s'accompagne d'une force de certitude ce que nous trouvons dans tous les objets intuitifs.

*Enquête individuelle : Processus d'enquête au niveau de l'individu.*

Dans 11 cas sur 23 (un cas étant difficile à déterminer), le répondant enquête de manière individuelle sur son intuition afin de la valider ou non et/ou de savoir s'il va la partager.

*Modification : L'intuition se modifie au cours du processus d'implémentation.*

Ce point est difficile à évaluer. Toutefois, nous avons considéré que dans 4 cas sur 24, l'intuition initiale au cours du processus de jugement individuel et/ou collectif subit non pas une seule validation à l'aide de faits mais une modification de son contenu par une confrontation avec le réel matériel et/ou social.

*Prise en compte : L'intuition n'a pas été seulement constatée comme un jugement mais a donné lieu à un processus de décision/action.*

Le cas 9 P est une intuition qui n'est pas écoutée par le RA6Of+ puisque ce dernier considère qu'elle n'est pas recevable en l'absence d'autre élément de justification. Le cas 3 P montre une intuition qui n'est pas prise en compte puisque le répondant RA2Of+ de façon générale ne considère pas l'intuition et, de manière cohérente, il ne considère pas son intuition dans ce cas.

*Camouflage : Intuition dissimulée volontairement.*

Ce point est difficilement évaluable dans certains cas. Nous posons que l'intuition est camouflée intentionnellement dans 7 des 24 cas. Par exemple, dans le cas 10 Cr, le colonel n'avance à la pleine lumière son intuition mais use de différents autres moyens pour convaincre. Dans le cas 23 P, le capitaine transmet son intuition dans le vocabulaire militaire sans quoi celle-ci ne serait pas entendue. Lorsque l'intuition s'extériorise dans la sphère sociale par la discussion avec une personne de confiance dans un espace privée l'intuition se dévoile plus aisément sans artifice.

*Extériorisation matérielle : Intuition s'excorpore dans le monde matériel*

Dans 4 sur 24 cas l'intuition s'excorpore dans le monde matériel par le média de l'écrit. Que ce soit pour ne pas être oubliée à l'aide d'un objet personnel (ex : petit carnet) ou dans les autres cas pour être communiquée soit de manière formelle mais dissimulée ou bien de manière informelle avec des personnes de confiance.

*Extériorisation sociale : Intuition s'excorpore dans le monde social*

Dans la quasi-totalité des cas (19/24) l'intuition s'excorpore dans le monde social par le langage ou bien par le regard. Dans les cas où l'intuition n'est pas partagée les raisons en tiennent à : une cinétique trop rapide, un refus d'écouter son intuition, une absence de risque ou encore une certitude qui amène le sujet à suivre son intuition immédiatement. Sur ces constats nous affirmons que l'intuition dans le monde organisationnel a avec certains antécédents par essence la propension à se diffuser dans le monde social.

## **Collectif**

*Partage pour enquête : Intuition partagée afin d'être enquêtée.*

Dans 17 cas sur 23 (un cas étant difficile à déterminer), l'intuition est partagée pour être discutée et vérifiée dans un processus d'enquête. Cette forte proportion (1/23) d'excorporation dans la sphère sociale et organisationnelle de l'intuition montre toute l'importance de sa considération comme objet de management.

*Partage pour décision/action: Intuition partagée afin d'accomplir une décision ou une action.*

Dans 16 cas sur 24 soit une proportion un peu plus faible que dans le cas précédent, l'intuition est partagée afin de devenir une véritable décision ou action.

Dans les cas de partage pour enquête mais non pour action/décision les raisons en tiennent à l'absence de pouvoir et d'attributions pour l'individu ce qui rend nécessaire le partage : Cas 7 S, Cas 20 C, Cas 25 EvS.

Dans le cas 17 EvS, la capitaine a le pouvoir et le temps de suivre son intuition c'est pourquoi l'intuition est partagée seulement dans la phase d'enquête. Dans le cas 16 S et P, la cinétique est trop rapide donc le capitaine ne partage pas. Dans le cas 9 P, l'intuition n'est pas une justification suffisante selon le répondant.

*Partage avec supérieur hiérarchique*

Dans 8 cas sur 24, l'intuition est partagée avec un supérieur hiérarchique lorsque le pouvoir de décision/action n'est pas entre les mains du répondant qui a l'intuition. Notons qu'il y a un seul cas parmi les intuitions sociales.

*Partage avec inférieur hiérarchique*

Dans 9 cas sur 24, l'intuition est partagée avec un inférieur hiérarchique. L'intuition selon les cas se diffuse seulement vers le bas, vers le haut ou dans les deux sens de l'échelle hiérarchique.

*Partage avec personne de confiance*

Dans 13 cas sur 23 (un cas est difficile à déterminer), l'intuition est partagée avec une personne de confiance. Ces 13 cas recourent toutes les situations de partage pour enquête mais l'inverse n'est pas vrai.

Dans le cas 9 P, l'intuition n'est pas partagée pour décision/action puisque le répondant n'accorde pas de manière générale un statut suffisant à l'intuition. Dans le cas 11 S, la capitaine partage son intuition pour enquête avec son binôme de confiance, puis, prend la décision par elle-même.

Dans plusieurs cas (7S, 11S, 4EvS, 25 EvS, 2M) l'intuition est directement partagée avec une personne de confiance sans passer par une enquête individuelle ou bien celle-ci est peu importante puisqu'elle n'apparaît pas dans les propos. Nous voyons là que le processus intuitif se distribue dans le social dès ses premiers stades. Ce point important dévoile que la présence de l'intuition dans le monde managérial n'est pas une activité seulement individuelle mais qu'elle peut être distribuée dans

l'environnement social dès l'étape de réflexion sur l'objet intuitif.

## **Organisation**

*Hiérarchie : Pouvoir donné par l'organisation formelle.*

Dans 16 cas sur 24, le répondant a le pouvoir hiérarchique d'appliquer son intuition. Toutefois, à la suite de notre analyse, nous voyons que cela n'est pas un critère déterminant. En effet, une situation de pouvoir formel n'exclut pas la responsabilité envers soi-même, ses collègues et ses subalternes. En outre, l'intuition ne représente pas toujours une justification suffisante pour l'individu peu importe son niveau hiérarchique.

*Fonction : L'intuition porte sur un objet et/ou situation de gestion qui entre dans la fonction de l'individu.*

Dans 6 cas sur 24, le répondant a une intuition dans un domaine qui excède ses fonctions. Pour autant, les intuitions de nos cas se sont révélées vraies ou elles ont apporté un bénéfice (23/24). En dehors du cas 14 CS où nous ne savons pas si les dossiers sélectionnés pour le concours de capitaine ont amené à des recrutements de qualité. Dès lors, nous pouvons affirmer pour les cas recueillis que l'intuition est utile pour l'organisation en outrepassant son formalisme.

*Procédure : L'intuition porte-t-elle sur un objet ou une situation de gestion encadré par une procédure stricte.*

Dans la majorité des cas (17/24), l'intuition porte sur un objet qui n'est pas encadré par une procédure stricte à suivre. La liberté d'action qui entoure les décisions et les actions à entreprendre facilite l'expression du processus intuitif individuel et collectif.



## DISCUSSION

### Vers une théorisation des résultats de la recherche

*« C'est ça, une théorie, c'est exactement comme une boîte à outils. Il faut que ça serve, il faut que ça fonctionne. Et pas pour soi-même. S'il n'y a pas des gens pour s'en servir, à commencer par le théoricien lui-même qui cesse alors d'être théoricien, c'est qu'elle ne vaut rien ou que le moment n'est pas venu. »*

*Les intellectuels et le pouvoir. Entretien entre Michel Foucault et Gilles Deleuze, Gilles Deleuze  
Aix-en-Provence, mai 1972.*

*« Je pense qu'il faut savoir aller vers les autres disciplines de l'intérieur de sa discipline, en en sentant la nécessité interne, en en saisissant l'indispensabilité du point de vue de la logique même de son travail scientifique. »*

*Interview à propos de L'Homme pluriel : Les ressorts de l'action, Bernard Lahire*

*« Dans toute l'étendue du règne animal la conscience apparaît comme proportionnelle à la puissance de choix dont l'être vivant dispose. Elle éclaire la zone de virtualités qui entoure l'acte. [...] Mais il serait encore plus vrai de dire que l'action est l'instrument de la conscience »*

*L'Évolution créatrice, Henri Bergson*

Notre recherche s'est donnée pour objectif de comprendre comment l'intuition se présente et est utilisée par les sujets dans les organisations, et, pour ce faire, nous avons étudié deux organisations à haute fiabilité. Au terme de l'analyse de nos deux terrains, nous conduisons dans le chapitre qui suit une discussion de nos résultats pour enrichir la littérature tout en offrant des perspectives de recherche avec la mise en relation d'autres concepts et champs théoriques des sciences de gestion. Nous terminons ce chapitre par les implications managériales de nos travaux.

En premier lieu, nous effectuons un retour et un enrichissement de la littérature concernant les antécédents de l'intuition (1.1). En second lieu, nous ouvrons la discussion sur l'intuition comme « objet » en proposant des enrichissements ainsi que des voies alternatives pour penser ce qu'est l'intuition (1.2). En troisième lieu, nous proposons une perspective de l'intuition décentrée de l'individu avec le concept d'intuition distribuée (1.3). En quatrième lieu, nous discutons de l'intuition en lien avec le niveau organisationnel (dimension cachée, force motrice de l'espace organisationnel, espace-temps organisationnel de l'intuition) (1.4). Enfin, nous terminons notre discussion par la proposition d'implications managériales au niveau individuel, collectif et organisationnel (1.5).

## **1.1 Retour sur la littérature**

Dans ce premier point de la discussion de nos résultats, nous confrontons nos résultats à l'exposé de la littérature concernant les antécédents de l'intuition au niveau de l'individu (1.1.1), de l'objet de gestion (1.1.2) et de l'organisation (1.1.4). Nous ajoutons les antécédents de l'intuition au niveau du collectif (1.1.3).

### **1.1.1 Individu**

Nous revenons sur les antécédents de l'intuition au niveau individuel que nous avons exposés dans la littérature ainsi que sur ceux qui émergent de nos résultats.

#### **1.1.1.1 Antécédents issus de la littérature**

##### *Expérience*

L'expérience est un antécédent de l'intuition (Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Salas, 2010). Toutefois, les catégories utilisées comme la connaissance tacite et explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995) ou encore l'apprentissage explicite et implicite (Reber, 1996) sont trop générales pour apporter de véritables explications sur les antécédents de l'intuition. En outre, de quel type d'intuition parle-t-on ? La typologie des objets intuitifs de Dane et Pratt (2009) et de Gore et Sadler-Smith (2011) (résolution de problème, sociale, créative, morale) à laquelle nous faisons deux propositions d'objets supplémentaires (évolution de situation, compétence située), exige une granulométrie plus fine des types de savoir utiles pour enrichir chaque type d'intuition. En effet, l'expérience utile pour l'intuition sociale n'est pas la même que l'expérience utile pour l'intuition créative.

Dans leur article Hoffrage et Marewski (2015) incarnent l'intuition sous la figure de *Lady in Black* (chanson d'Uriah Heep). À la toute fin de l'article, cette question posée : « *Est-ce que des rencontres répétées avec la Lady en un domaine particulier booste l'auto-expertise et possiblement la confiance ?* » (p.161). Les données empiriques de notre recherche conduisent à apporter une réponse positive à cette question. Une intuition juste ayant apporté une plus-value va encourager l'individu dans le futur à faire confiance à son intuition.

En outre, nous avançons cette réponse sur la base d'autres éléments de la littérature. Cette dernière



insiste lourdement sur l'hyperspécialisation des savoirs pour créer une intuition de qualité sous l'influence de la littérature du NDM ainsi que l'étude des experts. À contre-pied de cette position, nous militons par-delà les connaissances hyperspécialisées pour l'introduction d'une ouverture à des champs de savoirs plus généraux car nous ne pouvons préjuger des connaissances qui seront utiles pour notre raisonnement conscient (système 2) mais surtout pour notre processus inconscient (système 1). Le sujet doit être nourri de connaissances dans des domaines de plus en plus vastes en lien avec l'augmentation de ses responsabilités dans la hiérarchie. En prenant appui sur la sagesse pratique d'Aristote, Statler et Roos (2007) insistent sur l'intérêt de l'apprentissage et la pratique du *storytelling*, du dialogue réflexif et de l'expérience esthétique pour cultiver la sagesse pratique aristotélicienne à destination des managers. La sagesse pratique, pour les auteurs, est particulièrement utile pour les managers qui ont à gérer les situations d'un monde complexe et incertain. Nous pouvons arguer de l'importance d'une note de général-ISME dans le monde du spécial-ISME<sup>77</sup> à partir du parangon du domaine professionnel de la spécialisation : la médecine. À cet égard, comme le relate l'article du 17 mai 2006 du New York Times « *At Some Medical Schools, Humanities Join the Curriculum* » (Kennedy, 2006), l'adjonction de cours d'esthétique (« *art-appreciation course* »), et, plus globalement l'intervention « *de dramaturges, poètes, acteurs, philosophes et autres importations des arts libéraux dans le monde la médecine* » ont amélioré les capacités de diagnostic des étudiants des prestigieuses facultés de Yale, Stanford, Cornell ainsi que de la traditionaliste faculté de Mount Sinai (New York). La capacité d'observation des œuvres se mélange à la capacité d'observation des patients pour donner au sujet une capacité plus à même de juger le réel de manière holistique à la fois consciemment et inconsciemment, rationnellement et intuitivement. Identiquement, nous citons dans l'introduction de notre thèse la mission du département Humanités et Sciences sociales de l'École Polytechnique décrite comme suit : « *Héritage de l'esprit des lumières, le département a pour objectif de former des esprits critiques, curieux et ouverts sur les enjeux du monde actuel. Cette formation permet aux élèves de développer leurs capacités d'intuition, de dialogue et d'innovation : cela afin de répondre aux exigences d'une société multiculturelle et complexe dans laquelle ils évoluent* ». Nous pouvons citer également le Programme d'Expérimentation en Arts Politiques (SPEAP) de Sciences Po dont les objectifs affichés sont similaires. Que nous apprend la volonté de ces prestigieuses institutions de communiquer autour de ces programmes ? Nous en retirons que l'intuition est devenue un objet légitime de management. Par conséquent, des écoles de formations développent des programmes pour améliorer les capacités de leurs étudiants en prenant en compte la dimension intuitive de la performance décisionnelle. En outre, la communication explicite autour de ces questions dans la présentation des programmes est censée attirer les candidats potentiels sur un marché de la formation. L'offre rencontre la demande. Il y a une

---

<sup>77</sup> Nous écrivons les « -ISME » en majuscule pour faire ressortir l'injonction et la revendication que cache ce suffixe.

conscientisation de l'importance du nourrissage de la part inconsciente avec une ouverture des savoirs notamment dans le domaine des arts.

Nous ajoutons que de bonnes intuitions peuvent apparaître n'importe où dans l'organisation et non pas seulement chez des individus avec une forte expérience. Le dépassement de la perspective individuelle nous invite à considérer que l'expression d'une intuition dans un collectif ne peut préjuger de ses conséquences dans la rencontre de l'expertise des autres. En outre, l'expertise est un composé de connaissances qu'il faut contextualiser en situation. C'est pourquoi, même un individu non encore reconnu comme un expert est une source potentielle d'intuition de qualité. Enfin, les zones de flou entourant la détermination d'un niveau d'expérience suffisant pour un individu ou un collectif nous invitent à la prudence.

### *Style cognitif*

Le style cognitif a fait l'objet de beaucoup d'intérêt dans la littérature notamment grâce à l'emploi d'outils psychométriques. Pourtant, un style cognitif particulier n'induit pas sa présence en toutes circonstances (Hodgkinson et Sadler-Smith, 2011). Pachur et Spaar (2015) ont montré que la préférence pour l'intuition ou la rationalité dépend du champ d'application de la décision. De ce fait les deux chercheurs invalident l'intérêt d'un style cognitif généraliste pour comprendre la décision des individus qui est toujours inscrite dans une situation particulière.

Nos résultats vont dans le même sens que Meziani et Laroche (2015) lorsqu'ils affirment qu'il est possible de s'affranchir du style cognitif puisqu'il n'est pas figé et définitif. En outre, la perspective de la cognition distribuée (Hutchins, 1995) nous invite à repenser la cognition en dehors de l'individu pour élargir sa présence dans le monde matériel et social. Dans nos cas, nous avons vu que les facteurs situationnels ont une très forte influence sur la manière de considérer l'intuition bien plus que les préférences des individus.

### *État émotionnel*

Au vu de nos données nous ne sommes pas en mesure d'apporter une confirmation ou une réfutation de la littérature.

La littérature a apporté différentes réponses à la question de l'effet du genre sur l'intuition. Dans notre recherche les répondants de sexe et de genre féminin sont en trop petit nombre pour apporter une réponse définitive à ce sujet. Avec cette importante limite à notre propos, nous avançons toutefois au vu de l'influence des autres antécédents sur l'intuition, que ce facteur n'est pas prépondérant.

### 1.1.1.2 Antécédents émergents

#### *Représentation de l'intuition*

Nous avons classé deux répondants comme « anti-intuitions » : le colonel RA2Of+ et le lieutenant RA18Of-. Ces deux répondants ont une longue expérience opérationnelle. Pourtant, leurs représentations négatives de l'intuition vont inhiber sa prise en compte. Thévenet (2000 : 14) dit à ce propos que l'implication personnelle dans une tâche n'est possible que dans la mesure où elle pourra « reconnaître dans la réalité de son travail vécu l'idéal qu'elle a d'elle-même ». Pour cette raison, le mépris pour l'intuition de la part des répondants n'autorise pas une reconnaissance de l'intuition avec leur identité personnelle (« il y a rien d'ésotérique ou mystique je suis pas du tout dans ce cadre-là je suis terre à terre. Si je croyais, je serais un Saint-Thomas mais en plus j'y crois pas » RA2Of+) et leur identité professionnelle (« techniciens du secours » RA18Of-+).

Ces résultats sont à rapprocher et à distinguer de la notion de style cognitif. En effet, nous avons montré que le style cognitif n'est pas un concept viable à même de s'appliquer à un individu en toutes circonstances. Nous pouvons nous questionner si une représentation de l'intuition lorsqu'elle est fortement négative ne prend pas ce rôle d'antécédent permanent à même d'expliquer le recours ou le non-recours de l'intuition, et ce, peu importe les situations.

#### 1.1.1.2.1 *Estime de soi/ confiance en soi*

Nos résultats montrent deux antécédents jouant un rôle important au niveau de l'individu en lien avec l'intuition. L'estime de soi est un jugement que l'on porte sur soi de manière générale. La confiance en soi est un jugement sur la capacité que l'on pense avoir dans une situation particulière. Si nous pouvons postuler un lien entre les deux, de même qu'une connexion avec l'écoute de l'intuition, de plus amples recherches sont à mener.

## *Curiosité*

Cet antécédent est intimement lié à l'expérience des individus. En effet, la curiosité est une attitude générale de l'individu envers ses domaines de savoir qu'il cherche à améliorer. La curiosité détermine également son ouverture générale à des domaines de savoirs divers. Par la curiosité, les connaissances du sujet s'enrichissent de même que son ouverture à la dimension intuitive.

### **1.1.2 Objet de gestion**

Nous revenons sur les antécédents de l'intuition au niveau de l'objet de gestion que nous avons exposés dans la littérature ainsi que sur ceux qui émergent de nos résultats.

#### **1.1.2.1 Antécédents issus de la littérature**

##### *Structuration*

En commentant l'article de Chassot *et al.* (2015) sur la corrélation positive entre les associations implicites et les investissements dans l'énergie solaire, Hoffrage et Marewski (2015 :161) affirment que « *Notre Lady in Black est capable d'opérer dans un domaine qui semble, à première vue, tout à fait hostile pour elle avec ces graphiques, ces rapports et ces analyses. Et, conformément à sa nature, elle parvient à rester dans l'obscurité et de se cacher, même de ceux qu'elle affecte* ». Nos résultats vont dans le même sens. La diversité des situations rencontrées montre que l'intuition est capable de porter un jugement dans des lieux que la littérature lui considère comme hostile car en apparence sur des tâches structurées. Toutefois, avec l'exemple du responsable de la logistique dont la mission est de traduire les besoins en matériel de la compagnie en bons de commande, nous voyons qu'une tâche hyper structurée exclut l'intuition.

##### *Temps*

Dans nos résultats, nous voyons que l'intuition se développe dans des temporalités très diverses, que ce soit au travers d'une incubation lente par une imprégnation de l'environnement ou d'une incubation rapide en réaction à une modification de la situation de gestion. De la même manière, l'objet sur lequel porte l'intuition peut avoir une cinétique rapide ou lente.

### *Routine/Nouveauté*

En accord avec les propositions de la littérature nous avons constaté que l'intuition porte sur des objets et des situations nouvelles et non routinières. Néanmoins, les situations routinières sont aussi l'occasion de voir l'émergence d'une intuition notamment pour faire perdurer la routine en détectant des écarts.

#### **1.1.2.2 Antécédents émergents**

##### *Dépassement de la procédure*

En lien avec le précédent point, nos résultats ont fait état de nombreuses situations de gestion en dehors des cadres de la procédure ou bien nécessitant une adaptation pour mettre en œuvre la procédure, exigeant donc une réflexion de la part des individus et des groupes. Dans ces espaces non prévus, l'intuition est un moyen supplémentaire de gérer ces objets de gestion.

##### *Risque*

Le risque de certaines situations de gestion implique qu'il faille utiliser toutes les ressources à disposition que ce soit pour détecter ou analyser l'information. À l'inverse, le risque encouru est aussi l'occasion de ne pas se fier à l'intuition pour certaines actions car l'erreur entraînerait des conséquences trop graves.

##### *Dimension humaine*

L'intuition apparaît d'autant plus que l'objet de gestion renvoie directement ou indirectement à des réflexions ou des comportements d'un être humain ou d'un collectif d'êtres humains. L'intuition est alors un moyen de compréhension et d'anticipation.

#### **1.1.3 Collectif**

Nous soutenons que du point de vue du management considéré en tant qu'objet scientifique et objet pratique, l'interaction sociale a autant d'importance que la psyché individuelle en ce qui a trait au

processus intuitif. Alors que la littérature a écarté la dimension sociale pour se concentrer sur l'individu (Burke et Miller, 1999 ; Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Hodgkinson *et al.*, 2008 ; Kahneman et Klein, 2009 ; Gore et Sadler-Smith, 2011, etc.) ou qu'elle commence à évoquer le phénomène intuitif sous l'angle de son mode de communication (Akinci, 2011 ; Meziani et Laroche, 2015 ; Constantiou *et al.*, 2014), nous affirmons que la distribution dans l'environnement social de l'intuition est une dimension essentielle. Nous présentons les antécédents de l'intuition dans le domaine collectif.

### **1.1.3.1 Antécédents émergents**

#### *Discussion collective avant décision*

La pratique de la discussion au sein du collectif en vue de prendre une décision facilite l'expression de chacun et ancre dans la culture du groupe des valeurs et des habitudes de partage d'informations. Dans ce contexte ouvert pour les échanges, un individu a plus de facilité pour partager son intuition, qui pourra par suite être reprise par le collectif. Ainsi, l'intuition entre dans une nouvelle étape du processus intuitif compris comme prenant naissance dans l'individu et s'ouvrant dans la dimension sociale et matérielle.

#### *Discussion de l'intuition*

La capacité à discuter d'une intuition que ce soit entre deux individus ou dans un collectif plus large participe du processus de mise en œuvre de l'intuition. Dans la discussion l'intuition est confirmée, infirmée ou encore modifiée.

#### *Connaitre l'autre*

Une des conditions facilitant la propension à partager son intuition avec autrui en sus de le connaître est la confiance accordée à cette personne. Cette confiance peut reposer sur plusieurs piliers comme l'amitié, la reconnaissance de l'expertise, le passé commun.

#### *« Je propose »*

Un outil de normalisation du cadre des communications pour rendre-compte à son supérieur hiérarchique se révèle être un véhicule pour le partage de l'intuition que ce soit de manière cachée ou

affichée. L'outil en question comprend spécifiquement un moment dédié à la communication d'une initiative, d'une idée ou de toute autre proposition en tout genre.

#### **1.1.4 Organisation**

Nous revenons sur les antécédents de l'intuition au niveau de l'organisation que nous avons exposés dans la littérature ainsi que sur ceux qui émergent de nos résultats.

##### **1.1.4.1 Antécédents issus de la littérature**

###### *Environnement*

La littérature a cherché des corrélations statistiques entre l'emploi de l'intuition et l'instabilité de l'environnement de l'organisation. Au vu de nos données nous ne sommes pas en mesure d'apporter une confirmation ou une réfutation de la littérature.

###### *Culture organisationnelle*

L'individu organisationnel se construit dans et par la culture de l'organisation qui participe du dispositif de subjectivation et de transindividuation (Stiegler, 2016). De la sorte, nous postulons à l'appui de quelques résultats empiriques issus de la littérature que la culture organisationnelle avait un rôle sur le recours à l'intuition. Nos résultats confirment qu'elle joue un rôle prépondérant sur les modes de décision en général et sur l'intuition en particulier, notamment sur sa recevabilité comme justification à l'action et sur les représentations de l'intuition qui, nous l'avons vu, peuvent avoir un rôle inhibiteur ou facilitateur.

###### *Apprentissage organisationnel*

Les processus d'apprentissage organisationnels concourent à l'augmentation de l'expérience des individus notamment par l'exercice d'un RETEX individuel et collectif. À partir de nos données, nous ne pouvons affirmer que les individus qui effectuent plus de RETEX ont une meilleure intuition. Toutefois, nous pouvons affirmer que les individus reconnaissent au RETEX une valeur centrale dans la constitution de leur expertise.

### *Rationalisation des pratiques*

L'encadrement des pratiques par des procédures de plus en plus poussées vient inhiber l'intuition mais, dans le même temps, en améliore la qualité de la même manière qu'un pianiste qui aurait répété ses gammes. En effet, sans procédure l'intuition est de moins bonne qualité car elle prend ses racines dans des pratiques émergentes non assurées.

### *Pouvoir*

Les études sur l'intuition menées par questionnaires ont tendance à avancer que l'intuition est plus utilisée par des personnes avec un poste élevé dans la hiérarchie de leur organisation (ex : Matzler, Uzelac et Bauer 2014). De même qu'une structure très hiérarchisée serait une cause d'inhibition de l'intuition. Nos résultats ont montré au contraire que le pouvoir pris isolément n'est pas une variable suffisante d'explication et de compréhension. Nous avons vu qu'une structure hiérarchique comme une section de combat en opération extérieure peut devenir un lieu d'écoute et de diffusion de l'intuition. Le pouvoir en soi n'est pas un antécédent suffisant pour comprendre le recours ou non à l'intuition. Notre propos s'appuie sur l'étude d'organisations pourtant hautement hiérarchisées. Une situation de pouvoir formel n'exclut pas la responsabilité envers soi-même, ses collègues et ses subalternes. En outre, l'intuition ne représente pas toujours une justification suffisante pour l'individu, peu importe son niveau hiérarchique.

À un niveau plus organisationnel, une trop forte structuration de l'organisation autour de la direction, avec des canaux de communication stéréotypés vis-à-vis des unités opérationnelles, va avoir un impact très fort sur le partage de l'intuition à des niveaux interhiérarchiques. L'architecture organisationnelle pose les cadres de la décision.

#### **1.1.4.2 Antécédents émergents**

### *Binôme*

La mise en place de binômes de commandement avec deux profils différents en termes de hiérarchie et d'expérience, typiquement un jeune officier issu de l'école d'officier et un officier avec une longue carrière issu du rang, est une pratique de gestion qui facilite le partage et la discussion de l'intuition.



Sur la base d'une connaissance forte de l'autre et d'une relation de confiance, les individus peuvent partager sans camoufler l'origine de leurs propos.

### *Espace-temps*

Pour que le partage de l'intuition puisse apparaître dans la discussion au sein d'un binôme ou d'un collectif, il faut que les individus aient accès à un espace privé avec un temps dont ils peuvent disposer. Ces deux dimensions sont indissociables, c'est pourquoi nous préférons parler d'espace-temps.

## **1.2 L'intuition comme « objet » en discussion**

Dans ce deuxième point de notre discussion nous revenons sur la typologie des objets intuitifs (1.2.1) que nous nous proposons d'affiner et de compléter afin que d'obtenir une typologie à même de catégoriser les objets intuitifs rencontrés dans nos données. Pour ce faire, nous proposons une distinction au sein de l'intuition sociale en montrant qu'elle peut porter sur un individu ou un ensemble d'individus. Nous proposons également deux objets intuitifs nouveaux : l'intuition d'évolution de situation et l'intuition de compétence située. Puis, nous questionnons le fait que la littérature traite l'intuition en tant qu'objet à la conscience en proposant de la voir comme un état de la conscience (1.2.2). Enfin, nous nous proposons d'enrichir le modèle heideggérien de la décision de Tsoukas (2010) et de ses modalités de rupture (Sandberg et Tsoukas, 2011) en montrant que l'intuition est une modalité de rupture (1.2.3).

### **1.2.1 Les objets de l'intuition : complément à la typologie existante**

À partir de nos résultats empiriques nous portons au statut de concept nos analyses pour combler des déficits théoriques de la littérature. Dans ce premier point, nous proposons d'enrichir la typologie existante des objets intuitifs afin de rendre compte des phénomènes intuitifs rencontrés.

#### **1.2.1.1 L'intuition sociale : enrichissement du concept**

L'intuition sociale est un ajout par Gore et Sadler-Smith (2011: 308) à la typologie des objets intuitifs de Dane et Pratt (2009) qu'ils définissent comme « *une évaluation rapide et automatique de l'état cognitif et/ou affectif d'une autre personne, grâce à la perception et des indicateurs verbaux et/ou non verbaux* ».

Nous avons relevé plusieurs intuitions sociales présentes dans les deux organisations étudiées de type HRO, et ce, en cohérence avec l'importance de la dimension humaine de leurs activités. Ces organisations cultivent les interactions sociales notamment au niveau du cœur de l'action et de la fiabilité : le groupe. En outre, les spécificités de l'activité (situation extrême de gestion, culture organisationnelle, identité professionnelle, etc.) provoquent des relations fortes entre les membres des équipes, ce qui participe à développer des compétences considérables au niveau des individus et des groupes.

Comme le montre le cas 12 S, l'intuition peut être diffusée sans passer par le langage. L'intuition sociale se développe plus aisément sur la base d'une connaissance dans la sympathie pour autrui. À cet égard, le colonel du 21 RIMa RB10Of+ va jusqu'à affirmer : « *L'intuition pour connaître ses Hommes c'est fondamental, d'autres moyens je sais pas* ». Ce constat est à mettre en relation avec le cas 24 S qui relate un défaut d'intuition sociale reproché à un capitaine par RB10Of+, ce qui revient à reprocher un manquement dans les compétences attendues.

À partir des cas étudiés nous pouvons enrichir l'objet intuitif « intuition sociale » :

- Les cas 15 S et 19 S montrent que l'intuition sociale porte une évaluation sur l'état cognitif et/ou affectif non pas sur un seul individu mais également sur un groupe ou plusieurs groupes ;
- Dans les cas 3 S, 6 S, 12 S, 15 S et P, l'intuition sociale porte sur plusieurs personnes à la fois. Par incidence, l'évaluation de la situation s'en trouve modifiée. Les informations initiales sont prélevées à partir de la voix, du regard ou encore d'une appréhension plus globale des personnes ;
- Le cas 6 S montre comment une intuition sociale sur des équipes qui pratiquent une procédure en vient à reconsidérer la procédure elle-même.

La conceptualisation de Gore et Sadler-Smith (2011) est fondée et rend compte de certains phénomènes intuitifs. Toutefois, au vu de certains éléments empiriques, nous proposons une redéfinition à même d'englober la totalité du phénomène :

**L'intuition sociale est une évaluation rapide et automatique de l'état cognitif et/ou affectif d'une personne et/ou d'une entité collective (ex : un groupe, une population) grâce à une perception holistique à partir d'informations de différentes natures : des informations primaires obtenues par une interaction directe (ex : rencontre), des informations obtenues par analyse (ex : évaluation formelle), des informations tertiaires obtenues par d'autres individus (ex : intuition sociale d'une autre personne).**

### **1.2.1.2 L' « intuition de compétence située » comme moyen du jugement des compétences d'autrui dans et pour l'action**

La littérature évoque des cas réels d'intuition jugeant de la compétence des individus sans pour autant

que ces faits soient ressaisis dans un concept à même d'épouser le phénomène. Nous donnons trois exemples de cas empiriques présents en dehors de notre recherche :

Dans une étude sur la place de l'intuition dans la réalisation de cinéma, Meziani et Laroche (2015 : 13) trouvent l'intuition dans le « *choix de l'équipe* » :

« *Qui sont les personnes dont je dois m'entourer sur le tournage et sur le montage pour que tout se passe bien (i.e., ma vision respectée, un travail de bonne qualité, des personnes en qui je peux avoir confiance, des personnes assez douées pour se montrer « force de proposition » ?* »

Dans ce cas, l'intuition n'évalue pas seulement l'état cognitif et/ou affectif sur l'instant présent d'un individu mais une évaluation de ses compétences situées dans une organisation particulière.

Dans une étude sur la place de l'intuition dans le recrutement, Miles et Sadler-Smith (2013 : 615/616) écrivent :

« *And also regarding **performance in particular contexts**, for example assessing how candidates might perform under pressure:*

- *You have a gut feeling for people and how they react under pressure (Participant E).*
- *When they're under pressure, how are they going to behave, how are they going to hold themselves? (Participant G)."*

« *The term «fit» also was used by a number of participants in referring to a candidate's potential for assimilation into the organisation's culture; intuition was seen as **a valid way to judge organisational fit**:*

- *I've had gut instincts that someone is a really good fit (Participant I).*
- *I had quite a strong feeling that she had a good organisational fit (Participant K).*
- *There is a gut feeling about how a candidate would fit with people outside of their immediate team (Participant L) »<sup>78</sup>*

Nous voyons que l'intuition n'évalue pas seulement l'état cognitif et/ou affectif présent de la personne mais bel et bien les compétences des individus dans des situations particulières ainsi que de leurs capacités/compétences à s'intégrer dans une organisation particulière.

Pareillement, dans une étude s'intéressant à la place de l'intuition dans l'activité des managers de pôles de compétitivité, Bertolucci et Pinzon (2015 : 122), analysent un cas d'intuition sur la compétence d'une personne lors d'un entretien d'embauche :

« *Mme X évoque l'entretien d'embauche d'une candidate pour un poste d'assistant qui, malgré son*

---

<sup>78</sup> Nous soulignons.

*échec aux tests de recrutement (créés par la directrice), est in fine embauchée. C'est lors d'un épisode fugace d'autodérision que Mme X a l'intuition que la candidate dispose des **compétences relationnelles jugées utiles à la bonne ambiance et au bon fonctionnement de l'équipe de pilotage**. Alors que la décision a été prise sur un jugement intuitif (qui a fini par se révéler juste), elle a été présentée sous un autre angle aux instances stratégiques. »<sup>79</sup>*

Nous voyons que l'intuition est une évaluation qui peut surpasser la force des évaluations formelles. Dans ce cas, l'intuition évalue la compétence relationnelle de la candidate nécessaire pour être compétente dans le cadre de l'équipe.

Dans les cas 1 C et 14 C ainsi que dans divers propos de nos répondants, nous retrouvons cette évaluation des compétences situées à un contexte particulier. Nous avons vu qu'un changement dans une situation de gestion et/ou un changement de l'état de la personne amènent une reconfiguration de l'évaluation de la compétence qui ne s'exprime toujours que dans un espace-temps particulier.

À partir de notre travail de recherche et à l'appui des deux études citées, nous proposons l'objet intuition de type compétence située :

**L'intuition de compétence située est une évaluation de la compétence d'une personne et/ou d'une entité collective à accomplir une tâche dans une situation de gestion spécifique (matérielle, humaine, organisationnelle).**

### **1.2.1.3 L'« intuition d'évolution de la situation » comme moyen de saisissement de la situation**

Dans plusieurs de nos cas, l'intuition a projeté un jugement sur l'évolution à court, moyen ou long terme d'une situation comprenant de nombreux éléments sans que la situation relève toujours d'une expertise pointue par le sujet. Nous revenons sur le concept de situation de gestion, puis, à l'appui de nos cas, nous proposons une définition pour ce nouvel objet intuitif.

À partir de philosophes (Héraclite, James, Whitehead, Bergson) qui stipulent que la réalité est un processus ininterrompu de transformation Nayak et Chia (2011 : 281) montrent dans le champ des études sur les organisations, la nécessité de reconnaître la nature processuelle de la réalité : « *From this process philosophical perspective, social entities such as individuals and organizations are*

---

<sup>79</sup> Nous soulignons.

*construed as temporarily stabilized event clusters abstracted from a sea of constant flux and change* ». Si le réel est un flux mouvant d'entités en interconnexion se transformant les unes et les autres, alors les capacités de l'intuition sont mises au premier plan pour une gestion pratique *in situ*. À la différence de la rationalité qui ne peut agir que par la création artificielle de suites d'abstractions figées comme l'a montré Bergson. Nous nous accordons avec cette position philosophique aux conséquences considérables sur la manière de regarder le réel organisationnel dans une perspective interprétativiste. Sur cette base, nous regardons la notion de situation et de situation de gestion.

Nous nous appuyons sur l'analyse du concept de situation de gestion par Journé et Raulet-Croset (2012) pour retrouver l'histoire et l'essence de ce concept<sup>80</sup>. Pour ce faire, il nous faut remonter à l'ouvrage *Logique* (1938) du philosophe John Dewey qui y souligne que « *le mot "situation" n'est pas un objet ou un événement isolé ni un ensemble isolé d'objets ou d'événements [...] mais seulement en connexion avec un tout contextuel. [...] La situation est un tout en vertu de sa qualité diffuse immédiatement perceptible* » (1993 : 129-130 [1938]). Dans le refus de Dewey de penser l'outil comme une chose isolée, nous trouvons dans cette caractérisation de l'objet des échos heideggériens de la pensée de l'outil comme étant toujours pris dans un système de renvois et de signes dont ils tirent leurs essences (ex : marteau renvoie au clou). Le « tout » expérimenté forme un système dont l'Homme n'est pas exclu. Le caractère mobile fait de chaque situation une nouveauté non duplicable. Pour reprendre les célèbres mots d'Héraclite : « *On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* ».

En avançant dans le temps, nous rencontrons le sociologue interactionniste Erwin Goffman qui enrichit la caractérisation de la situation par :

- La dimension sociale : « *Je définirais une situation sociale comme un environnement fait de possibilités mutuelles de contrôle, au sein duquel un individu se trouvera partout accessible aux perceptions directes de tous ceux qui sont « présents » et qui lui sont similairement accessibles* » (1988 : 146) ;
- la dimension prescriptive<sup>81</sup> : « *Des règles culturelles régissent la manière dont les individus doivent se conduire en vertu de leur présence dans un rassemblement. Quand elles sont respectées, ces règles de brassage organisent socialement le comportement de ceux engagés dans la situation* » (1988 : 147)
- la dimension physique : « *Par situation, j'entends toute zone matérielle en n'importe quel*

---

<sup>80</sup> Pour plus de détails se référer à Journé et Raulet-Croset (2008).

<sup>81</sup> Grâce à la lecture de Javeau (2010) (« *Sartre et sa théorie des émotions : une confrontation avec Erving Goffman* ») nous savons que Goffman cite les passages de Sartre dans *L'Être et le Néant* traitant du garçon de café et de la mauvaise foi dans *La Mise en scène de la vie quotidienne* (1973 : 38-30/99) quand il traite de la conformation des individus à un rôle.

*point de laquelle deux personnes ou plus se trouvent mutuellement à portée de regard et d'oreille* » (1987 : 91).

Goffman tire de ses conceptualisations les conséquences épistémologique et méthodologique suivantes : « *Ma perspective est situationnelle, ce qui signifie que je m'intéresse à ce dont un individu est conscient à un moment donné, que ce moment mobilise d'autres individus, et qu'il ne se limite pas nécessairement à l'arène co-pilotée de la rencontre de face-à-face* » (Goffman, 1991 : 16). La situation est inextricablement liée à son saisissement par une subjectivité qui lui donne forme. Dès lors, le chercheur, pour étudier un phénomène, doit le prendre en compte comme se déroulant dans une situation et comprendre cette situation depuis un point de vue en 1<sup>ère</sup> personne.

En sciences de gestion ; Jacques Girin va absorber et dépasser ces références. De Goffman, il retire trois caractéristiques d'une situation : « *des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent), une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité)* » (Girin, 1990b : 59). L'apport principal de Girin est la caractérisation de la situation de gestion dans sa définition : « *Une situation de gestion se présente lorsque des participants sont réunis et doivent accomplir, dans un temps déterminé, une action collective conduisant à un résultat soumis à un jugement externe* » (1990a :142). Les individus sont réunis par une entité externe dans un cadre précis pour accomplir une action collective orientée vers un but. Cette action est soumise à une évaluation externe selon des critères définis. De ce fait, nous en concluons qu'apparaît la question du pouvoir comme dimension intrinsèque à la situation de gestion, que ce soit au sein de l'action collective et/ou sur l'évaluation ex-post de l'action.

Pour résumer, la situation de gestion est : réglementée, culturelle, sociale, matérielle, évaluée, changeante, émergente, action, managée, contient des objets et des évènements, sensorielle et subjective. En outre, nous retenons la proposition de Journé et Raulet-Croset (2012 : 118) et nous considérons à leur suite « *la situation comme le fruit d'une construction réalisée par le manager* », et ce, en accord avec notre perspective interprétativiste et les éléments que nous avons exposés issus de la philosophie, de la sociologie et des sciences de gestion.

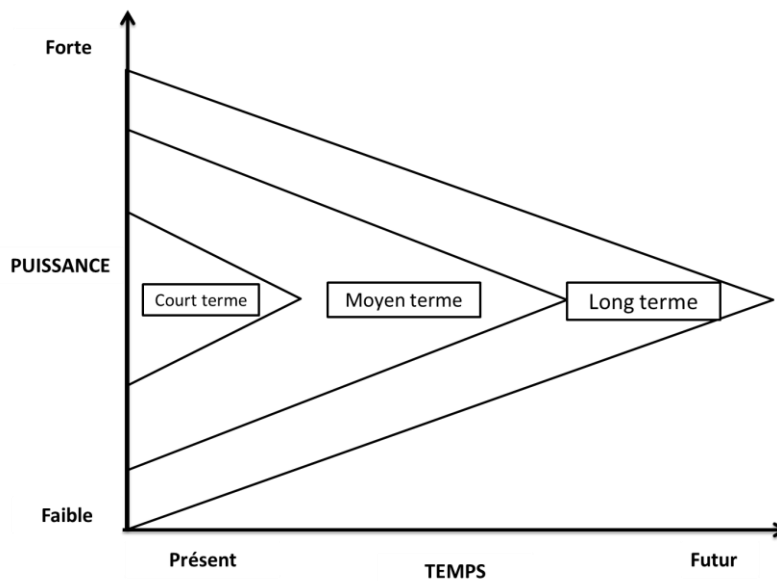
Journé et Raulet-Croset (2012 : 118) mentionnent plusieurs points en lien avec notre proposition de l'objet intuitif de type intuition d'évolution de situation. Tout d'abord, l'importance des capacités des gestionnaires à partir de Morgan (1989 : 1) : « *les gestionnaires et autres spécialistes qui se montrent efficaces dans leur domaine doivent apprendre l'art de "décoder" les situations dans lesquelles ils interviennent* ». Puis, avec Weick (1995), pour qui la construction de sens d'une situation n'est pas un acte passif mais un acte actif qui va prélever et interpréter dans l'environnement certains indices et en

laisser d'autres. Également avec Suchman (1993), pour qui la capacité de l'individu à ajuster son comportement aux paramètres changeants de l'action fonde la capacité à gérer efficacement. Enfin, Journé et Raulet-Croset (2012 : 122) avancent qu'« *une situation ne peut être appréhendée qu'au moyen de l'expérience vécue, qui fait appel à la sensibilité ainsi qu'à la capacité de sentir et de ressentir les choses* ». Sur cette base, nous montrons en quoi ce « sentir et ressentir » peut être une modalité de l'intuition en tant que moyen de réaliser la compétence attendue du manager à décoder les situations de gestion, et, bien plus encore, de savoir comment elles vont évoluer.

Dans le cas du présent vécu de l'intuition d'évolution de situation (EvS), une importante part d'expérience passée du sujet est requise dans l'action (sur le schéma, l'assise des triangles s'élargit en augmentant en puissance). En effet, l'intuition est la modalité de traduction des expériences en jugement (Klein, 1998), en d'autres termes, une recombinaison de mon expérience en lien avec la situation de gestion pour créer un jugement sur le futur plus ou moins proche de la situation de gestion. Ce temps présent intuitif de l'EvS est une percée dans le futur à court, moyen ou long terme (Figure 7). Nous voyons clairement dans nos cas une propension de l'intuition à servir de moyen en vue de « pré-voir », « prés-sentir », « pré-venir » des effets négatifs voire tragiques :

- EvS de court terme : cas 13 – Intervention avec un schizophrène / cas 18 EvS - Embrassement généralisé / cas 21 EvS - franchissement de rivière en Guyanne ;
- EvS de moyen terme : cas 17 – Accident de la route qui va dégénérer ;
- EvS de long terme : cas 4 EvS – Relation pompier et population / cas 25 - refus de mutation.

Figure 7 : Représentation de l'intuition d'évolution de situation.



Source : auteur.



Les cas 17 EvS et 21 P nous montrent que l'intuition est un jugement sur la situation qui sert de préparateur à l'action. Que ce soit par le dimensionnement des moyens ou encore la préparation physique et mentale à l'action, l'intuition est une pré-action.

La force de projection dans le futur provient du sentiment d'un soi qui se projette dans l'objet/situation, comme c'est visible dans les mots du commandant RA14Of+ dans le cas 14 C : « *On écoute ce ressenti parce qu'on n'a pas le choix, ça vient de vous, c'est vous* ».

Nous proposons la définition suivante pour l'objet intuitif de type évolution de situation :

**L'intuition d'évolution de situation est une évaluation holistique de la dynamique situationnelle présente de la situation de gestion à partir de ses divers constituants en connexion (objets, évènements, personnes) qui donne lieu à un jugement intuitif sur son évolution à court, à moyen ou à long terme.**

### 1.2.2 L'intuition est-elle un mode d'être, un état de conscience ou objet à la conscience ?

À partir de nos résultats nous proposons d'enrichir la littérature en discutant l'intuition en elle-même. Dans une perspective phénoménologique, nous proposons, en alternative à la considération de l'intuition comme une modalité d'avoir pour le sujet, de considérer l'intuition comme une modalité d'être du sujet.

Le statut ontologique de l'intuition posé par la question de « qu'est-ce que l'intuition en son être même ? » a, selon nous, été traité par la littérature dans une perspective réaliste qui aboutit dans la célèbre définition de Dane et Pratt (2007) de l'intuition comme « *un jugement chargé affectivement qui émerge au travers d'associations rapides, non-conscientes et holistiques* ». La réponse à cette question n'est plus discutée alors même que la perspective phénoménologique est avancée comme la nouvelle voie à suivre (Sadler-Smith, 2016). Un peu plus loin dans leur article, Dane et Pratt (2007 : 36/37) réitèrent à notre sens le caractère « objet pour la conscience » de l'intuition : « *Specifically, we conceptualize intuition both by its process (which we refer to as intuiting), as well as its outcome (which we term intuitive judgments)* », « *While the outcomes of intuiting, intuitive judgments, are clearly accessible to conscious thinking* ». Dans ce point de notre discussion, nous revenons sur quelques-uns de nos résultats empiriques pour montrer que l'intuition est vécue sur le mode de l'être et non de l'avoir. Puis, à partir de la dimension émotionnelle que nous retrouvons dans la

phénoménologie de Sartre, nous montrons le lien direct pour appuyer notre thèse selon laquelle l'intuition est, selon les cas, un objet de jugement à la conscience ou une modalité de l'être conscient tout entier.

Comment pouvons-nous expliquer le propos du commandant RA14Of+ : « *On écoute ce ressenti parce qu'on n'a pas le choix ça vient de vous, c'est vous !* ». Le commandant RA14Of+ insiste lourdement dans son affirmation « *ça vient de vous, c'est vous !* ». Il affirme clairement que son intuition n'est pas un objet ou une représentation que sa conscience a dans son champ attentionnel. Le commandant affirme ne pas avoir avec cette intuition qu'il décrit au cas 14 C une relation sur la modalité de l'avoir mais sur la modalité de l'être, « *c'est vous* » affirme RA14Of+. Nous pouvons lier ce point à la manière dont le répondant interprète le processus de discussion de son intuition : « *on comprend pas le ressenti on l'assume, on le justifie pas, on ne comprend pas tu peux pas comprendre quelque chose qui est subjectif* ». Puisque l'intuition est une modalité d'expression du soi, elle ne peut être traitée avec une démonstration mais seulement être montrée et assumée.

Dans le cas 11 S, la capitaine chef de centre RA9Of- décrit son intuition d'aider un jeune avec force : « *Si j'écoute mon intuition là c'est ce que je me dis quand même j'aimerais bien qu'on le fasse pour moi je me revois quand j'ai commencé chez les pompiers* », « *je parle avec mon cœur et avec ma tête* ». Son cœur puis sa tête aurions-nous envie de dire à propos de cette intuition que la capitaine nous décrit avec des mots chargés d'émotion. Le jeune homme n'est pas seulement un objet extérieur sur lequel se surajoute une intuition. L'expérience phénoménologique de la capitaine expose un état de conscience modifié et orienté vers le sens de l'intuition.

Dans le cas 13 EvS, la sapeur-pompier RA13R- décrit son intuition de la sorte : « *Je sentais qu'il fallait que je fasse, je devais le faire et j'avais envie de m'investir pour l'aider car je ne voulais pas qu'il y ait tout cette violence que je sentais venir* » « *Je sais pas il faut, c'est assez inconscient* » « *je suis rentrée de l'hôpital j'étais fatiguée* », « *Je le fais aussi d'abord de moi et ça me fait du bien aussi* », « *C'est moi, c'est moi personnellement qui va amener cela* ». La dimension émotionnelle très présente de son intuition occupe tout son champ conscient ce qui va l'exténuer au terme de cette intervention comme elle nous le confie. L'intuition n'est pas qu'un jugement sur une situation de violence à venir mais bel et bien une modification de la totalité de l'être-au-monde de RA13R-.

Loin de se réduire à l'abolition du régime de l'ustensile dans le rapport au monde, nos répondants pris dans l'organisation ont eu des intuitions au sein même du régime de l'action avec des vues pragmatiques dans un rapport au monde fait d'ustensilité.

Comme le souligne Yanow (2005), jusqu'à récemment l'ontologie dualiste et l'épistémologie positiviste qui séparent le sujet et l'objet dans une approche rationaliste sont restées la base de nombreuses conceptualisations en sciences de gestion. Par exemple, dans le cas d'une de ses recherches, l'auteur montre que le concept compétence est traité comme un phénomène basé sur des attributs intrinsèques. Cette approche reçoit la principale critique de ne pas considérer les activités concrètes telles que les individus les expérimentent dans leur subjectivité. Une perspective interprétative ne sépare pas le travailleur et le travail pour fonder les deux en « *une seule entité au travers de l'expérience vécue du travail* » (Yanow 2005 : 53). Dans cette perspective, nous inscrivons l'interprétation de nos résultats dans notre cadre théorique de recherche basée sur Tsoukas (2010) et Sandberg et Tsoukas (2011), eux-mêmes puisant dans Heidegger (1927). La philosophie phénoménologique sur laquelle nous avons également construit notre attitude épistémologique nous servira de fil conducteur.

Pour défendre la thèse de l'intuition comme modalité d'être, nous nous appuyons sur la phénoménologie de l'émotion de Sartre (1938). Nous mettons en avant que l'émotion est une des dimensions consubstantielles à l'intuition (Burke et Miller 1999 ; Kahneman, 2003 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Sinclair et Ashkanasy, 2005 ; Dane et Pratt, 2007, 2009 ; Coget *et al.*, 2009). Sous ce rapport, nous nous appuyons sur l'*Esquisse d'une théorie des émotions* de Sartre (1995 : 122-123 [1938]) dont l'extrait suivant nous rend le cœur du propos :

« *La signification d'un fait de conscience revenait à ceci qu'il indiquait toujours la réalité-humaine totale qui se faisait émue, attentive, percevante, voulante, etc. L'étude des émotions a bien vérifié ce principe : une émotion renvoie à ce qu'elle signifie. Et ce qu'elle signifie c'est bien, en effet, la totalité des rapports de la réalité-humaine au monde. Le passage à l'émotion est une modification totale de « l'être-dans-le-monde ». L'émotion est un produit de la conscience face à la difficulté qu'elle perçoit du monde : elle transforme, grâce aux lois de la magie, la perception qu'a la conscience du monde et de sa place dans le monde. L'émotion renvoie ainsi à la cohérence d'ensemble de la réalité humaine et à ses rapports avec le monde. »*

L'intuition en tant que fait de la conscience, si nous suivons Sartre, indique « *la réalité-humaine totale* ». La perspective phénoménologique inscrit le réel comme un reflet dans la conscience. Le réel devient une interprétation toujours subjective inscrite dans un temps intime vécu dans la durée des états de conscience successifs. Le monde comme reflet projeté dans une conscience qui le constitue, se voit imprimer les formes prises par « l'écran » instable de la conscience. L'émotion modifie l'état de conscience, et donc, comme nous l'avons admis, le monde qui s'y reflète. Comme l'écrit Sartre,

« *la totalité des rapports de la réalité-humaine au monde* » devient mouvante au grès des vagues rythmées de la conscience. « *Le passage à l'émotion est une modification totale de « l'être-dans-le-monde* ». En raison de sa charge émotionnelle, l'intuition agit de même en portant un nouveau rapport aux étants du monde. L'intuition est une modalité de rupture avec l'action par la mise au jour d'un dysfonctionnement entraînant un changement du rapport de l'être-au-monde. L'intuition elle aussi modifie l'état de conscience car elle est une émotion qu'enrobe un contenu de sens projeté vers un présent ou un futur qui, s'il n'est pas inhibé, tend à se poursuivre pour une modification du monde. À la différence de l'émotion, qui modifie le monde par la modification de sa perception au travers de l'état du sujet (ex : évanouissement), nous affirmons que l'intuition tend à modifier le monde par des représentations, des décisions et des actions réelles.

L'émotion est un produit de la conscience face au monde qui la dépasse. L'intuition est un produit de la conscience face au monde qu'elle veut dépasser. Pour fuir les réalités, la conscience, par le truchement de l'émotion se transforme elle-même et, par conséquent avec elle, le reflet du monde projeté afin d'assurer une cohérence d'ensemble. Pour fuir les réalités, la conscience, par le truchement de l'intuition, se transforme elle-même pour aller transformer le monde par son agir. Comme l'écrit Sartre dans *L'Être et le néant* (1976 : 487 [1943]), « *agir, c'est modifier la figure du monde, c'est disposer des moyens en vue d'une fin* ». Pour qu'il y ait véritablement action de la part d'un sujet il faut qu'il y ait intention puisque, comme dans l'exemple qu'il donne du fumeur maladroit qui provoque une explosion, le fumeur n'a pas agi car son intention est absente. Dans le cas de l'intuition, rappelons-le, elle est involontaire (Sadler-Smith, 2008), néanmoins, dans tous les cas d'intuitions étudiés elle est en cohérence avec le projet global du sujet « être un bon officier », « servir ma compagnie » « prendre soin des autres », etc.

La conscience est une tension mobile faite d'ajustements rapides pour réagir aux soubresauts du réel à la manière du funambule qui agite son corps pour maintenir un équilibre précaire sur une corde raide, une corde tendue au-dessus d'un abîme disait Nietzsche dans la bouche de Zarathoustra. Si le soubresaut de la corde est trop rapide ou trop ample les capacités du funambule sont dépassées et la chute est inévitable. L'émotion joue ce rôle de balancier pour maintenir une cohérence entre les deux pôles de la tension Conscience-Monde.

Dans le soubresaut qui provoque la rupture, la conscience, par le truchement de l'émotion, entre dans le magique : « *il y a émotion quand le monde des ustensiles s'évanouit brusquement et que le monde magique apparaît à sa place* » (Sartre, 1995 : 116 [1938]). À l'inverse, l'intuition donne ou surajoute du sens dans une perspective pragmatique (ex : « *je sens que ce matériel doit être utilisé pour cette*

*mission* »). La conscience se fait ustensile pour elle-même (« s'ustensile »). La charge émotionnelle plus ou moins forte fait partie de l'intuition mais ne la réduit pas : elle porte en plus un contenu plus ou moins clair, c'est un phénomène cognitif doué d'une signification. Nous pouvons discerner un mélange qui trace l'équation suivante :

$$\text{Intuition} = \text{imagination} + \text{émotion} + \text{désir}$$

Dans le règne de l'application de procédures rationnelles que sont nos organisations contemporaines, l'intuition est lueur, au départ inconsciente, qui dévoile qu'en l'Homme réside une volonté intentionnelle irréductible.

Enfin, dans une ontologie processuelle de la réalité pour étudier les phénomènes organisationnels à laquelle nous souscrivons (Nayak et Chia, 2011), il faut considérer qu'une personne ou un collectif affecté par une intuition devient autre chose. Ce n'est pas une entité qui reçoit par un « avoir » mais bien un ajout, un changement d'« être ». Citons à ce propos Tsoukas (2013) : *“Any qualities/predicates may change but the substance (the wax, the pencil, 3M) remains unchanged. From a process view, the subject term is a shorthand for all the predicates; every time the predicates change, the subject term changes too”*. Une intuition expérimentée par un sujet ou un collectif induit dans une perspective processuelle un changement de ce qu'est l'individu ou le collectif.

Nous pouvons à ce stade définir l'intuition comme une modalité d'être : **L'intuition modifie l'être-au-monde d'un individu et/ou d'un groupe.**

### **1.2.3 L'intuition comme modalité de rupture : enrichissement du modèle heideggérien de la décision de Tsoukas (2010) et de Sandberg et Tsoukas (2011)**

De nombreux auteurs critiquent le modèle de la rationalité tout en reconnaissant qu'à ce jour les diverses propositions n'ont pas pu y substituer un modèle intégrateur. Journé et Raulet-Croset (2012 : 111) précisent cette critique en pointant certaines faiblesses notamment l'incapacité du modèle à rendre compte du contexte réel des organisations :

*« le modèle canonique de Simon, pour défendre le concept de rationalité, déconnecte le processus décisionnel du contexte dans lequel il se réalise. Il introduit une séparation nette entre la décision et l'action et empêche de ce fait de penser la prise de décision dans le cadre plus large de l'activité managériale. Or, comme nous l'avons signalé, les multiples critiques adressées au modèle canonique de Simon n'ont pas débouché sur une élaboration théorique suffisamment cohérente et intégrée pour*

*constituer un véritable modèle alternatif. Les sciences de gestion restent donc dépourvues du cadre théorique permettant de dépasser les limites induites par le modèle canonique pour mieux appréhender la prise de décision comme une composante de l'activité managériale [...] Concevoir la décision comme une activité managériale située consiste à étudier la décision « en train de se faire » et entrer de plain-pied dans la manière dont elle se fabrique »*

Nous pensons que les travaux de Tsoukas (2010) et Sandberg et Tsoukas (2011) proposent un cadre théorique intégrant l'action et la décision dans leur contexte *in vivo*. Nous montrons comment, à partir de nos données empiriques, nous proposons d'enrichir ce modèle.

Nous commençons notre réflexion qui vise à montrer que l'intuition est une modalité de rupture dans l'action par un rappel du propos théorique. Puis, par l'exposé de verbatims généraux montrant ce fait. Enfin, nous appuyons nos propos sur la base des cas d'intuitions étudiés pour amener notre proposition théorique (Figure 8).

Nous opérons un rapide retour à *Être et Temps* dans son § 16 (« La mondialité du monde ambiant telle qu'elle s'annonce dans l'étant intramondain ») dont nous retranscrivons un extrait à partir duquel Sandberg et Tsoukas (2011) extraient leurs deux modalités de rupture que sont :

- *first-order temporary breakdowns* : attentes contrariées, écarts et dépassement des limites, reconnaissance de différences ;
- *second-order temporary breakdowns* : « Dans ces moments, la logique de la pratique vient au premier-plan par le fait que l'ensemble relationnel dans lequel [les individus] sont absorbés et ses significations deviennent momentanément manifestes » (p.350).

L'extrait du § 16 d'*Être et Temps* que nous commentons décrit les différentes raisons provoquant le passage de l'action à la rupture du flux de l'action par une cessation de l'ordre normal d'ustensilité des choses :

*« En une telle découverte de l'inemployabilité, l'outil s'impose. **L'imposition** donne l'outil à-portée-de-la-main sous la figure d'un certain ne-pas-être-à-portée-de-la-main. Or cela implique ceci : l'inutilisable gît simplement là — il se montre comme chose-outil qui a tel ou tel aspect et qui, en son être-à-portée-de-la-main, manifeste par cet aspect qu'elle était aussi et constamment sous-la-main. [...]. Cet être-sous-la-main de l'inutilisable n'est pas encore purement et simplement privé de tout être-à-portée-de-la-main, l'outil ainsi sous-la-main n'est pas encore une chose qui surviendrait seulement quelque part. Mais l'usage préoccupé ne se heurte pas seulement à de l'inemployable à*

*l'intérieur de ce qui est déjà à-portée-de-la-main, il rencontre aussi de l'étant qui fait défaut — qui non seulement n'est pas « maniable », mais encore n'est absolument pas « à main ». [...]. Dans cette remarque de son non-à-portée-de-la-main, l'étant à-portée-de-la-main revêt le mode de l'**insistance**. Plus le besoin de ce qui fait défaut se fait sentir de façon pressante, plus proprement il est rencontré dans son ne-pas-être-à-portée-de-la-main, et d'autant plus insistant devient l'étant à-portée-de-la-main, au point même de sembler perdre le caractère de l'être-à-portée-de-la-main. [...].*

*Enfin, [...] encore en tant que non-à-portée-de-la-main qui précisément ne fait pas défaut et n'est pas inutilisable, mais qui « fait obstacle » à la préoccupation. Ce vers quoi la préoccupation ne peut pas se tourner, [...] selon la guise de ce qui ne convient pas, de ce qui n'est pas en place. Ce non-à-portée-de-la-main perturbe, et rend visible la **saturation** de l'objet premier et primaire de la préoccupation. [...].*

***Les modes de l'imposition, de l'insistance et de la saturation ont pour fonction de porter au paraître dans l'étant à-portée-de-la-main le caractère de l'être-sous-la-main. »***

Pour le dire simplement nous reprenons les trois modes de l'imposition, de l'insistance et de la saturation que nous contextualisons avec un exemple simple pris dans une organisation. Prenons l'exemple d'un planning affiché aux yeux de tous. Quand ce planning fonctionne il n'est pas remarqué<sup>82</sup> en tant qu'il est un planning avec des caractéristiques précises il s'insère alors dans un système de renvois et de signes, de significations et d'actions (dont le point de fuite est le Dasein) avec les autres choses du système organisationnel. D'ailleurs, la chose matérielle faite de métal, de plastique et d'encre tire sa qualification de « planning » (qui est la désignation d'un outil et non d'une chose) par cette insertion dans un système de sens particulier. Maintenant imaginons que ce planning perde sa qualité de fonctionnement pour trois raisons différentes inscrite depuis la perspective subjective d'une personne affairée :

- Imposition : le planning est inemployable (ex : mal écrit) ;
- Insistance : le planning manque (ex : absent physiquement car déplacé) ;
- Saturation : le planning fait obstacle à la préoccupation (ex : mise en place d'un nouvel outil de planification).

Dans les trois cas, l'être disponible du planning est amputé peu ou prou par des raisons relevant du planning physique (ex : le tableau a pris feu) ou des modalités de l'affairement de la personne qui va l'utiliser (ex : jugement intuitif sur son appropriation).

L'intuition est une modalité de réveil de la conscience bureaucratique pour lutter contre le phénomène

---

<sup>82</sup> L'être disponible des choses se donne par son retrait.

qui fait passer la règle du statut de moyen à celui de fin en soi : « *le règlement n'est pas l'anesthésie de l'intelligence. Qu'à un moment donné il faut en sortir car il s'applique pas où il est dangereux il faut en sortir* » (RA7Of+), par l'intuition une rupture se crée dans l'ordre prescrit, habituel et normal de l'action. Nos répondants s'expriment à ce sujet de la sorte.

L'intuition participe du courage qui fait sortir des schémas d'actions stéréotypés pour entrer dans le nouveau :

- « *Comme je dis souvent s'il y avait des intelligents chez les pompiers on le saurait. On a une image et sur cette image on sait ce qu'on va faire. Le carré avec le carré mais le bon pompier est celui qui s'adapte, le carré il est pas forcément carré, il s'adapte, et c'est peut-être là que l'intuition qui permet de s'adapter.* » (RA12R+)
- « *L'intuition c'est se dire ne pas avoir peur d'entreprendre quelque chose alors que c'est pas bien paramétré avec des bilans d'étape, la scénarisation du truc, etc. C'est être capable de sortir de ces logiques terre à terre, le règlement n'est pas l'anesthésie de l'intelligence. Qu'à un moment donné il faut en sortir car il s'applique pas où il est dangereux il faut en sortir* » (R7Of+)

L'intuition participe du mouvement de sortie du cadre structuré quand la situation de gestion l'exige pour mieux revenir en mode normal :

- « *vis-à-vis des circonstances je vais m'adapter par rapport à un schéma et à une doctrine opérationnelle qui va intégrer le réel. Le réel va m'imposer de temps à autres* » (RA5Of+)
- « *Toujours une part d'adaptation on est à cheval entre de l'intuition et de l'organisation raisonnée et on bascule de l'un à l'autre, ça c'est intéressant. On passe quelque chose de très structurés très raisonnés puis on passe de l'intuition pour revenir sur un cadre structuré* » (RA6Of+)

L'intuition est une dimension subjective qui bouscule le régime normal de fonctionnement pour mieux faire fonctionner l'organisation :

- « *du bon sens donc mettre en avant par sa personnalité mais en tout cas des choses un peu plus subjectives comme le sentir, il faut sortir du cadre le bon sens c'est pas forcément des procédures c'est l'inverse des procédures c'est lourd et strict pour moi la procédure est précise mais le travail est général donc on est obligé d'adapter des gestes précis à des situations particulières donc entre les deux il y a le bon sens, adapter ce général et ce précis.* » (RA140+)

L'intuition peut être une source de créativité quand la situation exige une adaptation qui en retour peut



servir à modifier des procédures :

- « *après il y a des impondérables sur le terrain on connaît l'expression qui dit toujours entre la théorie et la pratique il y a des contraintes, des conditions pas optimales pour que les procédures... En souhaitant qu'elles soient toutes écrites [...] on doit s'adapter à la situation il y a une part d'intuition, à partir des procédures pour faire des choix. Pallier ou compléter en attendant qu'il y ait des mises à jour quand il y a des intuitions qui ont permis d'agir face à des situations peut-être faire évoluer certains règlements si il y a nécessité* » (RA16Of-)

L'intuition sert à pallier le non-fonctionnement de la procédure :

- « *Quand on a de l'intuition c'est qu'on est hors de ses fondamentaux « oui j'ai fait cela ça marche pas pourquoi ça parce que c'est pas prévu parce que c'est un cas particulier » donc à toi de trouver la solution et si vous allez voir dans la boîte à outils pour trouver les outils si vous les avez pas à vous d'aller les créer. Et que comme ça qu'on peut s'en sortir, attaquer le feu ou alors sauver sa peau pour arriver au but que vous vous êtes assignés pour continuer l'action malgré tout. Des fois il y a des choses qui ne s'expliquent pas.* » (RA8Of+)

Revenons maintenant aux cas que nous avons étudiés. Nous montrons que l'intuition a été la source de ces modalités de rupture :

#### **Imposition :**

- Cas 7 S « Identifier un malaise dans un service ». Au cours de la mise en place d'un projet, l'intuition sociale de RA0C- lui fait prendre conscience qu'il y a un problème sur lequel elle va enquêter ;
- Cas 15 S « La difficile acceptation d'un nouveau système d'organisation ». Le commandant RA14Of+ a l'intuition sociale sur les groupes de son centre de secours à partir de quoi il conclut qu'il faut cesser l'expérimentation d'un nouveau système de gestion.

#### **Saturation :**

- Cas 5 P « Dysfonctionnement d'un autre service ». Le colonel RA4Of+ a l'intuition qu'un problème se trame dans un autre service. Une rupture apparaît durant laquelle il va conduire une enquête pour remettre à plat la gestion du service en question ;
- Cas 6 S « Besoin de modifier une procédure d'utilisation ». Le colonel RA4Of+ a l'intuition d'un malaise de ses personnels vis-à-vis d'une procédure. Une rupture apparaît dans son action vis-à-vis de ses personnels (outil pour son action de manager de service). Il en découlera un

changement de la procédure ;

- Cas 12 S « Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre ». L'adjutant-chef a l'intuition que la situation n'est pas en cohérence avec l'histoire qui lui est racontée. Son intuition provoque une rupture dans l'action de l'intervention de secours ce qui conduit à une réorientation ;
- Cas 18 EvS « Embrasement généralisé dans un orphelinat désaffecté ». L'intuition produit une réévaluation rapide de la situation alors que l'étape de reconnaissance se finalise et que la compréhension de la situation est univoque de même que les actions à mener. Avec l'apparition de l'intuition une toute autre interprétation de la situation est donnée, faisant passer le groupe d'une situation sous contrôle et sans aucun danger, à une situation d'urgence vitale ;
- Cas 22 Cr « Choix stratégique d'un véhicule pour la compagnie ». Pour le capitaine RB5Of+ sans le choix de garder et de développer les compétences de sa compagnie autour d'un nouveau véhicule, lui et ses Hommes, ne pourront pas partir en mission. C'est pourquoi il réoriente l'axe qui a été pris son prédécesseur. La disparition de ces véhicules gêne son action/préoccupation de manager.

Nous revenons sur le cas 18 EvS. Pour le répondant RA17S+, tout est cohérent avec les indices matériels : « *Dans une pièce on trouve un revêtement en bois brûlé quelque chose d'insignifiant des flammèches sur 2 m<sup>2</sup> aucune virulence* » et les actions sont prévues : « *Et je me dis que la moindre petite lance avec un peu d'eau c'est fini* » ce qui donne lieu à un diagnostic partagé socialement : « *On se parle je lui dis que c'est pas méchant, c'est vraiment rien* ». La construction de sens est univoque (Weick, 1995). Pourtant, le mécanisme intuitif va créer un sens tout autre de la situation en provoquant une rupture et une interprétation nouvelle de la situation. Alors que consciemment le répondant opère une reconnaissance de la situation, son système inconscient participe de la même tâche avec d'autres indices et cadres d'interprétation. À ce stade, la situation est sous contrôle et n'est pas équivoque : « *J'étais en retrait, pas une situation préoccupante on avait identifié le feu on attendait* », « *Pour moi la situation est claire* ». Un élément de la situation va apparaître : « *je vois du plafond un tapis de fumée qui descend je vais pas dire à vitesse grand V mais on s'en aperçoit à l'œil nu une vitesse assez significative il s'abaissait à 20-30 cm au-dessus de cette porte* ». RA17S+ n'arrive pas à faire sens consciemment dans une représentation cohérente de cet élément : « *Je ne sais pas pourquoi de la fumée dans ce grand couloir assez large* ». Son système intuitif l'intègre pour produire un jugement : « *Et là je me dis ça me convient pas cette situation, ça ne me convient pas je le*

*sens pas. Je dis aux gars on sort de là ! ». Le répondant ne prend pas le temps de réfléchir sur son intuition ou de la partager puisque dans son contenu elle l'invite urgemment à sortir : « Même si je ne comprends pas dans ma tête je l'ai pas analysé je me dis « ça pue » ça a été instantané ». Lorsque le répondant porte un regard rétrospectif sur la situation, il reconnaît qu' « il y a bien eu une intuition au départ bien sûr il y a la technique et la connaissance professionnelle j'aurais pu me dire on risque d'avoir un phénomène et on va réfléchir là-dessus ». Pourtant, le décalage entre la formation théorique et la réalité du phénomène vécu l'empêche de consciemment faire le lien entre les deux : « On nous apprend en formation à réagir sur du connu, etc. qu'on nous enseigne parfois avec des PPT et en réalité je n'avais jamais vu cela et surtout à quelle vitesse cela s'est embrasé et cela a réagi ». Le décalage est intéressant puisque consciemment le répondant n'aurait pas pu produire le jugement qu'il produit inconsciemment : « J'étais incapable de savoir que ça allait changer comme cela, j'étais très loin de l'imaginer que ça pourrait faire cela faire un truc pareil et par contre, quelque chose, un petit lutin qui devait me tirer par la manche pour me dire on a assez traîné ». Rappelons que dans cette situation les indices du réel sont très différents des caractéristiques classiques de l'embrassement généralisé puisqu'ici le lieu est un vaste espace aéré sans fumée et très froid. En effet, au vu de la formation dont il disposait le répondant se représentait le phénomène de la façon suivante : « Le savoir qu'on a et l'expérience dans le monde en simulation je pensais que la fumée s'accumuler, s'accumuler ».*

Le cas 4 EvS est la preuve de la puissance et de l'intérêt de l'intuition au niveau organisationnel. Grâce à l'intuition est identifiée une tension entre les sapeurs-pompiers et certaines populations et, de la sorte, s'initie un processus de rupture par rapport à l'action normale pour introduire une réflexion sur l'action afin de la continuer (Mode II). C'est aussi le cas au niveau individuel comme dans le cas 18 EvS lorsque l'adjudant-chef grâce à son intuition modifie entièrement sa construction de sens et, par ce biais, provoque une rupture rapide avant de revenir à de l'action. Alors qu'il est dans une situation banale qu'il pense sans risque et sous contrôle, son intuition fait le travail d'analyse du réel par un détachement analytique sur l'action en cours (Mode II), afin de produire une intuition qui brise le cours de l'action (Mode I) en vue d'en créer un nouveau.

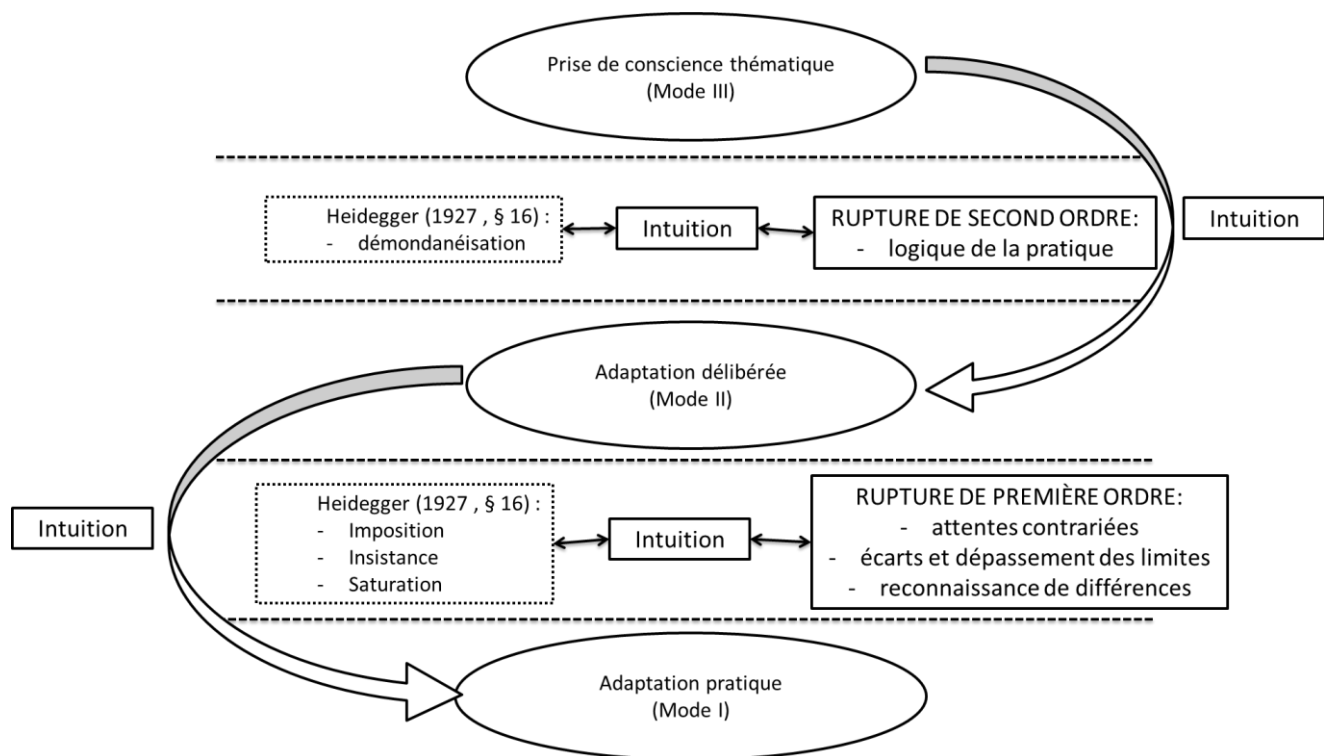
Dans le cas 16 S et P nous sommes face à une situation de rupture dans l'action (Sandberg et Tsoukas, 2011) qui provoque un détachement face au réel pour entrer dans une réflexion afin de replonger et de continuer l'action : « on est que deux véhicules qu'est-ce qu'on fait ? J'ai la procédure classique j'attends que mes véhicules arrivent quand ils arrivent tous dans 4-5 minutes je vais pouvoir récupérer la situation classique donner les ordres et reprendre le cours normal ». Nous voyons clairement que la situation de réflexion pose l'alternative de revenir dans l'action prévue par le retour

à la procédure classique ou bien d'entrer dans du nouveau en agissant « sans filet ». Cette situation de rupture-réflexion va se reproduire deux fois. Les deux fois le répondant n'entre pas dans une réflexion délibérative : « *En un quart de seconde je me dis « aller on va là »* ». Le moment de l'action qui nous intéresse est ce second moment de réflexion en haut de l'escalier du premier étage en feu où le capitaine va prendre le couloir de gauche et non celui de droite, et ce, sans réflexion consciente : « *Pourquoi je sais pas* ».

Dans les cas de saturation, l'intuition crée une rupture suffisante dans l'action normale pour faire naître un processus d'enquête en réponse à cet instant « *perturbé, ambiguë, confus, plein de tendances contradictoires, obscur, etc.* » (Dewey, 1993 : 170). Nous n'avons pas rencontré de cas avec une intuition qui charrie l'apparition d'une **insistance** due à l'absence d'une chose outil pour l'action. Si nous regardons le cas 16 S et P, le capitaine R15Of- en charge de l'opération se retrouve sans les autres véhicules prévus par la procédure. L'absence physique de ces véhicules va à deux reprises conduire à une rupture dans l'action obligeant une situation de délibération rapide dans laquelle l'intuition va faire son apparition. En prenant appui sur Heidegger, Dreyfus et Dreyfus (1986 : 56) affirment que « *Intuition is manifested in the fluent, holistic and situation sensitive way of dealing with the world* ». En nous appuyant également sur Heidegger, nous affirmons que l'intuition est une manifestation psychique qui emporte avec elle la possibilité de créer une rupture dans la manière d'agir avec le monde.

Nous avançons à l'appui des cas où l'intuition n'a pas fait l'objet d'une enquête mais a donné naissance à de l'action directe (cas 1 C, cas 13 EvS, cas 16 S et P, cas 18 EvS) que celle-ci est une modalité de passage de l'adaptation délibérée (mode II) à l'adaptation pratique (mode I) (voir schéma 8). Nous postulons (car nous n'avons pas pu l'observer empiriquement) que l'intuition est une modalité du passage de la prise de conscience thématique (mode III) à de l'adaptation délibérée (mode II). Nous considérons également que le passage direct des modes I à III et inversement est une question à explorer.

Figure 8 : Modèle de la décision prenant en compte l'intuition.



Dans le cas d'une rupture trop forte pour le sujet il se produit une incapacité à reconstruire de l'action (préoccupation) et donc du sens (système de renvois) nous tomberions dans une situation identifiée par les sciences de gestion avec les travaux de Weick (1993 : 633). Il définit l'épisode cosmologique comme ce qui « survient lorsque les individus prennent conscience subitement et profondément que l'univers n'est plus un système ordonné et rationnel. Ce qui rend un tel épisode si écrasant est que le sens de ce qui survient et les moyens de le reconstruire s'écroulent ensemble ». Le sujet est alors un être-jeté-dans-le-monde qui n'est plus à même de lui attribuer aucune signification. Pour le sujet organisationnel qui habite son rôle prescrit le monde n'est plus gérable. La situation de gestion s'effondre vers le statut d'une simple situation quand cela est encore possible. Les outils n'apparaissent plus comme des outils mais comme des choses nues perdant toute détermination. Le sujet organisationnel se trouve face à une réalité désorganisée donc dans un monde étranger. C'est une réalité aux reflets d'inquiétantes étrangetés rencontrée sur fond d'une situation stressante voire angoissante. L'effondrement de la familiarité déboussole au point que les autres sujets organisationnels rencontrés dans cette temporalité le sont en absence de caractéristiques de prévisibilité et de proximité.

Un détour par la pensée de Sartre nous offre une autre perspective sur la rupture dans l'action en lien

avec l'engagement. Le Pour-soi (conscience humaine) de Sartre existe, ce qu'il faut entendre au sens étymologique « ek-siste », c'est-à-dire, il est une projection en dehors de soi qui se réalise selon son projet par-delà ses limites d'espace et de temps : « *la temporalité ne peut que désigner le mode d'être d'un être qui est soi-même en dehors de soi [...] la temporalité est l'être du pour-soi en tant qu'il a à l'être ek-statiqument. La temporalité n'est pas, mais le pour-soi se temporalise en existant.* » (1994 :171 [1943]). Son devoir à être se matérialise dans certaines situations de gestion par une intuition qui invite à être courageux, bon, inventif, créateur, authentique, etc. Le sujet dans l'organisation qu'il soit militaire ou sapeur-pompier n'en reste pas moins un Homme. Au contraire, nous pouvons dire que le sujet est d'autant plus un Homme dans les HRO qui sont les lieux d'épreuves existentielles mettant un jeu la condition humaine (morale, éthique, vie, mort, etc.).

La liberté éprouvée dans l'action face à l'inouï des situations « *n'implique pas que je doive nécessairement m'arrêter, mais seulement que je ne puis refuser de m'arrêter que par une conversion radicale de mon être-dans-le-monde, c'est-à-dire par une brusque métamorphose de mon projet initial, c'est-à-dire par un autre choix de moi-même et de mes fins* » (1994 : 509 [1943]). La rupture que provoque l'intuition par son surgissement dans l'action entraîne avec elle une conversion plus ou moins radicale de l'action à venir, de l'évolution de la situation, de la manière dont mon être est qualifiable. L'intuition donne naissance à un nouveau projet et/ou réoriente un projet en cours. Ainsi, elle est une modalité de la psychologie entraînant dans son sillage des modifications ontologiques des hommes et des femmes ainsi que leur organisation. Une intuition appliquée dans le monde matériel induit un changement de la réalité humaine et matérielle. Telle intuition amène la destruction ou la sauvegarde de la vie. Telle autre intuition va faire de moi un héros ou un lâche lorsque face à un hôtel en feu j'écoute mon intuition ou j'attends d'être dans la procédure (Cas 16 S et P).

L'engagement est une notion importante dans les HRO. Ce qui résonne et raisonne avec le propos de Sartre (1994 [1943]) :

« *Ainsi sommes-nous perpétuellement engagés dans notre choix et perpétuellement conscients de ce que nous-mêmes pouvons brusquement inverser ce choix et renverser la vapeur, car nous projetons l'avenir par notre être même et nous le rongons perpétuellement par notre liberté existentielle, nous annonçant à nous-même ce que nous sommes par l'avenir, et sans prises sur cet avenir qui demeure toujours possible sans passer jamais au rang de réel. Ainsi sommes-nous perpétuellement menacés de la néantisation de notre choix actuel, perpétuellement menacés de nous choisir - et par conséquent de devenir - autres que nous sommes* » (p.509).

L'intuition est une projection sur le présent et le futur qui rabat les cartes du possible sans trouver un réel assuré à sa fondation. S'il y a ontologiquement une précarité de la décision dans le cadre organisationnel, l'engagement dans une action qui implique des Hommes, des matériels voire une

organisation comporte une certaine inertie laquelle protège le risque de la liberté de rompre à chaque instant ce qui est en cours : « *nous sommes perpétuellement menacés par l'instant. C'est-à-dire que nous sommes tels, par le choix même de notre liberté, que nous pouvons toujours faire apparaître l'instant comme rupture de notre unité ek-statique* » (p.510). Contre le risque que ferait porter un nombre trop important de ruptures, une organisation se défend par des mécanismes comme les procédures à suivre, la hiérarchie, les actes réflexes sans réflexion, etc. L'intuition, quant à elle, répond au risque de l'absence de rupture provoquée par ces *pharmakons* qui sont à la fois le remède et le poison de l'action collective.

La morale, la procédure, la règle, la norme, le consensus et l'habitude sont autant de prescriptions générales sur les comportements qui se confrontent à l'expérience toujours singulières des situations de gestion où « *Tout est vécu tout de suite pour la première fois et sans préparation* » comme le résume Kundera dans *L'insoutenable légèreté de l'être*. Les espaces créent entre ces prescriptions universelles et l'ipséité de la situation *hic et nunc* demandent à être investis. Nous retrouvons un propos de philosophie du droit écrit par Kervégan (1995) à propos de Carl Schmidt : « *Le singulier n'est jamais purement et simplement subsumable sous l'universel* » qui écrivait lui-même dans *Théologie politique* (1922 [1988] : 41) : « *Toute décision juridique concrète contient un moment d'indifférence du contenu, parce que la conclusion juridique n'est pas déductible de ses prémisses jusque dans ses ultimes conséquences et que la circonstance rendant nécessaire une décision demeure un moment déterminant autonome* ». Le « *moment d'indifférence du contenu* » fait rupture dans l'action, et par-là même, fait sortir le sujet-organisationnel de son inconscience agissante pour lui sommer de décider.

## **1.3 L'intuition dans les organisations : vers une perspective décentrée de l'individu**

*« le lecteur aura remarqué que cette contribution a constitué une « terrible simplification » que Watzlawick lui-même aurait dénoncée : elle considère principalement l'expertise comme celle d'un seul homme (ou femme), [...]. Or, les situations réelles sont bien évidemment plus complexes [...] formées de plusieurs acteurs. Impossible donc de s'en tenir aux décisions individuelles : les représentations, les apprentissages, les expériences antérieures, le genre, les rôles, etc. »*

Giordano et Musca (2012)

*« Collective intuition is largely absent from intuition research »*

Akinci et Sadler-Smith (2012)

L'environnement relationnel immédiat et potentiel des individus joue un rôle majeur dans le processus intuitif. Nous retrouvons la dimension collective dès les étapes de l'enquête individuelle masquée (ou affichée) sur une intuition comme dans les étapes de mise en œuvre. Dans ce point de la discussion nous montrons que l'intuition est soluble dans l'action collective organisée. Nous débutons par un rapide exposé de la théorie de la cognition distribuée (Hutchins, 1995), sur lequel nous nous appuyons pour amener notre proposition de l'intuition distribuée (1.3.1). Puis, nous nous arrêtons sur la discussion au sein du collectif en tant que dimension essentielle de l'intuition distribuée (1.3.2). Enfin, nous proposons notre modélisation du processus intuitif en intégrant la perspective de l'intuition distribuée à même de subsumer les modélisations antérieures du processus intuitif proposées par la littérature (Dane et Pratt, 2007 ; Sadler-Smith, 2016) (1.3.3).

### **1.3.1 De la cognition distribuée à l'intuition distribuée**

Nous nous posons la question suivante : si une cognition distribuée socialement et matériellement est capable de produire une décision (Hutchins, 1995) alors est-elle capable de créer une intuition collective ? À la suite des résultats empiriques de notre recherche et en cohérence avec des résultats obtenus dans une recherche précédente (Bertolucci et Pinzon, 2015) nous affirmons que l'intuition se distribue dans l'environnement social et/ou matériel. Nous revenons sur les théories de la cognition distribuée avant de proposer la définition de l'intuition distribuée.

La théorie de la cognition distribuée naît dans les travaux de Hutchins (1995). Pour Hollan *et al.* (2000 : 175) : « On peut déplacer la frontière de l'unité cognitive d'analyse au-delà de l'enveloppe



*corporelle de l'individu de façon à inclure le matériel et l'environnement social comme composant d'un système cognitif plus étendu* ». Bien plus que la proposition d'un décentrement du regard depuis la cognition individuelle d'un côté et, l'environnement social et matériel de l'autre, la cognition distribuée est la création par la théorie d'un nouveau niveau à même d'englober les trois modalités que sont l'individu, le social et le matériel. Et, de ce fait, d'augmenter le pouvoir explicatif de la théorie sur des phénomènes collectifs parmi lesquels nous plaçons l'intuition. Nous reprenons les caractéristiques de la cognition distribuée et nous les mettons en parallèle des caractéristiques de l'intuition distribuée.

Premièrement, la cognition distribuée considère que les décisions ne relèvent pas des seules capacités cognitives individuelles mais aussi « *de la structure cognitive de l'environnement* » (Laville, 2000) qu'il convient alors de qualifier d'architecture cognitive ou de réseau cognitif. L'environnement social et matériel devient le bon niveau de granulométrie pour la compréhension des processus décisionnels, si bien que modifier une caractéristique revient à avoir un impact direct sur le processus décisionnel. Dans nos cas, nous voyons une intuition apparaître chez un individu qui va ensuite la distribuer dans son environnement social si les antécédents de l'intuition sont réunis (estime de soi/confiance en soi, confiance en l'intuition, connaissance et confiance en l'autre, pratique de la discussion au sein du collectif, méthode de travail « Je propose », culture, espace-temps, rapport hiérarchique).

Deuxièmement, la cognition distribuée se matérialise dans des artefacts cognitifs (Norman, 1991) qui renferment voire transforment des représentations. Nous avons vu dans nos cas des intuitions transférées dans des supports de l'environnement matériel (petit carnet, courriel) par le média de l'écrit pour être distribuée à mon Moi futur ou à d'autres destinataires.

Troisièmement, dans la perspective de la cognition distribuée la culture d'une part, émerge de l'activité des individus pris dans l'interaction des structures mentales, matérielles et sociales, et d'autre part, la culture façonne les processus cognitifs distribués entre les acteurs, les artefacts et les environnements (Hollan *et al.*, 2000 : 178). Dans nos deux cas, la culture est un facteur facilitateur qui encourage les échanges interhiérarchiques comme la culture des troupes de marines plus que dans un autre corps de l'armée : « *c'est spécifiquement aux troupes de marine [...] Le parti pris de notre institution on facilite et on veille à ce que le soldat puisse s'exprimer assez facilement* » (colonel RB10Of+) ou dans la culture de l'oralité des sapeurs-pompiers (colonel RA4Of+). Nous rappelons que l'émotion est une partie consubstantielle de l'intuition et que « *l'émotion est une expression personnelle de ce que l'on ressent à un moment donné, une expression qui est structurée par convention sociale, par la culture* » Gould (2009: 20). Ainsi, les émotions sont perméables aux

déterminations de la culture organisationnelle et institutionnelle qui conditionnent les interactions des individus. En accord avec nos résultats et ces constats théoriques, nous avançons que de la même manière l'intuition ainsi que sa distribution sociale et matérielle sont façonnées par la culture du collectif dans laquelle elle s'insère.

Quatrièmement, la cognition se distribue dans le temps dans ce que Hutchins (1995) nomme la « *précomputation temporelle* ». Dans nos cas la période d'incubation de l'intuition présente des temporalités diverses (quelques instants à plusieurs mois). En habitant la dimension sociale et/ou matérielle, les intuitions distribuées perdurent dans le temps en existant dans les interactions entre les individus et/ou les objets. Durant ce processus elles sont évaluées, transformées pour *in fine* donner lieu à une action et/ou une décision voire être rejetées.

En conclusion, nous proposons la définition suivante à notre concept (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 127) :

**« L'intuition distribuée est un processus dynamique de transformation d'une intuition individuelle par des interactions, culturellement situées, avec son environnement social et/ou matériel. »**

### 1.3.2 La discussion comme lieu d'épiphanie de l'intuition

« *Être une conscience c'est s'éclater vers le monde* »

Sartre

De nombreux cas évoquent la discussion au sein d'un collectif voire d'un binôme. Nous revenons sur ces situations empiriques afin d'en retirer une portée conceptuelle plus générale.

La discussion collective se matérialise dans plusieurs cas par une discussion informelle au sein d'un binôme au lien fort. C'est de la qualité de ce lien (confiance, connaissance) au sein du binôme que va être possible le partage sans ambiguïtés de l'intuition comme le montre les cas des capitaines en charge de leurs unités : l'un en charge d'une compagnie de combat (RB5Of-) et l'autre d'un centre de secours (RA9Of-). Dans les deux cas, le binôme se fait avec une personne de confiance avec un âge et une expérience supérieure mais un grade inférieur ce qui donne lieu à des partages de l'intuition. Le cas 19 S retrace rapidement la discussion que le lieutenant RB0Of-+ a avec son capitaine en sa qualité d'adjoint à propos de son intuition. Si nous sortons de nos résultats pour évoquer le journal de marche

du colonel Le Nen (2010 : 30) durant les opérations de combat en Afghanistan qu'ils commandent, nous retrouvons la même primauté du binôme dans sa même configuration mais cette fois à un échelon supérieur de commandement :

*« J'ai également des rapports privilégiés avec le capitaine Bertrand Petit que j'ai désigné comme deuxième officier adjoint à la deuxième compagnie de combat [...] Et ayant un excellent sens du contact humain autant avec ses subordonnés qu'avec ses chefs. J'ai une très grande affection pour lui qui a guidé mes premiers pas de chef. Il sait qu'il peut tout me dire car j'ai une confiance absolue dans son jugement ».*

Pour éviter la solitude du chef ainsi que la coupure avec les Hommes des échelons inférieurs le chef doit veiller à se constituer un entourage de qualité. Dans le cas 14 C, le binôme temporaire créé pour le jury de sélection n'empêche pas la confiance et les échanges sans difficulté notamment grâce au système de « conclave » pendant une semaine qui est mis en place où les individus vont tisser des liens importants.

Les relations interpersonnelles qui dépassent les relations formelles prescrites par l'organisation servent de conditions de possibilité pour le partage que ce soit afin d'enquêter sur son intuition ou de tenter de la mettre en œuvre. Nous soulignons l'importance de la relation des supérieurs hiérarchiques avec leurs subalternes et leurs collègues comme nous le commentons à propos du cas 2 M, le partage de son intuition par le colonel RA1Of+ au directeur du SDIS s'effectue sur la base de la relation de confiance et de l'écoute du directeur. La jeune RAOC- nous montre à quel point la qualité de la relation interpersonnelle joue sur le partage. Elle ne va partager son intuition uniquement si elle a une forte relation avec son interlocuteur alors qu'il n'est pas la personne directement concernée : *« C'est vraiment la confiance et le relationnel qui fait que je vais leur donner mon intuition »*. Nous terminons dans l'évocation de nos résultats par les dires du colonel RA1Of+ :

*« Comme dans les distinctions honorifiques des personnels. [...] L'idée est bien de quelqu'un du groupe après pourquoi quelqu'un suggère un changement ? Est-ce que ça vient d'une intuition ? Je peux pas le dire. **L'émergence d'une idée souvent oui ça vient pas forcément d'un raisonnement analytique mais de la discussion, l'importance de la discussion informelle pour faire germer des idées. C'est pour moi une évidence** »*

En évoquant un cas particulier, le colonel RA1Of+ fait mention de l'importance qu'a pour lui la discussion informelle puisque c'est en son sein que la création s'effectue. La discussion informelle est un espace-temps irréductible à la somme des consciences individuelles des participants prises individuellement. En outre, les consciences individuelles ne sont pas présentes en retrait du monde social dans un extérieur à la discussion. La cognition est distribuée socialement, elle n'est donc pas intérieure et coupée du monde. Dans la même idée, Merleau-Ponty décrit la situation de la prise de

parole (1945) : « *L'orateur ne pense pas avant de parler, ni même pendant qu'il parle ; sa parole est sa pensée [...] La pensée n'est rien d'« intérieur », elle n'existe pas hors du monde et hors des mots* ». C'est aussi le sens de la célèbre formule de Weick (1995) : « *Comment puis-je savoir ce que je pense avant d'avoir vu ce que je dis ?* » en radicalisant le propos comme le fait Eden (1992) nous devons reconnaître alors que la pensée émerge simultanément avec et dans le discours. Nous retrouvons là le propos de Merleau-Ponty que nous venons d'exposer sur la consubstantialité de la triade parole-pensée-monde. Il en découle que la pensée consciente n'est pas indépendante de son dire<sup>83</sup> au monde social qui se constitue dans la discussion informelle. Merleau-Ponty affirme une conscience individuelle et collective qui se co-développe sans irréductibilité ni causalité linéaire de l'une à l'autre, par l'éclatement des catégories de sujet et d'objet et, par la même, les catégories d'intériorité et d'extériorité.

Dans la discussion informelle le langage fait jaillir une conscience distribuée à même de se saisir d'une intuition individuelle voire de produire par elle-même une intuition au cours de la discussion. Au cours de ce processus les pensées sont entièrement au monde dans leurs expressions. C'est ainsi que nous comprenons le propos du colonel RA1Of+ : « *L'émergence d'une idée souvent oui ça vient pas forcément d'un raisonnement analytique mais de la discussion* ». La discussion en devient un espace-temps épiphanique de l'intuition.

L'intuition distribuée s'inscrit pleinement dans une ontologie de la réalité mouvante des interactions. Dans une ontologie de l'écoulement processuel modifiant toute chose (Nayak et Chia, 2011) ainsi que nos résultats nous invitent à le considérer, l'intuition distribuée est intrinsèquement temporelle par conséquent elle ne reste pas identique mais se modifie. Nous voyons ce phénomène dans plusieurs de nos cas au cours desquels l'intuition initiale individuelle se modifie au cours du processus par une confrontation avec le réel social et/ou matériel. Loin d'être un processus linéaire et séquentiel l'intuition distribuée s'inscrit dans un processus aux nombreuses rétroactions le plus souvent indiscernables entre l'intuition avec le sujet, les autres et le monde.

De là, nous réaffirmons l'invalidité des recherches menées en laboratoire notamment celles du courant des *Heuristics and Biases* de Kahneman pour les motifs suivants : artificialité des tâches, artificialité du contexte en laboratoire, artificialité des interactions entre participants (quand il y en a). Les discours des sciences de gestion sont d'emblée dans le monde des organisations, c'est pourquoi, la vie réelle des organisations est le lieu naturel du comprendre.

---

<sup>83</sup> Comme le voudrait Descartes. Voir à ce propos la *Lettre au marquis de Newcastle du 23 novembre 1646*.

### 1.3.3 De l'intuition individuelle à l'intuition distribuée

La croyance en l'imperméabilité du sujet avec le monde ne nous a-t-elle pas conduit à l'erreur de croire que l'intuition n'était qu'un processus psychologique individuel dont la matérialisation dans la sphère matérielle, sociale et organisationnelle n'était qu'une étape ultérieure alors qu'elle lui est consubstantielle ? Nous avançons qu'un décentrement de la perspective est nécessaire pour l'étude de l'intuition dans les organisations. De ce fait, nous serons en mesure de proposer aux managers les leviers de gestion adéquats. Nous proposons un complément au modèle de Dane et Pratt (2007) et de Sadler-Smith (2016) (Figure 9).

Figure 9 : Les modèles de l'intuition de Dane et Pratt (2007) et Sadler-Smith (2016) (Sadler-Smith, 2016 : 13).

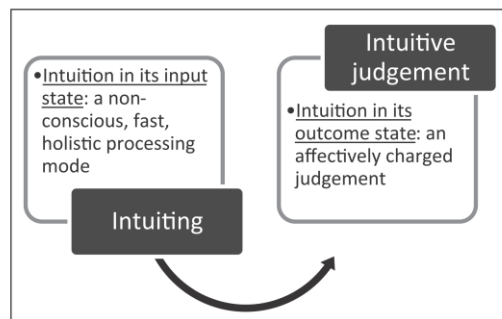


Figure 2a. 'Intuiting-intuitive judgement' model (see Dane and Pratt, 2007).

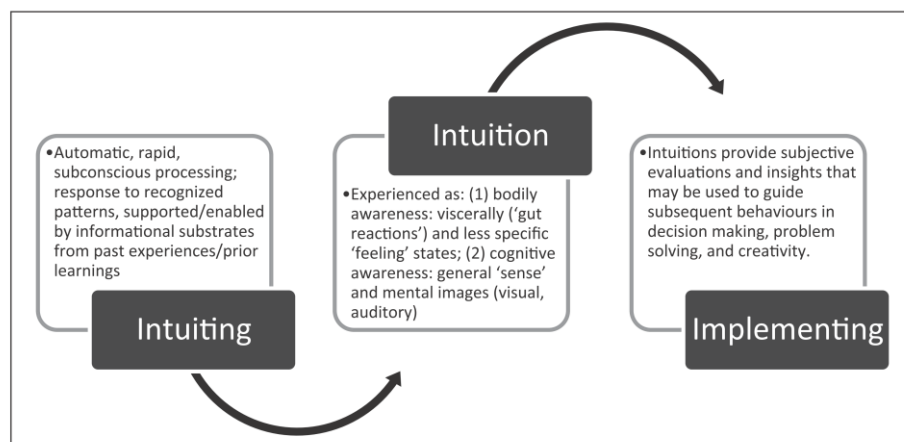


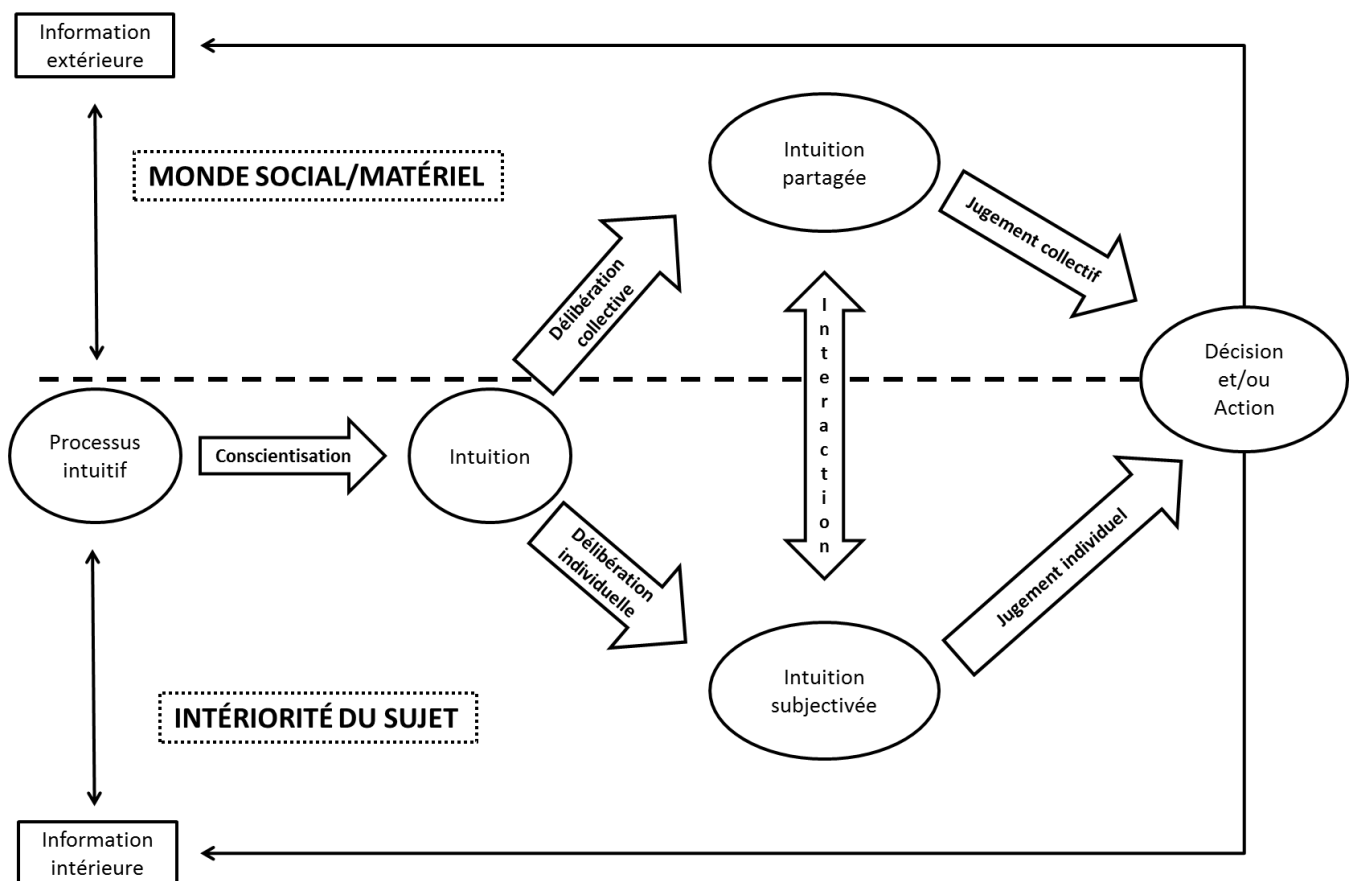
Figure 2b. 'Intuiting-intuition-implementing' model.

Dane et Pratt (2007) font la distinction entre le processus intuitif (*intuiting*) et son résultat (*intuition*). Nous avons constaté que la littérature a longtemps entretenu un flou à ce sujet que cette distinction vient éclaircir. Sadler-Smith (2016) déplie l'étape résultat en deux étapes distinguant une « *bodily awareness* » (« Conscience corporelle ») et une « *cognitive awareness* » (« conscience cognitive »). Ensuite, il ajoute l'étape implémentation pour un processus avec trois étapes au processus intuitif.

L'implémentation subsume le jugement intuitif de Dane et Pratt (2007) en lui donnant une plus large dimension. Sadler-Smith (2016) considère que son modèle est cohérent avec le modèle RPD de Klein (1998).

Avec le concept d'intuition distribuée nous englobons cette modélisation en intégrant la dimension collective. Selon nous, la cognition individuelle n'est qu'une partie du processus intuitif dans les organisations qui ne prend sens que dans sa distribution sociale et/ou matérielle formant un processus plus large que nous nous représentons (Figure 10). L'intuition distribuée que nous posons comme l'objet d'étude convenable pour les sciences de gestion n'est pas une extension de l'intuition individuelle mais son intégration au sein d'un processus englobant la réalité des situations de gestion.

Figure 10 : Modélisation du processus de l'intuition distribuée (source : auteur).



L'intuition s'attache à une transformation de la réalité (matérielle, sociale, organisationnelle) qui entoure le sujet. Pour ce faire, elle peut recourir à sa distribution dans la sphère matérielle et/ou sociale qui n'est alors qu'un moment pris dans la continuité de son processus. Le sentiment de certitude et la forte émotion participe de la propension au partage afin de passer de l'état de jugement intuitif à celui de décision ou d'action. En retour, une décision et/ou une action va modifier par

enactment la construction de sens de la situation (Weick, 1995) et l'état de la conscience individuelle.

Dans plusieurs cas (7S, 11S, 4EvS, 25 EvS, 2M) l'intuition est directement partagée avec une personne de confiance sans passer par une enquête individuelle ou bien celle-ci est peu importante puisqu'elle n'apparaît pas dans les propos. Nous voyons que le processus intuitif se distribue dans le social dès ses premiers instants d'existence. Ce point important montre que la présence de l'intuition dans le monde managérial n'est pas une activité seulement individuelle mais qu'elle peut être distribuée dès l'étape de réflexion sur l'objet intuitif.

L'intuition comprise seulement comme la résultante de ces trois processus *intuiting*, *intuition*, *implementing* forme une délimitation de l'intuition à son expression consciente pour un sujet. Nous proposons de considérer qu'à chacune de ces trois étapes l'intuition réalise ses possibilités. Au départ, le phénomène cognitif passe de l'inconscient au conscient. Au fur et à mesure de l'avancée du processus, elle s'insère de plus en plus dans des réalités qui lui sont extérieures (matérielles, collectives, organisationnelles), ainsi, elle se transforme pour s'enrichir et advenir à sa pleine réalisation ou bien s'aliéner.

La perspective que nous proposons de l'intuition soutient qu'il faut un déplacement du centre de gravité pour l'attention des chercheurs et des praticiens depuis la naissance dans la cognition individuelle de l'intuition à son existence sociale et/ou matérielle. La modification de l'environnement matériel et social des individus revient à modifier les propriétés cognitives de la cognition distribuée qui produit une intuition distribuée. L'environnement est à la fois contraintes et ressources pour les cognitions individuelle et collectives (Laville, 2000). Le management a, dans cette mesure, toute la responsabilité d'organiser le monde pour une cognition distribuée faite de « *l'interaction des schémas cognitifs et du contexte organisationnel* » (Lant, 2002).

L'intuition distribuée est une distribution qui peut être matérielle. Dans ce cas, l'intuition se prive de sa gangue émotionnelle en se transférant dans le monde matériel qui est un contenant qui lui est étranger. L'intuition se dénature dans d'autres formes de communication. L'intuition traduite en mots est mise sur le papier ou sur l'écran que ce soit pour ne pas oublier ce jugement à destination du Moi futur ou pour le partager à un autre destinataire. L'artefact ainsi produit s'imisce comme une production en vue de retenir l'intuition dans le temps entre un Moi présent et un Moi futur. Il se produit consubstantiellement à l'acte d'écrire sur un support matériel une dépossession de l'intuition par son auteur. Plus encore, l'auteur donne à son intuition distribuée dans le monde matériel une autonomie qu'elle gagne en devenant une information pour autrui et en restant pour lui-même soit une

intuition ou une information. Une dualité ontologique de l'intuition écrite sur le support nous rappelle qu'« *Il n'y a dans le visible que des ruines de l'esprit* » comme l'écrit justement Merleau-Ponty. Le passage à l'écrit n'extirpe pas l'intuition intacte. Par ce média, l'artefact matériel sert de médium entre le Moi présent et le Moi futur. Dans l'exemple du cas 2M, le petit carnet est une médiation temporelle entre le Moi du colonel présent de l'intuition et son Moi futur. L'artefact matériel n'enregistre pas la totalité de ce savoir sans savoir pourquoi notamment sans une charge affective, son sentiment de certitude, son changement d'état de conscience, etc. L'autonomie de l'écrit est bien décrite par Derrida dans *Signature, événement, contexte* (1972 : 58 cité in Poulain, 2013) : « *Écrire, c'est produire une marque qui constituera une sorte de machine à son tour productrice, que ma disparition future n'empêchera pas principalement de fonctionner et de donner, de se donner à lire et à réécrire. [...] La situation du scripteur ou du souscripteur est, quant à l'écrit foncièrement la même que celle du lecteur* ».



## **1.4 L'intuition dans le monde de l'organisation**

Nous pouvons considérer que la capacité intuitive est une compétence stratégique pour les organisations. Nous reprenons la définition d'Hodgkinson *et al.* (2009 : 278) à ce sujet qui font de la compétence stratégique « *la capacité des membres d'une organisation à acquérir, emmagasiner, rappeler, interpréter et agir sur l'information d'une manière pertinente pour la survie et le bien-être d'une organisation* ». Les hommes et les femmes qui forment les organisations sont le premier « réservoir » de connaissances dont une partie n'est utilisable que par le processus intuitif. La cognition humaine enregistre de la connaissance en grande quantité sous des formes diverses dont une large part n'est pas conscientisée par le sujet lui-même. À l'aide de cette connaissance, le processus intuitif est capable d'analyser rapidement un nombre important d'informations prélevées dans le réel interprété. Toutefois, prenons garde à ne pas isoler les capacités cognitives dans la seule psyché humaine à la façon d'une monade en dehors du monde. Avec la théorie de la cognition distribuée (Hutchins, 1995), nous savons que l'environnement social et matériel participe des capacités cognitives individuelles et collectives. Dans le cadre des organisations, l'environnement des femmes et des hommes est façonné par le management dont la responsabilité est alors de porter une attention à ces caractéristiques aux impacts directs sur les capacités cognitives. À la suite de ce propos, dans ce dernier point de notre discussion nous nous intéressons au lien entre intuition et management de l'organisation. Nous montrons que l'intuition est une dimension cachée de l'organisation (1.4.1). Puis, que l'intuition est une force motrice de flexibilisation de l'espace organisationnel (1.4.2). Enfin, nous discutons de l'importance des espaces-temps dans l'organisation pour l'intuition (1.4.3).

### **1.4.1 L'intuition est une dimension cachée de l'organisation**

Nos résultats ont montré que même si l'intuition participe activement à la vie des organisations elle reste une dimension cachée. Force est de constater sa relégation dans l'angle mort de l'attention organisationnelle. Dans les entretiens conduits, tous les répondants ont évoqué le caractère inédit et parfois surprenant d'une discussion sur l'intuition (sous ce vocable ou un autre). Ce qui signifie qu'au cœur des interactions de confiance des intuitions sont discutées sans se rendre compte du statut à donner à ces types de jugement. Cette thématique n'a également pas fait l'objet d'une information ou d'une formation donnée par l'organisation. Selon le commandant RA14Of+ la raison est simple : il s'agit d'une incompétence à ce sujet. Nous avons constaté que les représentations voire la manière d'utiliser son intuition (comme RA3Of+) relèvent d'une appréhension personnelle du sujet comme le dit RA14Of+ : « *il y a certaines personnes beaucoup plus performantes que d'autres parce qu'ils ont*

*compris un certain nombre de choses.* ». À cause de son absence au rang des objets de management, la compétence intuitive se constitue comme un épiphénomène à partir de l'action mais elle devient un phénomène caché de la vie organisationnelle au vu de son recours dans des situations diverses et son impact sur les décisions et les actions. Nous reviendrons dans les implications managériales sur ces points. D'un point de vue théorique, nous affirmons que l'intuition est un objet de gestion à même de devenir de manière consciente et intentionnelle un « *outil supplémentaire* » (RA16Of+).

Le cas du retour d'expérience effectué par l'organisation sur le cas 17 EvS du capitaine RA16Of+ montre que même si la dimension intuitive a été centrale dans les décisions du capitaine, le retour d'expérience ne fait pas mention de ce phénomène intuitif caché derrière la formulation « *j'ai estimé que* » (RA16Of+).

#### **1.4.2 L'intuition comme force motrice de l'espace organisationnel**

Nos résultats invitent à caractériser l'intuition comme une force de flexibilisation de l'espace organisationnel. La « cage de fer » wébérienne faite de barreaux de procédures issues de la rationalisation du monde organisationnel n'empêche pas l'émergence de l'intuition et son immixtion en tant que force motrice capable de flexibiliser les espaces de l'organisation. Sa présence est d'autant plus nécessaire que le management contemporain vit une schizophrénie entre une volonté de tout contrôler à court terme avec toujours plus de procédurisation, en affichant dans le même temps, la nécessité de l'innovation pour maintenir un niveau de performance à long terme (Bibard, 2012). La « cage de fer » créée pour produire, surveiller et punir se transforme dans de nouveaux modes de management pour devenir une « cage de verre » (Gabriel, 2012) qui vise à promouvoir et à faire être pour développer l'implication autant que la créativité.

Dans nos résultats l'intuition porte parfois sur des objets qui dépassent les attributions directes des répondants. L'engagement pour l'organisation les pousse à suivre malgré tout leur intuition qui se fraye un chemin dans l'organisation par des canaux détournés et parfois non prévus. Dans le cas 23 P, le capitaine va enquêter sur son intuition au lieu d'attendre l'attribution de l'unité par le haut commandement afin de préparer au mieux l'unité. De la sorte, l'espace organisationnel tracé par les voies hiérarchiques sont court-circuitées par une intuition cherchant pour son expression des chemins de traverse. Le cas 5P montre que l'intuition saute par-delà les cadres organisationnels définissant les fonctions et responsabilités de chacun. Dans le même sens, RA13R- ne respecte pas les règles formelles prescrites par l'organisation à cause de la force de son intuition : « *Dans mon pressentiment je peux être amenée à sortir des sentiers battus* », « *je suis sortie de la procédure mais ça a été*

*accepté* ». L'intuition provoque une flexibilisation de ces frontières en ouvrant un espace suffisant pour que différents individus se rencontrent et agissent dans une action collective.

L'organisation doit prendre en compte la dimension intuitive en son sein puisque la tentative de structuration par une rationalisation n'empêche pas le recours à l'intuition comme on le voit dans le cas 14 CS avec le jury de concours. Au mieux, sans le savoir l'organisation canalise l'intuition des individus. Le management gagnerait en performance par une formation à l'intuition afin de conduire les conduites intuitives dans une forme de gouvernementalité des forces inconscientes. C'est aussi, pour assurer aux individus de meilleures ressources pour leurs décisions. Si l'intuition est valorisée dans les cas où tout se déroule bien avec le cas 16 S et P nous constatons que le capitaine ne sait pas s'il aurait été accusé d'avoir agi sur la base de sa seule intuition si la situation avait connu des conséquences négatives. Afin de protéger au mieux ses personnels, l'organisation doit se saisir de ce nouvel objet de management.

L'organisation elle-même doit se sensibiliser aux possibilités de l'intuition afin d'être en mesure de l'accueillir. Dans le cas 4 EvS, nous voyons que la présentation en comité de direction nécessite des éléments factuels que l'intuition seule ne peut apporter, l'intuition est alors reléguée dans l'antichambre du préparatoire : « *Pas seulement le ressenti, le ressenti je l'ai utilisé pour le préparatoire* ». Comme dans le cas 10 Cr d'acquisition ratée d'un matériel qui va se heurter à l'instance de rationalisation qu'est le comité de direction. Dans le cas 15 S, le centre de secours a besoin de communiquer l'intuition que les équipes acceptent très difficilement un nouveau système en expérimentation. Pour pallier l'inefficacité des échanges informels, au sein d'une culture administrative, l'intuition est traduite dans un écrit dont le langage administratif en dénature et en camoufle la véritable nature. Le cas du retour d'expérience effectué après le cas 17 EvS montre que si l'intuition a été une dimension essentielle du déroulé, elle n'est pas traitée en tant que telle dans le rapport final qui ne pousse pas son investigation jusqu'aux modalités cognitives employées dans le processus décisionnel. Dans le cas 23 P, le vocabulaire utilisé pour exprimer son intuition est militaire car des termes comme « ressenti » risque ne pas être audible au sein de la culture de l'institution : « *si je vais voir un ancien « qu'est-ce qu'on s'en fout de ce que tu ressens » » (RB5Of+).*

Les organisations ont à créer une capacité d'écoute de l'intuition pour qu'elle devienne une information audible par un travail de modification des représentations sans quoi les organisations se priveraient d'une source de valeur potentielle. Pour résumer, l'intuition est une modalité du « se projeter » dont la force participe de l'évolution des individus, des groupes et des organisations. Pris dans l'emprisonnement nécessaire de la coordination et du contrôle qui se matérialisent dans les outils de

gestion, les procédures, les normes, etc., parfois jusqu'à la sclérose, les organisations ont à contrebalancer les forces rationalisantes avec les forces intuitives.

### 1.4.3 L'espace-temps organisationnel de l'intuition

*« Tout ce qui pourrait être caractéristique de l'interaction en face-à-face est, en toute possibilité, relativement circonscrit dans l'espace, et l'est presque certainement dans le temps »*

Goffman (1988 :192 )

L'intuition est une dimension cachée dans les organisations. Sa présence se révèle dans les lieux de l'intime que ce soit la conscience individuelle, l'objet personnel permettant une conservation de la mémoire (une exosomatization), les relations de confiance interindividuelles au travers de la discussion, le regard ou l'écrit. À l'opposé, les réunions et autres instances de direction ne font pas de place à la publicité de l'intuition qui doit alors soit se camoufler soit s'appauvrir en devenant un jugement objectivé.

Plusieurs cas nous montrent que la relation de confiance a besoin pour avoir lieu d'un lieu spécifique dont la caractéristique première est l'intimité. RAOC- nous dit clairement qu'elle ferme la porte du bureau afin de créer un espace de diffusion pour l'intuition. Le capitaine de la compagnie de combat RB50f- évoque également qu' *« Il faut avoir cet espace là où on ferme la porte »*, en d'autres termes, pouvoir créer cet espace privé dans lequel l'intuition va s'extérioriser. La porte au sens propre comme au sens figuré participe par son ouverture ou sa fermeture à la création de confiance. Le colonel RB100f+ a conscience de la place de la confiance comme catalyseur du partage de l'intuition : *« je l'encourage en essayant de créer un climat de confiance. Ma porte est toujours quasiment ouverte hormis quand je reçois individuellement. »*

Dans un article qui pose la question du délaissement par Marx et les marxistes de la dimension spatiale des pratiques sociales Garnier (1980 : 268) insiste sur une évidence qu'il convient de rappeler : *« dès lors que l'on se borne à définir la géographie comme l'étude de la « disposition des choses dans l'étendue », chacun se trouve tôt ou tard conduit à parler le langage des géographes : il est bien rare en effet qu'un phénomène ne se produise pas « quelque part » [...] tout événement qui « a lieu » se déroule en un lieu ; or tout ce qui relève d'un lieu est par définition géographique ; donc tout événement est géographique »*. De la même manière, le partage de l'intuition qui acte sa distribution dans le monde matériel et/ou social n'a lieu que dans un lieu. Sans nous faire géographe de l'organisation, nous soulignons à l'aide de notre matériau empirique ce point qui à notre

connaissance n'a pas été traité dans la littérature à savoir : l'espace-temps de l'intuition.

Ces espaces de partage de l'intuition sont producteurs en même temps que produits de l'échange de l'intuition entre des personnes de confiance. Nous voyons un lien direct entre l'agencement de l'espace dans une organisation dans son sens le plus primaire et la nature des relations sociales qui l'investissent. Le lien entre l'architecture des organisations et les comportements est depuis longtemps connu (Bentham, 1780 [2002] ; Foucault, 1975).

Nous pouvons faire le lien entre ces espaces-temps de distribution de l'intuition dans le monde social et le concept de *Ba* de Nonaka *et al.* (2000 : 8) : « *Ba (which roughly means « place ») is defined as a shared context in which knowledge is shared, created and utilized. « Ba is a place where information is given meaning through interpretation to become knowledge, and new knowledge is created out of existing knowledge through the change of the meanings and the contexts. In other words, « ba » is a shared context in cognition and action. »*

Nous trouvons des échos à notre réflexion sur les espaces-temps de l'intuition et les débats sur l'open-space en entreprise. Nous retranscrivons un extrait de l'article « *Établir un équilibre entre « nous » et « moi »* » des auteurs Congdon, Flynn et Redman paru dans la *Harvard Business Review* (2014) :

*« Le bureau ouvert fait actuellement l'objet de nombreuses critiques. Néanmoins, cela reste la configuration prédominante du lieu de travail, et ce pour la raison suivante : l'open office est susceptible d'encourager la collaboration, de promouvoir l'apprentissage et de susciter une culture forte de l'entreprise. L'idée est juste, mais, hélas, souvent mal appliquée – même quand elle est utilisée comme un moyen de favoriser le travail d'équipe.*

***Il y a un rythme naturel dans la collaboration. On a besoin de se concentrer seul ou à deux pour produire des idées ou traiter des informations ; puis de se regrouper pour construire à partir de ces idées ou pour élaborer un point de vue commun ; et finalement de se séparer à nouveau pour franchir de nouvelles étapes. Plus la tâche collaborative est exigeante, plus les individus ont besoin de portions de temps privé pour réfléchir ou recharger leurs batteries.***

*[...]*

*nos études suggèrent à présent que les gens ont un besoin urgent de plus d'intimité, non seulement pour s'absorber dans leur travail, mais aussi pour faire face à l'intensité avec laquelle le travail s'effectue aujourd'hui. »*

L'expression de ce besoin de retour à l'intime à l'heure des impudiques réseaux sociaux va de pair

avec une écoute du « *rythme naturel dans la collaboration* ». Nous retrouvons dans cet article une description des mouvements de l'intuition distribuée que nous avons caractérisée :

- « *On a besoin de se concentrer seul ou à deux pour produire des idées ou traiter des informations ;* »

L'intuition émerge dans la psyché d'un individu à tout moment et particulièrement dans l'interaction que représente la discussion.

- « *puis de se regrouper pour construire à partir de ces idées ou pour élaborer un point de vue commun ;* »

La distribution dans la sphère sociale de l'intuition pour être enquêtée ou appliquée exige dans la majorité des organisations un partage plus large afin de construire un sens commun pour construire une décision et/ou une action commune.

- « *et finalement de se séparer à nouveau pour franchir de nouvelles étapes.* »

Une fois diffusée socialement les individus entrent dans l'action ou une nouvelle phase de délibération.

Une fois encore le management a à faire avec une tension de gestion. Les interactions humaines ont besoin d'intimité (lieu privé) et de publicité (lieu public) pour s'accomplir pleinement.

## **1.5 Implications managériales. Le management de l'intuition et de l'intuition distribuée vers l'émergence de nouvelles compétences clés du manager**

« *Le management l'intuition, le fait de verbaliser, d'en faire quoi, en faire sens* »

Commandant RA14Of+

« *Déjà avoir de l'information, informer les gens sur cette possibilité. C'est peut-être **un outil supplémentaire**.*

*Attention c'est particulier, car l'intuition comme je le décris ça appartient à chacun mais montrer le rôle de l'intuition, du moins la caractériser, montrer ces mécanismes.*

*L'intuition déjà communiquons faisons savoir les mécanismes existants et puis chacun prendra ce qu'il a à prendre. »*

Capitaine RA16Of-

« *Agir, c'est modifier la figure du monde* »

*L'Être et le Néant, Sartre*

Nous apportons à ce point de la thèse des implications managériales de notre recherche afin de retirer de notre analyse empirique et théorique un discours à « *utilité pratique* » à même de répondre à notre « *responsabilité de générer et de disséminer des connaissances utiles* » (Corley et Gioia, 2011 : 27). Notre discipline a une responsabilité particulière puisque si : « *Les sciences sociales n'ont en principe, qu'un seul référent – le savoir –, les sciences de gestion en ont nécessairement deux : le savoir et l'utilité* » (Laufer, 2007 : 213).

L'intuition n'étant pas un objet de management nous constatons le risque de voir l'intuition comprise mais surtout utilisée au gré des trajectoires individuelles construites par des expériences et des représentations. L'équivocité autour de cet important phénomène cognitif présent et agissant au cœur des organisations est un risque. L'intuition doit sortir de l'angle-mort du management où elle est actuellement reléguée pour être dévoilée en pleine lumière de l'attention managériale.

Dans l'article introductif du numéro spécial (n°251) de la *Revue française de gestion* (2015) consacré au gestionnaire public en question, les rédacteurs invités Mazouz, Sponem et Rousseau (2015 : 97) affirment à propos de notre article que « *l'intuition [occupe] désormais une place centrale pour le gestionnaire public confronté à des cadres de gestion orientés résultats/ impacts* ». Dans ce numéro nous proposons le concept d'intuition distribuée défini comme un « *processus dynamique de transformation d'une intuition individuelle par des interactions, culturellement situées, avec son*

*environnement social et/ou matériel* » (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 127). À partir de cette première étape d'identification de la place de l'intuition dans les organisations privées et publiques ainsi que de la caractérisation de l'intuition dans le monde social et/ou matériel par le concept d'intuition distribuée, nous pouvons nous attacher désormais à la question de son management par des propositions managériales qui serviront aux organisations ainsi qu'à l'éducation des futurs managers<sup>84</sup>.

Chanut et Chavas (2008 : 189) soulignent que le « *problème essentiel est que face à une demande composite, l'offre de formation ou de conseil donne le plus souvent une réponse univoque, confortant plutôt la prééminence des logiques d'exploitation sur les logiques d'exploration* ». L'imposition d'outils exogènes à la sphère publique a participé à la formalisation aux forceps des comportements de gestion. En matière de pratiques de GRH, Chanut et Chavas (2008) montrent le manque d'incitation pour le développement de nouveaux savoirs en interne au profit de savoirs normés et prescrits : « *C'est finalement le savoir par et dans l'action qui est sacrifié* » (p.190). Au travers de nos préconisations managériales visant à promouvoir le développement et l'éclosion des intuitions à même de nourrir l'imagination et la créativité. Nous voulons répondre à ce manque de prise en compte et d'encouragement des savoirs créent à même la pratique contre un enfermement dans des rôles cloisonnés : les praticiens à la pratique, les chercheurs à la recherche et les consultants profitant de la faiblesse de la communication entre les deux premiers. Chanut et Desmarais (2012) montrent que la notion d'imagination a été écartée en grande partie à cause des préjugés rationalistes et positivistes qui ont longtemps dominé les conceptions managériales. Les auteurs plaident pour la réhabilitation de l'imagination en tant que vertu cardinale des managers publics. Bien que les idées du *New Public Management* se soient érigées contre les bureaucraties traditionnelles, elles ont paradoxalement instituées de modèles standardisés de gestion en remplaçant la technocratie wébérienne par une « managementocratie ». La connaissance des textes et des procédures a laissé la place au managérialisme à la mode dont la novlangue est tout aussi hermétique et froide. Sur ce constat de domination progressive du *New Public Management*, Chanut et Desmarais (2012) ne s'étonnent pas que l'imagination managériale ait été négligée. Les deux auteurs proposent de rompre avec cette conception en « *réhabilitant l'imagination comme une vertu essentielle des managers publics* » (p.98). Dans la suite de ce propos en lien avec nos problématiques de recherche nous voyons une nouvelle forme de compétence émergée que nous avons qualifié de compétence intuitive.

---

<sup>84</sup> Rappelons le constat cinglant de Mintzberg (1973 : 273) sur les formations au management qui ne sont pas « *vraiment capables d'enseigner l'essence du management qui demeure au sein du royaume de la pensée intuitive* ». Mintzberg renouvelle ce constat dans *Managers Not MBAs* (Mintzberg, 2004) tout en affirmant que le mangement n'est ni une science ni même une science appliquée mais que le « *management est plus un art, basé sur la « perspicacité », la « vision », « l'intuition »* ».



Sur la base des définitions de l'intuition en tant que capacité et de nos résultats nous proposons le concept de compétence intuitive entendu comme :

**La capacité d'un individu à faire sens de son intuition individuellement et/ou collectivement de manière privée, puis, à en faire la publicité dans le champ collectif, voire au-delà, en vue d'agir sur une situation de gestion.**

La compétence intuitive est une compétence supplémentaire pour le manager. De la sorte, le manager ouvre la possibilité pour soi et pour le collectif dont il a la charge, d'augmenter la puissance organisante sur les situations de gestion. La compétence intuitive comprend trois capacités fondamentales :

- Connaître et agir sur ses propres capacités intuitives ;
- Connaître et agir sur les capacités intuitives des membres de son équipe ;
- Connaître et agir sur les capacités intuitives distribuées de son équipe ;
- Connaître et agir sur les conditions organisationnelles en lien avec l'intuition.

La compétence intuitive participe de l'appropriation de la fonction attendue dans l'ordre institutionnel. Dans nos résultats, un colonel reproche à un de ses capitaines son manque d'intuition sociale envers ses hommes. Le manque de compétence intuitive est reproché au nom de la fonction qui est occupée. Autrement dit, l'institution reproche à un de ses membres de ne pas s'être suffisamment approprié la compétence intuitive attendue de lui en tant qu'il occupe une place dans l'ordre institutionnel. Un lieutenant affirme clairement que la capacité à sentir le terrain est une qualité attendue.

Pour expliquer la persistance institutionnelle Jarzabkowski, Matthiesen et Van de Ven (2009 : 289) affirment que « *les acteurs illustrent, reproduisent, modifient les pratiques institutionnalisées par l'habitude, la connaissance tacite, la culture, les routines, les motivations et les émotions* ». Sur cette base, Voronov et Weber (2015) montrent en quoi la compétence émotionnelle participe de l'appropriation du rôle institutionnel prescrit. En nous appuyant sur ces travaux, nous soutenons de la même manière que la compétence intuitive participe pour un sujet de la capacité à se conformer à l'acteur institutionnel qu'il doit être.

Dans le cadre des organisations, le management de l'intuition au sein de la perspective d'une cognition distribuée socialement et matériellement implique pour le manager d'agir au sein de plusieurs sphères à la fois : lui-même (1.5.1), le collectif (1.5.2) et l'organisation (1.5.3). Nous articulons les implications managériales de notre recherche selon ce cadre.

### 1.5.1 Le management de soi

Le personnage Spock de la série *Star Trek* évoqué par Hoffrage et Marewski (2015 : 148) est le parangon de la tentative d'exclure l'émotion (et donc l'intuition) au profit de la seule rationalité. L'émotion étant rattachée à la partie humaine du personnage qu'il tente ainsi de refuser. Par suite, les auteurs évoquent la figure du personnage de Goethe le jeune Werther dans *Les Souffrances du jeune Werther* qui, quant à lui, est entièrement mû par des émotions qui le tourmentent sans qu'il ne sache les contrôler. Nous ajoutons à la liste de ces personnages fictifs la figure de Don Juan qui est non seulement mû par ses émotions tout en étant capable d'une grande intelligence rationnelle afin de les voir s'accomplir, et ce, au mépris des normes. Dans *L'abuseur de Séville*, Tirso de Molina prête ses mots à Don Juan lorsqu'il fait la cour à Aminta (femme mariée) :

*« Suivant ma route, par hasard, je t'ai vue, l'amour parfois guide les choses de telle sorte que lui-même les ignore ; je t'ai vue, je t'ai adorée, je me suis embrasé d'un tel feu que mon amour m'incite à t'épouser : vois à quoi je m'engage ! Et même si le royaume en médit, et même si le roi devait s'y opposer, et même si mon père, courroucé par ses menaces, tentait de l'empêcher, je serai ton époux »*

La formule éclair « *je t'ai vue, je t'ai adorée* » dont les échos lointains rappelle le « *je suis, j'existe* » de la Seconde méditation de Descartes, montre une immédiateté d'un phénomène que la raison consciente n'a pu produire. Dans le cas de Don Juan, il n'y a pas d'exercice critique personnel et, *a fortiori*, collectif de ce sentiment auquel il prête tout son être.

Au terme de cette recherche nous souhaitons avancer des implications managériales issues à la fois de la littérature en sciences de gestion, des réflexions de nos répondants et de notre analyse. De manière imagée, nous souhaitons éviter les écueils que représentent la seule rationalité de Spock (RA2Of+, RA18Of+), la faiblesse émotionnelle de Werther (RA13R-) et le manque d'esprit critique et de respect des normes dont fait preuve Don Juan pour assouvir ses pulsions qui le rendent esclave.

#### 1.5.1.1 Être à l'écoute de soi pour être à l'écoute de son intuition

*« Quand on est dans une situation complexe il faut s'approprier nous-mêmes »*

Adjudant-chef RB9S+

Sans une éducation à sa perception, une intuition peut passer inaperçue pour un individu. C'est tout le sens de la *mindfulness* que Dane (2011: 1000) définit comme « *Un état de conscience dans lequel l'attention se concentre sur les phénomènes du moment présent qui se produisent à la fois*

*extérieurement et intérieurement* ». Il faut former les individus aux caractéristiques phénoménologiques de l'intuition en insistant sur l'importance de porter attention à leur monde intérieur, autrement dit, le ressenti corporel et psychologique. Cette préconisation va dans le sens de Sadler-Smith et Shefy (2007) et entre dans l'esprit de la pratique des Techniques d'Optimisation du Potentiel (TOP) de l'armée de Terre.

Nous rappelons le cas évoqué dans nos résultats d'un militaire ayant refusé d'être à l'écoute de son intuition à propos d'un taliban infiltré dont l'issue a été tragique. Pour élargir notre cadre, nous prenons un exemple de l'importance de prendre en compte son intuition avec un cas d'intuition (un des premiers exemples du genre) paru dans une revue professionnelle d'aviation civile. La pilote Kathleen Bangs titre son article *Hearing Voices: Intuition and Accident Avoidance* avec le sous-titre *Why pilots won't listen - even to themselves*. Ce cas est une parfaite illustration de l'importance de former les individus à l'écoute de leur intuition.

#### **Changement de direction d'un avion de ligne (Bangs, 2004 : 1-2)**

*Almost two hours into the flight, I left the flight deck to go back into the cabin for a little chitchat with the flight attendants and to scrounge up some dinner. Fifteen minutes elapsed before I made it back to the cockpit. That's when it hit me – something was wrong. Standing just inside the roomy area behind the flight engineer's station, I looked around. The second officer and captain were sitting quietly, not doing anything in particular, and looking completely calm, almost drowsy. I climbed over the center console, strapped into my seat, and was overcome with an overwhelming feeling that something was truly amiss. Looking around the cockpit, there was nothing unusual to confirm my suspicions, at least not in my cursory sweep. No illuminated warning lights, no bells and ringers sounding, no look of concern on anyone's face. Yet, I couldn't shake the feeling, and then it hit me. When I had left the flight deck earlier, the setting sun had been on the west – or right – side of the aircraft, where it should have been. Now below the horizon, the residual light from the sun was to the east – on our left side. We were headed exactly 180 degrees in the wrong direction – we had essentially reversed course. It seemed so apparent that something was obviously wrong, yet everybody, and everything around me, was an island of calm in a lonely expanse of airspace. 'I think we've somehow gotten way off course,' I said hesitatingly to the captain. Coming to life, he sat up straight, shook his head, looked out the window, and after a few lively words of disbelief, immediately rolled the airplane into a 180 degree course change. Indeed, we had been heading north, back to Alaska, not south as he (and the flight engineer) believed. It turned out that when I had gone back into the cabin, the captain put the airplane into a very slight, almost imperceptible 2- to 3- degree bank turn, and then promptly forgot about it.*

Dans ce cas, la pilote Bangs par un processus intuitif (donc inconscient) a l'intuition que la situation est problématique. Alors que les autres membres de l'équipage (comme elle-même avant son intuition) sont plongés dans l'action (Mode I), l'intuition crée une rupture vers une réflexion sur l'action en vue de continuer l'action (Mode II). Pour ce faire, elle décide premièrement d'écouter son intuition et de débiter une enquête individuelle par la recherche d'indices au travers d'analyse des éléments matériels et des autres membres d'équipages. Si Bangs n'avait pas écouté son intuition, les circonstances aurait pu être incidentelles, accidentelles voire catastrophiques dans la circonstance où un appareil se perd (ex : crash du Boeing 737 du vol 254 de la compagnie brésilienne Varig le 3 septembre 1989). Nous avançons que la bonne pratique en cette circonstance est de persévérer dans cette enquête en diffusant son intuition dans la sphère sociale. Arriver à ce terme nous pourrions parler d'intuition distribuée puisque l'intuition « *something wrong* » n'aurait plus appartenu à la sphère intime du sujet mais à la conscience collective, ce qui, nous pouvons le supputer, aurait permis d'aboutir au même résultat si les conditions de possibilités se trouvaient réunies dans l'équipage comme les interactions respectueuses, le refus de simplifier et la prise en compte de l'intuition.

#### **1.5.1.2 Formation à l'entretien d'explicitation et d'auto-explicitation**

« [les] êtres humains ont la capacité de réfléchir sur ce qu'ils font et à articuler ces réflexions »

Yanow et Tsoukas (2007 : 15)

À la suite de son expérimentation avec des scénarios, Woicelyn (2009) fait état que les meilleurs PDG avaient pour différence avec les moins performants d'être conscients de leurs processus décisionnels. Nous préconisons une formation à l'auto-explicitation (Vermersch, 2002) pour tous les personnels et une formation à l'entretien explication (Vermersch, 1994) pour les encadrants. L'entretien d'auto-explicitation donne aux individus les clés de compréhension de leurs propres activités mentales effectuées lors d'une action. Il est ici question d'améliorer la connaissance métacognitive de soi-même. Ce faisant, l'individu pourra effectuer des débriefings et des RETEX personnels, de même que cela enrichira les sessions collectives de partage. L'entretien d'explication donne aux managers la possibilité de tirer de ses subalternes des informations riches pour les débriefings et les RETEX.

Par le truchement de ces dispositifs à destination de l'individu, ce sont également les collectifs et l'organisation qui amélioreront leur réflexivité et leurs expériences avec pour conséquence d'offrir les ressources dans lesquelles le processus intuitif va venir puiser. La réflexivité est une modalité d'augmentation du soi par soi.

L'exercice de réflexivité sur ses intuitions peut prendre la forme d'une auto-explicitation. Puis, les intuitions peuvent être conservées dans un support écrit afin de les comparer et de juger de leurs efficacités (Sadler-Smith and Shefy, 2004). L'écriture doit être à même de transmettre la charge émotionnelle afin que l'individu puisse revivre avec plus d'acuité les actions passées, de même qu'il puisse ensuite les partager en invitant son lecteur ou son auditeur à vivre la situation en première personne afin d'en retirer une expérience. Une formation à cette écriture est à entreprendre.

### 1.5.2 Le management du collectif

« *Some teams, by the very nature of their work, must consistently perform at the highest levels. How do you—as a team leader, as a supervisor, as a trainer, or as an outside coach—ensure that this happens?* »

*When Failure Isn't an Option* paru dans la *Harvard Business Review*

Hillman *et al.* (2004) sont des praticiens de haut niveau dans des domaines variés (police, secours, humanitaire, sport, événementiel mondain). Parmi les points communs à ces champs, les auteurs pointent l'importance d'un leader qu'il soit défini par des mécanismes formels ou informels afin qu'il anime et construise la confiance dans l'équipe. Concernant les équipes de pompiers, Murgallis (2005) instructeur à la *National Fire Academy* l'affirme clairement : « *Intuition is critical to high-performing firefighting teams - it can mean the difference between life and death. But our kind of intuition is learned. Through training, reading, responding to emergencies, and talking with veterans, we learn the cues and signals that indicate that certain things might occur* ». Pourtant, par-delà ce constat, Murgallis (2005) n'explique pas ni comment, ni pourquoi. Dans ce point de nos implications managériales nous intéressons à la place du manager d'équipe pour mettre en œuvre les capacités intuitives de son équipe.

#### 1.5.2.1 Travailler l'estime de soi de ses collaborateurs

Les leviers de management à manipuler par les managers pour activer les possibilités cognitives individuelle et collective sont à plusieurs niveaux. Les managers contribuent à façonner la vie organisationnelle en dictant par la modification des schèmes cognitifs les modes d'actions et, par-là, les modes de décisions légitimes. L'impulsion d'une culture d'ouverture et d'écoute sensibilisant voire promouvant l'intuition afin encourager la confiance intra et interindividuelle est alors nécessaire.

En sa qualité de *sense-giver* (Gioia et Chittipeddi, 1991) le manager a le pouvoir de promulguer un

sens sur les capacités intuitives. Pour ce faire, une certaine autonomie d'action est primordiale pour que le manager puisse mettre en place les conditions de possibilités aux relations de confiance qui sont les catalyseurs des processus intuitifs.

Nous avons vu que l'écoute de l'intuition s'effectue sur fond d'estime et de confiance en soi. Par-delà les biens faits que l'estime de soi peut apporter, nous pouvons affirmer en lien avec les résultats de cette recherche sur l'intuition et de nos résultats passés dans l'étude de l'intuition chez les managers de pôle de compétitivité (Bertolucci et Pinzon, 2015), que la confiance en soi est un facteur déterminant de l'écoute de son intuition et de son expression. Dans une relation de confiance l'intuition n'a pas besoin d'être modifiée ou camouflée lors de son partage.

### 1.5.2.2 Vers un leadership partagé

Les organisations publiques tendent à être restructurées depuis des architectures d'organisation hiérarchiques et verticales vers des organisations en réseaux et horizontales. La redistribution du pouvoir oblige de nouvelles compétences avec un impact sur les qualités d'être des managers. Les modes de leadership sont réinterrogés pour tendre vers un leadership distribué<sup>85</sup> (Bolden, 2011) avec moins de dépendance sur un seul individu dans une perspective distribuée « *plus appropriée pour comprendre le phénomène [de leadership] comme fluide et émergent plutôt que figé* » (Gronn, 2000 : 324). Les formes de savoir évoluent pareillement dans le sens d'une mise en réseau à l'heure de la connaissance distribuée. Là aussi, les compétences du manager ont à évoluer pour manager efficacement dans ces nouveaux paradigmes qui font de l'innovation le cœur de la performance dans des contextes turbulents. L'improvisation est un moyen de faire face à ces défis avec des modes de leadership adaptés. Le manager public contemporain est attendu dans ses capacités de leader dans une sphère publique où les règles gardent une dimension importante. Cependant, les attentes sur lui se modifient. Son rôle exige qu'il soit en mesure d'appliquer le droit à la lettre avec les qualités techniques requises, ainsi que d'habiter son rôle de manager dans une organisation contemporaine. Cela signifie que par-delà la répétition d'actions routinières il a à créer les conditions pour que son collectif soit en mesure de développer des interactions de qualités dans un climat de confiance. La finalité réside dans le management des forces de l'inconscient qui habitent et font le sujet. La gestion collective de la nouveauté passe par la capacité de « *l'improvisation collective [qui] nécessite une intuition collective qui est aussi une forme de connaissance tacite de groupe* » (Erden et al., 2008 : 7).

---

<sup>85</sup> “Distributed leadership is not something ‘done’ by an individual ‘to’ others, or a set of individual actions through which people contribute to a group or organization . . . [it] is a group activity that works through and within relationships, rather than individual action” (Bennett et al., 2003: 3)

Le leadership partagé est une mode de management propice à l'expression et à l'écoute par le collectif des intuitions individuelles et des intuitions distribuées qu'ainsi il est à même de produire.

### 1.5.2.3 Manager la rencontre de l'autre

L'intuition sociale et l'intuition de compétence située sont deux types essentiels d'intuition dans l'activité collective. Sur quelles connaissances ces deux types d'intuitions se construisent-elles ? Nous savons que l'intuition puise dans l'entièreté des connaissances du sujet. Toutefois, nous pouvons distinguer des formes de connaissances plus en lien que d'autres pour chaque type d'intuition<sup>86</sup>. Pour les deux formes de type d'intuitions citées, une connaissance authentique des autres est primordiale. Dans le cadre des services de secours les sapeurs-pompiers ont une connaissance mutuelle forte des uns et des autres du fait des longues périodes à se côtoyer et des opérations parfois difficiles vécues ensemble. De même, dans le cadre militaire, les entraînements difficiles physiquement et mentalement ainsi que les opérations en théâtres extérieurs, créent une connaissance authentique de l'autre. Le manager dans des organisations plus classiques doit cultiver la connaissance de ses personnels pour lui-même mais aussi entre les membres de ses équipes.

Zarader (2012 : 186) écrit à propos de la pensée de Heidegger sur les relations du *Dasein* avec un autrui que la rencontre « *n'est pas donnée primordialement comme une pure personne, mais toujours liée à une fonction, un projet. Je rencontre un étudiant, une voisine, un commerçant, un promeneur* ». De la même manière que nous rencontrons les choses sur le rapport de l'outil, dans le monde de l'organisation nous rencontrons l'autre dans sa fonction. L'organisation est le royaume de *La mise en scène de la vie quotidienne* (Goffman, 1959) de ses compétences, ses titres et ses fonctions. Si la personnalité réelle reste entièrement cachée derrière la fonction occupée alors les autres individus ne pourront avoir une connaissance « véritable » de cette personne. De ce fait, l'intuition sociale et l'intuition de compétence située au sein du collectif seront appauvries.

Dans le cadre des organisations classiques (non-HRO) l'intuition des autres est devenue d'autant plus nécessaire que les environnements économiques, politiques, sociaux, etc. sont devenues turbulents. Les entreprises sont entrées dans le « *management de l'extrême* » (Berry, 2005). Pour cette raison, acquérir les compétences des organisations qui ont dans leur essence le management de l'extrême est primordial. Nous constatons que les HRO cultivent une connaissance interindividuelle authentique

---

<sup>86</sup> Nous reviendrons sur ce point dans les perspectives de la recherche.

entre ses membres.

Pour cultiver cette connaissance de l'Autre il faut mélanger les types de rencontres. En effet, le manager a à cultiver au sein de ses équipes des relations interindividuelles de confiance marquées du sceau de l'authenticité dans des cadres différents :

- Dans des situations de travail ;
- Dans des situations de repos au travail ;
- Dans des situations hors cadre du travail.

Dans le dernier point, nous signifions que le moyen d'acquérir une connaissance d'Autrui la plus pure est de le rencontrer dans d'autres activités et espace-temps à même de fournir une connaissance de sa personnalité, ses émotions, ses réactions, ses préférences, ses capacités, etc. pour que l'intuition puisse se nourrir de cette connaissance afin d'étendre en puissance ses capacités.

#### **1.5.2.4 Création d'équipe**

Dans le cadre d'une sélection pointue pour la création d'une équipe, la prise en compte de la complémentarité des capacités cognitives est essentielle. En lien avec notre sujet, nous présentons une recherche en ce sens pour en tirer des recommandations.

Nous voyons apparaître dans la littérature des recherches sur la cognition partagée au sein des équipes. Toutefois, elles s'axent quasi uniquement sur la cognition consciente et délibérative (Healy, Vuori, et Hodgkinson, 2015). À partir de la théorie duale de l'esprit (Epstein, 1994 ; Stanovich et West, 2000 ; Kahneman, 2003) qui distingue une cognition délibérative, explicite, rationnelle et consciente (« système-C », « système rationnelle », « système 1 ») et, une cognition automatique, implicite, intuitive, « *emotionally driven* » (Epstein, 1994 : 715) et inconsciente (« système-X », « système expérientiel », « système 2 »), Healy *et al.* (2015) proposent de considérer le rôle du système-X dans la performance des équipes par la médiation de la coordination. Ils distinguent les configurations suivantes : un accord entre les systèmes-C mais pas les systèmes-X (concordance illusoire), un accord entre les systèmes-X mais pas les systèmes-C (discordance de surface), un désaccord entre les deux systèmes (pleine discordance), un accord entre les différents systèmes (pleine concordance). Dans les situations avec une forte pression temporelle, une importante charge cognitive et de faibles interactions directes d'équipe (qui donnerait la primauté au système-C), le système-X joue un rôle prépondérant dans la coordination au sein de l'équipe assurant la performance de l'équipe. Dans ce cadre, qui n'est pas sans rappeler celui des conditions de performance de l'intuition (tâche peu



structurée, pression temporelle, buts mal définis, environnement dynamique [Klein, 2003 : 57]), la composition des équipes ne peut éluder les dimensions psychologiques des membres afin de faciliter la coordination, l'improvisation et l'innovation.

Dans des conditions exigeant la plus haute performance (forces spéciales, réaction d'urgence, équipage spatiale) mais aussi dans une équipe dont l'activité exige une complémentarité forte, le manager doit prendre en compte les capacités cognitives notamment intuitives.

### 1.5.3 Le management d'organisation

La modernité a instauré dans le cœur de nos organisations des principes forts (Hoffrage et Marewski, 2015 : 150) : « *Analysis, objectivity, and quantification come hand in hand with a fourth ideal: specialisation* ». L'incarnation de l'esprit technique (analyse, objectivité, quantification) se réalise dans le management par le principe de spécialisation des tâches, des postes et des qualifications. Le spécialiste (expert) à la vision pointue mais étriquée s'oppose à l'universaliste (généraliste) à la vision englobante mais moins qualifiée. Une compréhension holistique de l'organisation s'oppose à une vision taylorienne (héritière de Descartes) qui découpe l'objet « organisation » en plus petits fragments raccordés par la suite. Ce faisant, la vision de l'unité organique du corps organisationnel est perdue et avec lui le principe qui lui donne vie : l'âme. D'un point de vue gestionnaire nous pouvons traduire l'âme d'une organisation par les termes de « culture organisationnelle », « valeur fondatrice », « mythe et rite », etc. Nous retrouvons là les mots de Méphistophélès dans le Faust de Goethe (1808 [1828]) :

*« Les étudiants de tous les pays prisent fort ce raisonnement, et aucun d'eux pourtant n'est devenu tisserand. Qui veut reconnaître et détruire un être vivant commence par en chasser l'âme : alors il en a entre les mains toutes les parties ; mais, hélas ! que manque-t-il ? rien que le lien intellectuel. La chimie nomme cela encheiresin naturoe ; elle se moque ainsi d'elle-même, et l'ignore »*

La prise en main de la nature sans état d'âme inhibe l'écoute du non-analysé, du non-objectif, du non-quantifié où nous trouvons l'intuition.

À ce point de nos implications managériales, nous ouvrons une réflexion sur le comment une organisation moderne pétrie de rationalité objectivante peut entendre l'intuition afin d'en retirer une plus-value pour sa performance.

### 1.5.3.1 Formation

Chaque catégorie de personnel doit être formée avec un discours adapté à son niveau de qualification. Des exemples concrets en lien avec l'emploi des personnes formées doivent être utilisés. Le contenu des modules de formation nécessite :

- une partie théorique contextualisée avec la catégorie d'emploi ;
- une partie avec des exemples concrets de la même profession en sus d'autres exemples venant enrichir les connaissances.

Nous avons constaté la croyance en l'inanité de l'intuition pour un débutant (à plus forte raison pour un homme du rang du fait de son rôle d'exécutant). À cause de la représentation associant intuition et expérience, le débutant considère cette capacité comme inaccessible. Ainsi, considérée comme non naturelle au vu de cette représentation il va négliger l'écoute et le partage de son intuition. Nous avons constaté également que des exemples concrets d'intuition qu'ils soient vécus personnellement ou par une autre personne dans la même profession, ont un fort impact sur la propension des individus à écouter leurs intuitions.

Les organisations ont à œuvrer pour développer la curiosité de leurs personnels. Dans le cadre des institutions de la sécurité civile et militaire, les grandes écoles de formation avec leurs départements de recherche ont à développer des formations connexes comme dans les exemples des facultés de médecine et de l'École polytechnique que nous avons évoqués.

En premier lieu, il faut définir les domaines en lien avec les spécialités à même d'apporter une plus-value aux décideurs. Pour ce faire, il faut identifier les compétences clés du domaine initial et, par analogie, les retrouver dans d'autres domaines comme dans l'exemple de l'observation d'un patient et l'observation d'une œuvre d'art. Nous pouvons postuler que l'étude des meilleurs joueurs de jeux vidéo de stratégies ou encore des tactiques de sport collectif seraient une plus-value. En second lieu, afin de tester l'utilité de l'insertion de ces modules de formations une comparaison avec un groupe témoin devra être effectuée à la suite de test comme dans l'exemple de l'enseignement de la médecine.

Un objet de gestion structuré par des procédures et des manœuvres répétés comme un feu de bâtiment peut se présenter hors cadre comme dans le cas 15 S et P. La cinétique de la situation, son caractère non routinier ainsi que la sortie hors de la procédure a été dans ce cas une situation propice à l'intuition. L'absence d'information claire et de temps pour l'analyse oblige une écoute consciente

mais aussi inconsciente de son intuition tant pour évaluer que pour agir.

L'expérience du sujet modifie ses sens et, par conséquent, modifie la capacité du sujet à être affecté par le réel et en retour à affecter le réel. La captation par les sens de stimuli serait une action passive si nous ne considérerions pas la caractérisation de la conscience comme intentionnalité prise dans un projet. Pour cette raison, il nous faut considérer le rapport au monde du champ conscient (système 2) et le rapport au monde du champ inconscient (système 1) d'un seul et même sujet comme l'imbrication d'une passivité mais aussi activité avec le réel. La prise en compte des sens dans l'entraînement en vue de leur amélioration soutient la possibilité d'augmenter la capacité intuitive.

Miles et Sadler-Smith (2013 : 613) constatent que l'intuition (qu'ils qualifient d'intuition sociale) est utilisée lors des phases de recrutement et plus largement par les managers. Partant de ce fait, ils terminent leur article en posant cette question : « *If such intuitive expertise exists can it be articulated and interpreted, and integrated subsequently into an organisation's employee selection procedures ?* ». Nous répondons qu'il convient de former les individus à reconnaître cette forme d'intuition et l'importance de la communiquer avec son statut d'intuition pour la distribuer avec d'autres personnes afin de l'évaluer.

Nous avons vu que trois répondants (sur 32) associent leurs intuitions à des éléments non rationnels : « au-delà » (RB8S-+), « bonne étoile » (RA17S+), « divin » (RB10Of+). Nous retrouvons un point que Klein (1998 : 33) mentionne à propos d'un commandant d'opération qui, à la fin de l'entretien, préfère attribuer sa décision à une perception extra-sensorielle plutôt qu'à son expertise. Afin d'éviter des risques d'interprétations faussées sur la source, les mécanismes et les possibilités de l'intuition, une formation doit débiter par exposer ces différents points.

### **L'absence de l'intuition dans la formation**

En négatif à ce que nous venons de voir sur la place de la formation comme moyen de constituer de l'expérience à même de nourrir l'intuition, il émerge des entretiens que l'intuition comme telle ou sous un autre vocable n'apparaît pas dans la formation. Ce qui fait dire au jeune sapeur-pompier RA13R- « *L'intuition je suis trop en bas pour savoir comment ça marche* » puisque c'est par l'expérience personnelle que les répondants se forment une compréhension de l'intuition au risque d'avoir des représentations fausses et équivoques. L'intuition ne se rencontre pas dans la formation comme l'affirment les répondants : RA11R, RA10S+, RA12R+, RA20R--.

À ce sujet, des officiers ont des réactions très intéressantes sur lesquelles nous revenons. Pour le lieutenant-colonel RA6Of+ l'intuition est un sujet qui devrait être étudié et enseigné car il est absent à ce jour : « *ça interroge ça suscite des questions c'est quelque chose qui mériterait d'être posé. Oui je m'intéresse aux organisations au processus de décision et l'intuition j'ai pas vu arriver* ». Dans son propos le commandant RA14Of+ va plus loin dans ce sens en expliquant :

*« Ce n'est pas quelque chose qui apparaît surtout pas. Parce que personne est capable d'enseigner ça parce que les mecs sont pas compétents pour ça alors ils se font du management à deux balles du PowerPoint des petites mises en situation mais tu te fais ta propre formation là-dessus. Ce n'est pas quelque chose qui passe ici au cursus. Le management l'intuition, le fait de verbaliser, d'en faire quoi, en faire sens. C'est un truc qui se fait au fur et à mesure de l'expérience de chacun. C'est là qu'il y a certaines personnes beaucoup plus performantes que d'autres parce qu'ils ont compris un certain nombre de choses. Mais là moi-même il y a des choses que je vous dis ça fais pas forcément longtemps que je l'ai compris ».*

Premièrement, il souligne que l'intuition n'est pas quelque chose qui apparaît dans la formation notamment pour la raison d'incompétence sur ce sujet. Le lieutenant RA18Of+ le confirme malgré sa longue expérience opérationnelle « *pour le développer je serais incapable de former les gens* ». RA14Of+ évoque les formations théoriques au management de mauvaise qualité qui sont inutiles et en inadéquation avec les réalités professionnelles. Secondement, le commandant met en relief l'essentiel de ce que devrait être une formation sur l'intuition utile aux praticiens : « *Le management l'intuition, le fait de verbaliser, d'en faire quoi, en faire sens* ». Troisièmement, en l'absence de cette formation qui permettrait de construire un sens individuel et un sens collectif, une différenciation des représentations et des pratiques se développe au détour des aléas et des expériences personnelles. Enfin, la conséquence directe est le développement de « *certaines personnes beaucoup plus performantes* » grâce à une compréhension personnelle de cet aspect de la cognition utile dans le management, et ce, au terme d'un nombre d'années important.

Le capitaine RA16Of- nous offre une perspective assez similaire sur la formation en lien avec l'intuition :

*« moi telle que je l'ai vécu la formation et comme elle est faite aujourd'hui l'intuition n'y est pas caractérisée dans la formation c'est très binaire au niveau des procédures tout est écrit les manœuvres toute la réflexion opérationnelle tout est écrit après chacun le vit différemment après c'est chacun qui apprécie cette notion d'intuition. Les enseignements sont purement réglementaires, la partie psychologique pourrait être plus prise en compte. L'intuition en d'elle-même je dirais non, ce n'est pas pris en compte on n'en reste sur du règlementaire. Je pense que déjà avoir de l'information informer les gens sur cette possibilité. C'est peut-être un outil supplémentaire.*

*Attention c'est particulier, car l'intuition comme je le décris ça appartient à chacun **mais montrer le rôle de l'intuition, du moins la caractériser, montrer ces mécanismes** dans là voilà ça existe c'est un mécanisme connu et reconnu dans cette population car il y a des personnes qui passent leur vie sur des études comme celle-ci pourquoi ne pas communiquer. Le stress chez les pompiers ça était à partir du années 2000 c'est très tardif et aujourd'hui on arrive sur des soutiens psychologiques intégrés à l'opérationnel et c'est monnaie courante du soutien opérationnel. Donc elle arrive elle émerge dans la profession et elle commence à avoir sa place. **L'intuition déjà communiquons faisons savoir les mécanismes existants et puis chacun prendra ce qu'il a à prendre.** »*

La formation exclut l'objet intuition de son discours pour rester à un niveau « binaire » d'application de manœuvre et de méthode de raisonnement tactique. La dimension subjective est exclue au profit d'une objectivité des gestes et des pensées stéréotypées. En conséquence, c'est « *chacun qui apprécie cette notion d'intuition* » comme dans le propos précédent que nous analysons nous retrouvons un éparpillement rendu nécessaire par l'absence d'attention du management dans la formation à la psychologie en général et pour cette modalité de la cognition en particulier. Pour le capitaine, un préalable d'une formation sur l'intuition serait une information sur ce qu'elle est, ses modalités, ses mécanismes, etc. afin qu'une appropriation d'eux-mêmes soit rendue possible par les sapeurs-pompiers. De la même manière que la psychologie pour la gestion des traumatismes psychologiques a été intégrée, le répondant voit pour l'intuition un destin similaire.

### **1.5.3.2 Créer des espaces-temps d'échanges**

Nous savons que la distribution sociale de l'intuition débute dans certains cas par un partage avec une personne de confiance. Pour que ce partage ait lieu il faut un espace-temps privé. L'organisation doit offrir la possibilité à ses membres d'avoir ce temps pour les échanges non prévus par l'activité, de même qu'un lieu privé pour les échanges. Nous savons que la communication non-verbale est essentielle dans une interaction interindividuelle. Dans une situation de verbalisation de son intuition cet aspect de la communication revêt une véritable importance. C'est pourquoi, par-delà les dispositifs techniques de communication (ordinateur, téléphone, etc.) la mise à disposition de véritables espaces physiques conviviaux de rencontres mais aussi la possibilité d'avoir un espace privé d'échanges constitue un levier de management de l'intuition à part entière.

La possibilité pour les individus de se constituer un réseau dans l'organisation est importante, et ce, par-delà la hiérarchie et la séparation des fonctions dans la mesure où ce maillage informel et invisible participe de la diffusion ainsi que de l'enquête sur les intuitions.

### 1.5.3.3 Culture

Les HRO comportent un système hiérarchique prononcé. L'attente sur les acteurs est clairement identifiée. Le système assure ainsi son fonctionnement organisationnel par des rôles prescrits qui renferment un ensemble cohérent (action, mode de réflexion, émotion, identité, etc.) pour que les sujets puissent tenir leurs rôles et leurs rangs. Les capacités réflexives font parties de ces attentes. De cette manière les sujets se les approprient pour faire correspondre leur soi avec le soi prescrit. C'est pourquoi, le développement de la compétence intuitive au niveau individuel, groupale et organisationnel doit passer par le truchement de la doctrine de l'organisation et à terme de son ethos. Une réflexion est à conduire afin de faire évoluer les contenus de formation et les pratiques.

Dans une recherche menée auprès de 14 coaches Mavor, Sadler-Smith et Gray (2010) proposent la création d'une culture organisationnelle qui reconnaît l'intuition grâce aux partages d'expériences intuitives par des leaders en montrant le rôle de l'intuition dans des épisodes décisionnels concrets. Les professionnels ont à expliciter leurs épisodes intuitifs, puis, à les partager autour d'eux afin de légitimer la pratique de l'intuition. Par ce biais, le partage au sein des réseaux d'acteurs participera d'une imprégnation des représentations collectives.

L'éthos institutionnel naturalise certaines émotions et en rejettent d'autres en les considérant comme problématiques, déviantes, sans importances ou encore préjudiciables à la fondation morale de l'ordre institutionnel (Voronov et Weber, 2015). C'est pourquoi ces émotions sont réprimées, cachées, éliminées. Nous pensons qu'il en est de même avec l'intuition qui, rappelons-le, comporte une dimension émotionnelle. C'est pourquoi, une culture organisationnelle ouverte et consciente de l'intuition, ainsi que des modes de communication de l'intuition en adéquation avec l'éthos institutionnel sont nécessaires pour la rendre audible.

Dans un cas extrême une culture organisationnelle peut conduire à la catastrophe comme ce fut le cas au sein de la NASA avec l'explosion de la navette Challenger et du crash de Columbia (Feldmann, 2004 : 710). La culture de l'objectivité poussée à son extrême conduit au rejet de toutes les formes de données non quantifiées et non quantifiables (comme l'intuition) comme ce fut en partie le cas avec les données présentées par l'ingénieur Robert Boisjoly dans la réunion tenue le soir avant le lancement de Challenger (Vaughan, 1997).

#### 1.5.3.4 Retour d'expérience

Nous avons évoqué le rôle du RETEX pour les individus. Au niveau organisationnel, le RETEX doit être assez fin pour expliciter le vécu décisionnel des acteurs dans une perspective phénoménologique afin que puisse être véritablement étudié le vécu de la situation afin de le transformer en expérience pour les autres acteurs et l'organisation. La discussion des faits avec une perspective en 3<sup>ème</sup> personne rend impossible la possibilité pour un autre individu de l'organisation de retirer une expérience à partir de ce type de récit. Nous préconisons une formation aux techniques de l'entretien d'auto-explicitation et d'explicitation en vue de produire des RETEX en capacité de capter les connaissances expérientielles et de les transférer avec un minimum de perte. Nous savons qu'il existe un rapport d'exclusion réciproque entre les formes de savoir théorique et pratique (Heidegger, 1927 ; Sandberg et Tsoukas, 2011) ce qui conduit à l'inutilité de la majorité des recherches en sciences de gestion pour les praticiens (Sandberg et Tsoukas, 2011). Le même phénomène se reproduit dans les formes classiques de RETEX relatant les faits de manière objective en 3<sup>ème</sup> personne. Les différents types de connaissances sont à donner aux individus pour que celles-ci s'incorporent dans leur expérience, de manière à former une connaissance riche capable de nourrir les capacités de la perception, de l'agir et de la décision.

Plus largement, les revues professionnelles devraient publier des RETEX avec des cas d'intuition afin de sensibiliser la profession à cette importante possibilité de la cognition de la même manière que la pilote d'avion de ligne Bangs (2004) l'a fait dans la *Business & Commercial Aviation*.

Alors que la littérature décrit un environnement d'apprentissage (Hogarth, 2001 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Kahneman et Klein, 2009), les dispositifs concrets et les fréquences d'utilisation restent à définir. Si la littérature insiste sur l'importance du RETEX, elle n'en précise pas les modalités pratiques. En effet, pour augmenter les capacités intuitives le RETEX doit être en mesure de retirer deux formes de connaissances de l'expérience passée : expérientielle et théorique.

Les RETEX ont à être assez précis dans les éléments matériels et temporels de la situation de gestion afin qu'un lecteur puisse véritablement revivre la situation. Une véritable description des processus décisionnels est nécessaire, produite à l'aide d'entretiens d'explicitation, pour qu'apparaissent les véritables éléments de la décision. Sans quoi le lecteur le plus attentionné ne pourra profiter véritablement du RETEX. Pour ce faire, une formation est nécessaire à la lecture du RETEX. Nous retrouvons l'importance des processus métacognitifs (Sadler-Smith, 2011) pour l'apprentissage. Le

lecteur doit se re-plonger dans la situation de gestion passée pour la faire re-venir et l'habiter comme une expérience vécue. Dans ce cadre, la simulation est très utile comme c'est le cas de l'entraînement des pilotes de l'aviation civile à partir de cas réels obtenus par RETEX. C'est aussi une démarche qui fut adoptée par le 27<sup>e</sup> bataillon de chasseurs alpins dans sa préparation pour l'Afghanistan à partir de RETEX (Le Nen, 2010).

Le RETEX est une source d'apprentissage théorique permise par le détachement du contexte pratique. Les informations produites sont un enrichissement sur le réel dont peuvent profiter les individus consciemment et inconsciemment lors de leurs activités futures. De façon imagée, le RETEX est un outil tranchant dans les différentes couches du réel passé à même d'en offrir une connaissance dans son épaisseur. Le RETEX est d'autant plus important que *« toutes les personnes conservent une partie de leur expérience organisationnelle et l'imposent sur des occasions futures »* (Weick, 1969 : 213), par conséquent, des connaissances néfastes vont être retirées des situations vécues. Dans un mauvais environnement d'apprentissage les *« échantillons d'expérience ne sont pas représentatifs et les retours d'expérience peuvent être manquants ou déformés et les croyances erronées peuvent conduire à des actions dysfonctionnelles sous forme de prophéties auto-réalisatrices »* (Miles et Sadler-Smith, 2014 : 343).

En dehors des cas de RETEX les individus ont à acquérir une pratique personnelle d'apprentissage afin de prendre conscience de ce qu'ils font sans qu'un accident ou incident se produise. C'est tout le sens de la citation Bibard (2012a : 296) :

*« Il faut, pour que les acteurs soient réellement « présents » à ce qu'ils font, qu'ils quittent de toute nécessité de temps en temps l'évidence de ce qu'ils font pour maintenir un réel « savoir » sur ce qu'ils font. Devenir de temps en temps, de loin en loin simple « spectateur » de représentations théâtrales, exerce paradoxalement une capacité d'authentique présence. Autrement dit la « présence » à ce que l'on fait s'exerce sur la base d'une capacité à prendre paradoxalement distance avec ce que l'on fait. »*

L'action dépasse la réflexion que nous pouvons en avoir. C'est pourquoi, de temps en temps, l'individu doit s'arrêter pour « rattraper » cette action en avant de lui.



## ***CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE***

Dans cette troisième partie de la thèse nous avons présenté les résultats de nos entretiens menés dans les deux organisations que sont le SDIS 13 et le 21<sup>e</sup> RIMa, la discussion des résultats en effectuant un retour à la littérature et une ouverture vers des propositions théoriques et les implications managériales de nos travaux.

Au sein du SDIS 13 comme du 21<sup>e</sup> RIMa l'intuition n'existe pas en tant qu'objet d'attention managériale ce qui se traduit par une absence de formation à ce sujet alors que la très grande majorité des répondants évoquent des représentations positives mais surtout des cas où ils ont eu recours à leurs intuitions avec succès. Cette absence de formation conduit à une diversité des représentations et des pratiques qui est le fruit des parcours singuliers au gré desquels se forme un rapport à l'intuition. Les cas concrets d'intuition (24 exploitables) que nous avons recueillis nous ont permis de retirer par l'analyse intra et inter-cas des pratiques sur l'intuition ainsi que des modalités de sa présence dans les organisations.

Par-delà les dimensions de l'intuition qu'évoque la littérature, nous avons constaté la centralité de la dimension collective jusque-là négligée. De ce fait, nous avons apporté une attention particulière sur ce point dans la conceptualisation de nos résultats notamment par la proposition du concept d'intuition distribuée. Nos résultats invitent à mettre au premier plan les rapports interindividuels en tant qu'espace-temps privilégié de l'intuition. Lorsqu'un individu a une intuition il peut recourir au collectif pour enquêter sur la validité de son intuition et/ou utiliser le collectif afin de la réaliser. Au cours de ce processus, l'intuition n'appartient plus à l'individu mais au collectif qui peut l'appliquer, la transformer voire la rejeter. Sur ces bases nous avons proposé un modèle processuel de l'intuition comprenant le collectif.

Notre recherche s'est appuyée sur le cadre théorique de la décision proposé par Tsoukas (2010) sur la base de la philosophie de Heidegger. Ce cadre est complété par Sandberg et Tsoukas (2011) qui proposent, toujours à partir de Heidegger, des modalités de rupture entre les niveaux d'action et de décision. À l'aide de nos résultats, nous avons proposé un enrichissement de ce modèle en intégrant la perspective de l'intuition en tant que modalité de rupture.

Les implications managériales retirées de nos travaux sont à la destination de tous les individus, des managers de collectif et d'organisation. Le management de soi est une modalité première afin de répondre correctement à la survenue d'une intuition. Le manager de collectif a une action sur les

cognitions individuelles et collectives par son action notamment en instaurant un climat de confiance à même de porter les partages des intuitions. Le manager d'organisation agit de la même manière sur les cognitions individuelles et les cognitions collectives en manœuvrant les variables organisationnelles comme la formation, la culture, les systèmes d'apprentissage et les espaces-temps qui ont un rôle à jouer sur l'intuition au sein des organisations.

Au cours de notre discussion nous avons pu effectuer des propositions afin d'enrichir la littérature. Sur ces bases, nous ouvrons dans la conclusion générale de notre recherche des pistes à même de répondre aux limites de notre travail et d'ouvrir à de nouvelles perspectives.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

*« On ne naît pas intuitif, on le devient »*

Auteur

Notre objectif de recherche était de comprendre le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels des individus à différents niveaux d'une organisation à haute fiabilité. Nos travaux nous ont amené à reconnaître l'importance de la dimension collective dans l'intuition et l'importance de son rôle pour les individus quelque que soit leur rang dans l'ordre hiérarchique.

La conclusion générale s'articule en trois temps. Dans un premier temps, nous faisons une synthèse sur les grands résultats de nos travaux. Nous discutons ensuite des considérations éthiques de notre travail de recherche. Dans un troisième temps, nous soulignons les limites de notre recherche. Enfin, nous ouvrons vers les perspectives possibles.

### ***Synthèse***

Notre thèse a classiquement débuté par une première partie faisant la synthèse de la littérature existante sur le sujet de l'intuition articulée en quatre points. Le premier point débute par un regard sur le concept de la décision et ses fondements. Ce fut l'occasion de découvrir un champ théorique qui connaît depuis quelques années des tentatives d'instaurer de nouvelles théorisations unificatrices à la suite de la remise en cause des modèles issus de la rationalité limitée. Nous avons considéré que la proposition de Tsoukas (2010), enrichie par Sandberg et Tsoukas (2011), construite à partir de Heidegger (1927), constitue un modèle théorique à même de répondre à ce manque de cadre théorique, à même d'embrasser les nombreuses singularités du réel. Nous verrons qu'à la suite de nos résultats nous avons fait des propositions pour enrichir ce modèle. Le deuxième point, opère un détour généalogiste sur la manière dont le XX<sup>ème</sup> siècle a considéré la question de l'intuition en psychologie et en management. Nous avons saisi les raisons de la jeunesse de cet objet de recherche et de sa légitimité récente, tout autant que les limites et perspectives de la recherche en management auxquelles nous avons tenté de répondre. Le troisième point est une construction de l'intuition comme concept pour les sciences de gestion. Nous nous sommes penché sur l'architecture de la cognition qui distingue un système conscient et un système inconscient. Puis, nous avons étudié les définitions de l'intuition afin d'en faire ressortir les principales caractéristiques, notamment la distinction entre le

processus intuitif inconscient (*intuiting*) et l'intuition consciente (*intuition*) (Dane et Pratt, 2007). Le quatrième point s'est attaché à repérer à partir de la littérature les antécédents de l'intuition au niveau de l'individu, de l'objet de gestion et de l'organisation. La mise en lumière de ces éléments nous a servi à conduire notre regard dans les phases ultérieures de la recherche.

La deuxième partie de notre thèse a concerné l'épistémologie et la méthodologie de la recherche. Nous inscrivant parmi les épistémologies interprétativistes nous nous sommes appuyé sur Heidegger (1927), Sandberg (2005) et Yanow (2006). À partir de là, nous avons pu avancer nos choix méthodologiques sur la base d'une étude de cas multiple prenant la subjectivité comme le lieu légitime de nos investigations que ce soit pour cerner les représentations entourant l'intuition ou pour recueillir les expériences vécues de situations de gestion avec le concours de l'intuition. L'entretien individuel constitue le cœur de notre démarche que nous avons décliné en entretien semi-directif et en entretien d'explicitation.

La troisième partie de notre thèse présente les résultats et la discussion de la thèse. Les résultats sont le fruit de nos 32 entretiens menés à différents niveaux hiérarchiques au sein du SDIS 13 et du 21<sup>e</sup> RIMa. Nos résultats portant sur les représentations de l'intuition ont montré que leur diversité reflète l'absence de prise en compte de cette dimension dans les organisations. Puis, nous nous sommes intéressé aux antécédents de l'intuition au niveau de l'individu, de l'objet de gestion, du collectif et de l'organisation. La dimension collective est apparue très importante alors que la littérature ne la prend pas assez en considération. Puis, à partir de la typologie des objets intuitifs nous avons catégorisé les cas d'intuitions recueillis au travers de nos entretiens d'explicitation. Nous avons enrichi la typologie existante de deux objets intuitifs : l'intuition d'évolution de situation et l'intuition de compétence située. Ensuite, nous nous sommes penché sur les pratiques portant sur l'intuition. Les résultats montrent que les niveaux individuel et collectif sont convoqués. Enfin, nous avons constaté que dans de nombreux cas d'intuition celle-ci a été au cœur de la performance décisionnelle.

La partie discussion a été l'occasion de revenir vers la littérature, ainsi que de faire plusieurs propositions conceptuelles que nous reprenons ici :

- Proposition du concept de compétence intuitive entendue comme :

**La capacité d'un individu à faire sens de son intuition individuellement et/ou collectivement de manière privée, puis, à en faire la publicité dans le champ collectif voire au-delà en vue d'agir sur une situation de gestion.**

- Enrichissement de l'objet intuitif de type intuition sociale :

**L'intuition sociale est une évaluation rapide et automatique de l'état cognitif et/ou affectif d'une personne et/ou d'une entité collective (ex : un groupe, une population) grâce à une perception holistique à partir d'informations de différentes natures : des informations primaires obtenues par une interaction directe (ex : rencontre), des informations secondaires obtenues par analyse (ex : évaluation formelle), des informations tertiaires obtenues par d'autres individus (ex : intuition sociale d'une autre personne).**

- Proposition de l'objet intuitif « intuition de compétence située » :

**L'intuition de compétence située est une évaluation de la compétence d'une personne et/ou d'une entité collective à accomplir une tâche dans une situation de gestion spécifique (matérielle, humaine, organisationnelle).**

- Proposition de l'objet intuitif « évolution de situation » :

**L'intuition d'évolution de situation est une évaluation holistique de la dynamique situationnelle présente de la situation de gestion à partir de ses divers constituants en connexion (objets, évènements, personnes) qui donne lieu à un jugement intuitif sur son évolution à court, à moyen ou à long terme.**

- Conceptualisation de l'intuition comme une modalité d'être :

**L'intuition modifie l'être-au-monde d'un individu et/ou d'un groupe.**

- Enrichissement du modèle de la décision de Tsoukas (2010) par la proposition d'un modèle de la décision prenant en compte l'intuition (Cf. Figure 8).
- Confirmation de notre concept d'intuition distribuée (Bertolucci et Pinzon, 2015 : 127) et enrichissement par une modélisation du processus (Cf. Figure 10) :

***« L'intuition distribuée est un processus dynamique de transformation d'une intuition individuelle par des interactions, culturellement situées, avec son environnement social et/ou matériel. »***

- Mise en évidence des caractéristiques de l'espace-temps organisationnel pour que l'intuition puisse émerger depuis l'individu vers le collectif.

Enfin, nous avons inclus dans la partie discussion les implications managériales de notre recherche à destination de l'individu, du manager de collectif et du manager d'organisation. Notre objectif est

d'aider les managers face à l'inédit des situations qui se présentent dans l'incertitude. Si le manager se devait d'être technicien et artisan, il a désormais à être un artiste au sein du règne de l'improvisation, seule à même de répondre à l'incertain nouveauté. Pour ce faire, avec un vocabulaire nietzschéen, nous reconnaissons que nous devons apprendre à sortir du réflexe, et ce, par le fait de « *changer notre façon de sentir* » pour nourrir de nouvelles capacités qui tisseront des liens entre les puissances de la conscience et les puissances d'un corps retrouvé dans sa plénitude. De la sorte, le manager sera à même de devenir un « *législateur de l'avenir* ». En travestissant la célèbre formule de Max Weber nous affirmons que le « *réenchantement du monde organisationnel* » passera par l'acceptation par l'Homme de sa pleine Nature consciente et inconsciente.

### ***Considérations éthiques***

Toute recherche scientifique doit se confronter à des considérations éthiques. La recherche en management peut-être plus qu'une autre puisqu'elle porte dans son essence un projet d'action à la fois sur les hommes, les femmes et le monde. Pour pointer le risque d'une recherche comme la nôtre, nous retranscrivons le propos du colonel RA3Of+ du SDIS 13 à qui nous nous devons de répondre :

*« Pourquoi, déjà, pourquoi l'améliorer ? Je pousse à l'extrême : avoir une prescription donc professionnaliser, former, donc décortiquer tout le monde avec des niveaux différents. On améliore et on professionnalise, ça veut dire que l'intuition c'est une machine, puisqu'il faut la décortiquer. Puisqu'on l'a amélioré après tout pourquoi pas l'appliquer à l'homme, qui est perfectible ? C'est pas un danger ça ? Qu'est-ce qu'on a comme intérêt ? L'intérêt d'optimiser les niveaux d'intuition ? Quel est l'intérêt ? Mais laissons-là, qu'est-ce qu'on a comme intérêt ? L'intérêt d'optimiser les niveaux d'intuition quel est l'intérêt ? Je retourne dans une norme, je pousse tout le monde à avoir le même niveau peut-être que c'est l'écart entre les intuitions qui nous font encore réfléchir, peut-être...*

*Pourquoi rechercher le dessin de nous rendre comparable, compatible, de plus en plus communicant. Je ne sais pas si ça mène à grand-chose. »*

Le colonel a la plus grande lucidité sur le risque que comporte la mise en management et la mise en objet de recherche de l'intuition. Les lourdes conséquences du taylorisme sont encore visibles dans le management contemporain dont il est l'héritier. À juste titre, le colonel vise les égarements d'une rationalité scientifique et pratique qui dévoilerait, découperait et développerait les mécanismes de l'intuition dans une recherche sans fin ni finalité au point que la rationalisation en deviendrait

irrationnelle<sup>87</sup> par une normalisation prédatrice d'une diversité créatrice.

Nous retrouvons encore une fois Heidegger sur notre chemin. Dès *Être et Temps*, le philosophe de la Forêt Noire voit que le regard de l'Homme à l'ère technique oublie toute beauté contemplative au profit d'un regard utilitaire : « *La forêt est réserve de bois, la montagne est carrière de pierre, la rivière est force hydraulique, le vent est vent « dans les voiles « »* (§ 15). Notre recherche porte en elle le risque de construire un tel rapport d'ustensibilité avec l'intuition. En effet, nous participons de ce mouvement de recherche d'une meilleure compréhension de l'intuition en tant qu'outil pour la décision. Cela passe par le « faire apparaître » une partie de la conscience individuelle et collective laissée jusque-là hors de l'attention du management. Nous participons du dévoilement de ce qu'il y a de plus intime dans le sujet au nom du fonctionnement organisationnel. Ne tombons-nous pas sous le coup des mots de De Gaulejac (2012) : « *l'épanouissement de l'individu et son développement personnel ne sont recevables que s'ils contribuent à rendre le salarié plus performant et plus productif ?* ».

Nous considérons la recherche en management comme une émanation de la Technique telle que Heidegger l'a pensée (1953). En la caractérisant comme quelque chose de neutre « *nous lui sommes livrés de la pire façon* ». Le management scientifique et pratique impose un arraisonnement (*Getsell*) de la Nature et de l'Homme par la Technique contre laquelle de nombreux penseurs nous ont avertis (Heidegger, Arendt, Anders, Ellul, Charbonneau, Illich, Marcuse, etc.). Nous essayons de porter un regard lucide sur notre propre action : nous participons de ce mouvement que nous récusons. Dire le contraire serait faire acte de mauvaise foi.

Toutefois, notre démarche tente de rester au plus près de celle du travail du paysan que décrit Heidegger (1953). Le paysan sème la terre en lui confiant ses graines qu'elle lui a préalablement données, puis, il laisse la Nature agir dans son secret sans en dévoiler les forces dont il a patiemment observé les effets. En cela, le rapport au monde du paysan est différent de celui du technicien par qui la Technique moderne s'exprime. Dans son essence, la Technique est « *une provocation (Herausfordern) par laquelle la nature est mise en demeure de livrer une énergie qui puisse comme telle être extraite (herausgefordert) et accumulée* ». La centrale nucléaire est le parangon de la mise en demeure de la Nature de livrer son énergie à la suite de sa mise à nue. Le paysan produit alors que le technicien provoque. La production, nous dit Heidegger, retrouve le sens de la poïesis des

---

<sup>87</sup> « *Vouloir rationaliser les comportements humains conduit toujours à un point de retournement, où explose l'irrationnel* » (Ellul, 1988).

Anciens, c'est un « faire-venir » ou encore un « laisser s'avancer » une chose à la présence, ce qui implique une attitude d'écoute et d'accueil. À la différence de la science et de la technique moderne (inaugurée dans la revendication humaniste de Descartes de devenir comme maître et possesseur de la Nature) qui provoquent l'apparition des étants pour les soumettre à leurs volontés. Nous souhaitons rester dans nos travaux dans l'attitude du paysan qui, connaissant les effets des forces de la Nature, met en œuvre par son travail les conditions de possibilités à l'éclosion et la fructification. Ce qui, dans notre cas, se traduit par la mise en œuvre par le management des conditions individuelles, collectives et organisationnelles favorables à la création et au développement des compétences intuitives pour faire naître et manager les intuitions au service de la force organisatrice.

### ***Limites de la recherche***

Tout travail de recherche comporte des limites. Il revient au chercheur de les mettre en avant pour les discuter et les dépasser. Le regard réflexif participe de la qualité d'une recherche par une critique épistémologique interne, c'est-à-dire, une « *critique rétroactive des concepts, méthodes ou principes utilisés jusque-là de manière à déterminer leur valeur épistémologique elle-même* » (Piaget, 1967 : 51).

Une première limite réside dans le nombre, la nature des cas et des échantillons. Si la généralisation statistique n'est pas notre objectif nous pouvons considérer qu'un échantillonnage plus large aurait été un enrichissement notamment par l'évocation de cas avec des intuitions fausses aux conséquences négatives. Chaque perspective comporte l'exclusion d'une autre. C'est par le croisement des perspectives qu'augmente la valeur de la recherche. Une deuxième limite réside dans la non prise en compte par la littérature sur l'intuition de la dimension collective que nous avons nous-même reconduite. Une troisième limite réside dans les difficultés de se rapprocher de la perspective subjective passée : difficulté de la mémoire à se souvenir de tous les éléments vécus, difficulté de traduire en mots le vécu subjectif non verbalisé, difficulté à exprimer ce vécu subjectif dans une situation d'entretien d'explicitation avec un inconnu.

### ***Perspectives de recherche***

Nos travaux appellent de nombreuses voies de recherche que nous souhaitons ici discuter allant des plus immédiates avec la réponse aux limites évoquées à des pistes de recherches plus ouvertes :



- **Intégrer des cas avec des dimensions comparatives fortes :**

La dimension technologique de la Marine nationale et de l'Armée de l'Air dans l'activité professionnelle en font des cas pertinents pour une mise en perspective de nos recherches. De même qu'une étude pourrait être menée au sein de la Légion étrangère où, selon les dires de nos répondants, la hiérarchie y est beaucoup plus stricte.

- **Mener une recherche par ethnographie en complément de l'entretien d'explicitation individuel et collectif :**

Nous avons souligné que le chercheur est le premier outil de la recherche. En ce sens, une imprégnation dans le terrain par une immersion ethnographique couplée à l'utilisation de l'entretien d'explicitation individuel et collectif nous semble constituer une piste prometteuse.

- **Étudier un cas unique avec la perspective de plusieurs répondants :**

Nous souhaitons continuer nos recherches autour d'un ou deux cas d'intuition avec une étude approfondie. Pour ce faire, nous souhaitons rencontrer tous les individus ayant pris part à un cas à l'aide d'entretiens d'explicitation individuels et collectifs ainsi que par l'étude des retours d'expérience. Les cas 18 EvS (« Embrasement généralisé dans un orphelinat désaffecté ») et le cas 16 S et P (« Le feu d'hôtel en mode dégradé ») que nous avons rencontrés dans nos résultats sont des pistes que nous souhaitons explorer.

- **L'ouverture vers la dimension collective :**

En reprenant la littérature sur l'intuition (centrée sur la perspective individuelle) dans la construction de notre cadre théorique nous n'avions pas prévu l'importance de la dimension collective du phénomène intuitif dans les organisations. C'est pourquoi nous souhaitons faire de cette dimension le cœur de nos futures recherches afin de continuer à construire un édifice conceptuel et théorique autour de notre concept d'intuition distribuée. Pour ce faire, nous devons investiguer des champs théoriques traitant de la décision, de la cognition collective et de l'improvisation.

- **Impact de la mobilité professionnelle sur les compétences intuitives :**

Dans les organisations publiques comme l'armée, la mobilité professionnelle est très importante puisqu'elle est même obligatoire. Quel impact a la mobilité professionnelle sur l'intuition des individus qui se retrouvent à la fois dans un domaine d'action différent et dans un système social différent ? Dans cette mesure, les différentes formes d'intuition notamment l'intuition sociale et l'intuition de compétence située se trouvent-elles mises à mal ?

- **Cibler les formes de connaissance en lien avec chaque type d'intuition :**

En reprenant la typologie des objets intuitifs, une piste de recherche intéressante serait de conduire une identification des formes de connaissance les plus en liens avec chaque objet. Par suite, il sera plus aisé d'améliorer les compétences intuitives des individus. Nous pensons, par exemple, aux travaux de Collins (2010) qui classifient les connaissances tacites en trois domaines : relationnelles, somatiques et collectives.

- **La philosophie phénoménologique de Michel Henry :**

À partir de nos discussions à ce sujet avec différents membres de la Société Philosophique des Sciences de Gestion (SPSG) et de nos recherches personnelles, nous pensons que la philosophie de Michel Henry offre de nouvelles perspectives pour une recherche en sciences de gestion sur l'intuition inscrite dans une perspective phénoménologique. À la suite de nos recherches sur Cairn et Ebsco nous n'avons trouvé que deux articles en sciences de gestion qui usent véritablement de la pensée de Michel Henry :

- Deslandes, G. (2015). La besogne et le besoin: réflexions sur le vécu individuel à l'heure de l'accélération sociale. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, (4), 83-96.
- Puyou, F. R., & Faÿ, E. (2015). Cogs in the Wheel or Spanners in the Works? A Phenomenological Approach to the Difficulty and Meaning of Ethical Work for Financial Controllers. *Journal of Business Ethics*, 128(4), 863-876.

Selon nous, la pensée de Henry sur l'auto-affectation en tant que vie qui s'éprouve elle-même dans un espace antérieur à la subjectivité dans une pure présence à soi a des échos avec l'intuition en tant que présence involontaire à la conscience (Sadler-Smith, 2008). En effet, les philosophes phénoménologues admis dans les sciences de gestion (Husserl, Sartre, Merleau-Ponty) ont en commun de fonder leurs pensées sur l'intentionnalité à des degrés divers. Avec Henry, nous sommes face à la vie qui s'éprouve passivement, à même sa présence, nue dans l'immanence d'une affectivité du soi par soi.

- **Les HRO sont-ils des systèmes organisationnels à produire de l'intuition ?**

Dans le cadre de cette recherche nous avons considéré les HRO comme un terrain présentant des caractéristiques intéressantes sans pour autant venir interroger la spécificité de ce champ théorique. Nous avons débuté une réflexion en ce sens sur la base des littératures sur les HRO et sur l'intuition (Bertolucci et Tibergien, 2015). Ce travail doit être poursuivi puisque nos résultats émergent de deux organisations de type HRO, un questionnement plus poussé est à entreprendre en ce sens.

### - **Artefact et objet-frontière comme lieu de matérialisation de l'intuition**

Antoine et Koehl (2009) débutent leur article sur les concepts d'artefacts et d'objets frontières comme suit :

« Dans le domaine des sciences du management, contrairement à la notion d'outils de gestion le concept d'artefact reste largement méconnu (M Berri, P Gilbert) Ce concept, hérité de l'anthropologie pourrait bien connaître une nouvelle dimension avec le Knowledge Management qui accompagne le développement de l'économie de la connaissance (D Foray) et les sociétés des savoirs (Unesco, rapport mondial 2005) »

En lien avec certains de nos résultats qui montrent que l'intuition peut se traduire matériellement dans un artefact nous pensons que plus de recherches en ce sens sont à mener autour des questions suivantes :

- Quels objets sont utilisés comme vecteur d'extériorisation de l'intuition ?
- Quels objets sont utilisés comme vecteur de partage de l'intuition avec autrui ?
- Quels objets sont utilisés comme vecteur de conservation de l'intuition pour soi-même ?
- La matérialisation signifie-t-elle son aliénation voire des « contre-finalités » ?

### - **La place de l'intuition dans d'autres objets de gestion**

De nombreuses recherches en sciences de gestion offrirait selon nous des thèmes propices pour une relecture sous l'angle de la participation de l'intuition que nous considérons comme une « structure infra » de nombreux objets en management. Nous pouvons prendre l'exemple de la construction d'un doute incarné (Giordano et Le Ray, 2015), le développement de l'imagination chez les managers publics (Chanut et Desmarais, 2012), la contagion de l'émotion en lien avec la décision (Van Hoorebeke, 2008), la mobilisation collective chez des professionnels (Grenier et Zeller, 2014), etc.

### - **Acteur institutionnel et compétence intuitive**

Dans l'article « *The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood* », les auteurs Voronov et Weber (2015) montrent que les émotions sont centrales dans la constitution des personnes en tant qu'acteurs institutionnels compétents. De la même manière, certaines émotions sont promues et d'autres réprochées selon l'éthos de l'institution. Dans notre recherche, nous avons rencontré des données empiriques allant dans le sens d'une attente sur les capacités intuitives des individus au nom du fait qu'ils incarnent telle fonction au sein de l'institution. De plus amples recherches sont à opérer sur le lien entre l'intuition et les logiques institutionnelles puisqu'elles concourent à façonner les représentations, les émotions, les pratiques, les actions, les comportements, etc.



## BIBLIOGRAPHIE

### A

- Adair, J. E., (1985). *Management decision making*. Gower Publishing Company.
- Adrot A., Garreau L., (2010), Interagir pour improviser en situation de crise : Le cas de la canicule de 2003, *Revue française de gestion*, (4), 119-131.
- Agor, W H., (1986) The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamics*, Winter, 14, (3), 5-18.
- Agor, W. H., (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*. Sage Publications, Inc.
- Akinci, C., (2014). Capturing intuitions in decision making: a case for the *Critical Incident Technique*. dans Sinclair, M. (Ed.). (2014). *Handbook of research methods on intuition*. Edward Elgar Publishing.
- Akinci, C., Sadler-Smith, E. (2012). Intuition in management research: A historical review. *International Journal of Management Reviews*, 14(1), 104-122.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C., Ehlinger, S. (2007). *Analyses de représentations et de discours. Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, 449-475.
- Allinson, C. W., Hayes, J. (1996). The Cognitive Style Index: A measure of intuition–analysis for organizational research. *Journal of Management Studies*, 33, 119–135.
- Alvesson M., et Sandberg J., (2011). Generating research questions through problematization. *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 247-271.
- van Anders, S. M., Steiger, J., Goldey, K. L. (2015). Effects of gendered behavior on testosterone in women and men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112(45), 13805-13810.
- Antoine, A., Koehl, J. (2009). Les concepts réflexifs d'artefacts et d'objets frontières. *Revue internationale de Psychosociologie*, 15(37), 295-306.
- Arendt, H., (1958). *La Condition humaine*, trad. de l'anglais par G. Fradier, Paris : Calmann-Lévy.
- Arendt, H., (1972). *La crise de la culture*. Paris : Gallimard.
- Armstrong, S. J., Cools, E., Sadler-Smith, E. (2012). Role of cognitive styles in business and management: Reviewing 40 years of research. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 238-262.
- Aubert, N., Roux-Dufort, C., 2003. *Le culte de l'urgence. : la société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- Austin, J. L., (1962). [1970]. *Quand dire, c'est faire Paris: Seuil*.
- Avenier, M. J., (2009). La question de la quête d'un point de vue fondé relativement à un phénomène organisationnel. *Revue internationale de psychosociologie*, 15(35), 49-71.
- Avenier, M. J., & Gavard-Perret, M. L., (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. In" *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion-Réussir son mémoire ou sa thèse en science de gestion*", de ML Gavard-Perret, D. Gotteland, C. Haon and A. Jolibert, chapitre-1.

Averill J.R., (1980), « A constructivist view of emotion », in R. Plutchick H. Kellerman (Eds), « Emotion, theory, research, and experiences : Theories of emotion », Vol 1, pp.303-340, New York, Academic Press.

Ayache, M., Dumez, H., (2011). Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'Aegis*, 7(2-Eté), 33-46.

## B

Baddeley, A. D., (2007). *Working memory, thought and action*. Oxford: Oxford University Press.

Bangs, K., (2004). Hearing voices: intuition and accident avoidance. *Aviation Week's Business and Commercial Aviation*.

Bakken, B. T., Haerem, T. (2011). 11 Intuition in crisis management: the secret weapon of successful decision makers?. *Handbook of Intuition Research*, 122.

Bardin, L., (2007). *L'analyse de contenu*, Coll. Quadrige, dernière édition, PUF.

Barnard, C., (1938). *The functions of the executive*. Cambridge/Mass.

Bastick, T., (1982). *Intuition: How we think and act*.

Baumol, W.J., (2004). *The Free-Market Innovation Machine, Analyzing the Growth Miracle of Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, États-Unis.

Bargh, J.A., Chartrand, T.L., (1999). The unbearable automaticity of being. *American Psychologist*, 54(7): 462–479.

Baudrillard, J., (1977) La question du pouvoir, *revue Dérive*, n°5/6

Baylor, A. L., (2001). A U-shaped model for the development of intuition by level of expertise. *New Ideas in Psychology*, 19(3), 237-244.

Bazerman, M. H., Moore, D. A. (2008). *Judgment in managerial decision making*. 7th ed. New York: Wiley.

Beard A., (2015) Life's Work: An Interview with Garry Kasparov, *Harvard Business Review*

Bechara, A., Damasio, A. R. (2005). The somatic marker hypothesis: A neural theory of economic decision. *Games and economic behavior*, 52(2), 336-372.

Becker, H. S., Geer, B., (1960). Participant observation: The analysis of qualitative field data. *Human organization research: Field relations and techniques*, 267-289.

Beer, Samuel H., (2005) « Letter to a Graduate Student. » In *Perestroika! The Raucous Rebellion in Political Science*, ed. Kristen Renwick Monroe, 53–60. New Haven, CT: Yale University Press.

Bentham, J., (2002) [1780]. *Panoptique* Paris, Mille et une nuits.

Berger, P. L., Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge* (No. 10). Penguin UK.

- Bergson, H., (1908). *L'évolution créatrice*. Librairie Félix Alcan.
- Bergson, H., (1934). *La pensée et le mouvant: essais et conférences*. Librairie Félix Alcan.
- Berthoz A., (2003), *La décision* Paris : Odile Jacob.
- Bertolucci M., Pinzon J-D., (2014), L'intuition dans l'action des managers des réseaux territorialisés d'organisations : enquête en territoires décisionnels, *36 th EGPA Annual Conference*, Speyer, Allemagne, 11-12 Septembre 2014
- Bertolucci M., Fablet A., (2015), La nécessaire prise en compte de l'intuition dans les pratiques de gestion des experts scientifiques et techniques : une approche par la littérature, *8e Colloque International de Gestion des Connaissances dans la Société et les Organisations (GESCO)* Bordeaux, 24 - 26 juin 2015.
- Bertolucci, M., Pinzon, J. D. (2015). De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique. *Revue française de gestion*, (6), 115-130.
- Bertolucci M., Tiberghien B., (2015), HROs: intuition-producing organisational systems? *International Conference moving beyond risks - Organising for Resilience*, Bled, Slovenia (EU) 16<sup>th</sup>- 18<sup>th</sup> September
- Bertolucci M., Bernardini J., et Pinzon J.-D. (2016), La création de l'intuition distribuée au sein des équipes par la promotion de la confiance. Réflexions et propositions autour d'une nouvelle compétence clé pour le management public *Le dialogue Euro-MENA de Management Public*, Oman
- Betsch, C., (2004). Preference for Intuition and Deliberation (PID): An inventory for assessing affect and cognition based decision-making. *Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie*, 25, 179-197.
- Berry, M., 2005. *Managements de l'extrême*, tome 1, Éditions Autrement, Paris.
- Betsch, T., (2008). The nature of intuition and its neglect in research on judgment and decision making. In H. Plessner, C. Betsch, T. Betsch (Eds.), *Intuition in judgement and decision making* (pp. 3–22). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Bernstein, R., (1983). *Beyond Objectivism and Relativism*, Philadelphia, University of Pennsylvania Press.
- Bibard, L., (2010). *Sexualité et mondialisation: Essai*. Editions L'Harmattan.
- Bibard, L., (2011). L'éthique et la question du temps. *Humanisme et Entreprise*, (2), 85-100.
- Bibard, L., (2011). Sur la nature interstitielle de l'agir. *Revue internationale de psychosociologie*, 17(43), 63-80.
- Bibard, L., (2012a). Quand la perte de sens met à mort l'organisation. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 18(46), 317-330.
- Bibard L., (2012b). « Le théâtre comme vecteur de la quête du sens dans l'apprentissage du management » Comment philosophie, jeu d'acteurs et gestion vont de pair, dans un monde où l'action et la pensée, plus que jamais sans doute, s'appellent l'une l'autre ?, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XVIII, p.291-299.

- Bibard L., (2013) « Qui veut faire l'ange, fait la bête », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 47/ (Vol. XIX), p. 279-298
- Bitbol, M., Petitmengin, C. (2013). A defense of introspection from within. *Constructivist Foundations*, 8(3), 269-279.
- Blackman, D., Sadler-Smith, E. (2009). The silent and the silenced in organizational knowing and learning. *Management Learning*, 40(5), 569-585.
- Blanchet, A., Gotman, A. (2007). *L'entretien*; 2 e éd. Paris: Armand Colin.
- Board D (2012) *Choosing Leaders and Choosing to Lead: Science, Politics and Intuition in Executive Selection*. London: Gower
- Boghossian P., 2009, *La peur du savoir, sur le relativisme et le constructivisme de la connaissance* (trad. fr de *The Fear of Knowledge Against relativism and constructivism*, 2006), éditions Agone.
- Bolden, R. (2011). Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 251-269.
- Bolte, A., Goschke, T. (2005). On the speed of intuition: Intuitive judgments of semantic coherence under different response deadlines. *Memory cognition*, 33(7), 1248-1255.
- Bonabeau, E (2003) Don't trust your gut. *Harvard Business Review*, May, Vol. 81, Iss. 5, 116-123
- Boudon, R. Bourricaud, F. (1990) *Dictionnaire critique de la sociologie*, 3ème édition Paris, Presses Universitaires de France (1ère édition : 1982).
- Boudon, R. (2009). *La rationalité*. Presses universitaires de France.
- Bourdieu, P. (1976). Le sens pratique. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 2(1), 43-86.
- Bourdieu P. (1976), « Le champ scientifique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, vol.2, n°2-3, juin, p.88-104.
- Bourdieu P. (1980), *Le Sens pratique*. Collection Le sens commun.
- Bourdieu, P. (1998) *La Domination masculine*. Paris : Le Seuil, pp. 37-38).
- Bourdieu, P. (2000), *Les Structures sociales de l'économie*, Collection Liber, Éditions du Seuil, mai 2000, 289 Pages.
- Bowers, K. S., Regehr, G., Balthazard, C., Parker, K. (1990). Intuition in the context of discovery. *Cognitive psychology*, 22(1), 72-110.
- Brigham, K. H., De Castro, J. O., Shepherd, D. A. (2007). A Person-Organization Fit Model of Owner-Managers' Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(1), 29-51.
- Bruner, J. S. (1962). The conditions of creativity. In *Contemporary Approaches to Creative Thinking*, 1958, University of Colorado, CO, US; This paper was presented at the aforementioned symposium.. Atherton Press.



- Brunsson N. (1982), « The irrationality of action and action rationality. Decision, ideologies and organizational actions », *Journal of Management Studies*, Vol. XIX, p. 29-447.
- Burrell, G., Morgan, G. (1979). *Social paradigms and organizational analysis: Elements of the sociology of corporate life*.
- Burke, L. A., et Miller, M. K. (1999), Taking the mystery out of intuitive decision making. *Academy of Management Executive*, 13(4): 91–99.
- Butterfield, K. D., Trevino, L. K., Ball, G. A. (1996). Punishment from the manager's perspective: A grounded investigation and inductive model. *Academy of Management journal*, 39(6), 1479-1512.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., Maglio, A. S. T. (2005). Fifty years of the *Critical Incident Technique* : 1954-2004 and beyond. *Qualitative research*, 5(4), 475-497.
- Butler J., (1990). *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. London New York, Routledge [2d ed. 1999 ; traduction française (2005). *Trouble dans le genre : pour un féminisme de la subversion*. Paris, La Découverte].

## C

- Cabantous, L., Gond, J. P. (2011). Rational decision making as performative praxis: explaining rationality's eternal retour. *Organization science*, 22(3), 573-586.
- Cabantous, L., Gond, J. P. (2012). Du mode d'existence des théories dans les organisations. La fabrique de la décision comme praxis performative. *Revue française de gestion*, (225), 61.
- Cadet, B., Chasseigne, G. (2009). *Psychologie du jugement et de la décision: Des modèles aux applications*. Armando Editore.
- Campitelli, G and Gobet, F and Parker, A (2005) Structure and stimulus familiarity: a study of memory in chess-players with functional magnetic resonance imaging. *Spanish Journal of Psychology*, 8 (2). pp. 238-245. ISSN 1138-7416
- Canet, E., Roux, L., Szpirglas, M. (2012). De la place de l'intuition dans la décision: le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux. *Management Avenir*, (9), 150-171.
- Caron M., (2012) *Improvisation sur Heidegger*, Cerf,
- Charmaz, K. (2004). Premises, principles, and practices in qualitative research: Revisiting the foundations. *Qualitative health research*, 14(7), 976-993.
- Chanut, V., Chavas, H. (2008). Eduquer à la GRH dans les organisations publiques: un processus tiré par la demande ou par les connaissances?. *Politiques et management public*, 26(2), 169-197.
- Chanut V. et Desmarais C. (2012), « L'imagination constructive, retour sur quelques fondamentaux de la gestion », dans Brunetière J. R., Chanut V. et Vallemont S., *L'imagination managériale des cadres*, coll. Profession cadre service public, CNDP.
- Chanut, V., Guibert, N., Rojot, J., Dubois, P. L. (2011). « Les limites de la rationalité limitée ? Un essai de réflexion en sciences de gestion », *Management Avenir*, n° 48, p. 97-117.
- Cadet, B., Chasseigne, G. (2009). *Psychologie du jugement et de la décision: Des modèles aux applications*. Armando Editore.
- Chassy, P., Gobet, F., (2011) A hypothesis about the biological basis of expert intuition. *Review of General Psychology*, 15(3), 198-212

- Chell E. (1998). « *Critical Incident Technique* », *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, Symon G. et Cassell C. (Eds.), Sage, London, p. 51-72.
- Chia R.C.H. (1994). The concept of decision: a deconstructive analysis, *Journal of Management Studies*, vol. 31, p. 781-806.
- Chia, R., Nayak, A. (2012). Décisions dramatiques ou incisions imperceptibles? Vers une théorie de la prise de décision en devenir. *Revue française de gestion*, 225, 147-166.
- Chiappe, D., MacDonald, K. (2005). The evolution of domain-general mechanisms in intelligence and learning. *The Journal of general psychology*, 132(1), 5-40.
- Clancy, K. J., Krieg, P. C. (2007). *Your gut is still not smarter than your head*. Audio-Tech Business Book Summaries.
- Claxton, G., Owen, D., Sadler-Smith, E. (2015). Hubris in leadership: A peril of unbridled intuition?. *Leadership*, 11(1), 57-78.
- Cléro, J. P. (2006). *Bentham: philosophe de l'utilité*. Ellipses.
- Coget, J. F., Haag, C., Bonnefous, A. M. (2009). Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive: zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage. *M@n@gement*, 12(2), 118-141.
- Collins, H. (2010). *Tacit and explicit knowledge*. University of Chicago Press.
- Colom, R., Shih, P. C. (2004). Is working memory fractionated onto different components of intelligence? A reply to Mackintosh and Bennett (2003). *Intelligence*, 32(5), 431-444.
- Congdon, C., Flynn, D., & Redman, M. (2014). Balancing “We” and “Me”: The Best Collaborative Spaces Also Support Solitude. *Harvard Business Review*, 92(10), 37-43.
- Constantiou, I., Shollo, A., Vendelø, M. T. (2012). Making Space for Intuition in Decision Making. In *New Frontiers in Managerial and Organizational Cognition*. 2012.
- Constantiou, I., Shollo, A., Vendelo, M. T. (2014, January). Sharing and Communicating Intuition in Organizational Decision Making. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 16144). Academy of Management.
- Cools, E., Van den Broeck, H. (2007). Development and validation of the Cognitive Style Indicator. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(4), 359-387.
- Corbett-Etchevers, I., Mounoud, E. (2011). A narrative framework for management ideas: Disclosing the plots of knowledge management in a multinational company. *Management Learning*, 42(2), 165-181.
- Corley, K. G., Gioia, D. A. (2011). Building theory about theory building: what constitutes a theoretical contribution? *Academy of management review*, 36(1), 12-32.
- Cossette P., (2000), *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 13, n° 1, p.11-37.

- Cossette P., 2004. L'organisation. Une perspective cognitiviste. Collection « Sciences de l'administration ». Québec : Les Presses de l'Université Laval. L'ouvrage a fait l'objet d'une recension détaillée dans *Revue internationale PME*, 2005, 18 (2) : 170-173.
- Cowan, N. (2001) The Magical Number 4 in Short-Term Memory: A Reconsideration of Mental Storage Capacity, *Behavioral and Brain Sciences* 24: 87–185.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Crozier, M., Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Editions du Seuil.

## D

- Damasio Antonio, R. (1995). *L'erreur de Descartes: la raison des émotions*. Paris: Editions Odile Jacob.
- Dane, E., Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of management review*, 32(1), 33-54.
- Dane, E., Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, 1-40.
- Dane, E. (2011), Paying attention to mindfulness and its effects on task performance in the workplace. *Journal of Management*, 37, p. 997-1018
- De Certeau, M. D. (1990). L'invention du quotidien. *Arts de faire*, 1, 57-63.
- Deleuze G., (2008), *Nietzsche*, Paris, PUF
- Deleuze G., (1966), *Le bergsonisme*, Paris, PUF
- Denes-Raj, V., Epstein, S. (1994). Conflict between intuitive and rational processing: when people behave against their better judgment. , 66(5), 819.
- Dennett, D. (2001). Are we explaining consciousness yet?. *Cognition*, 79(1), 221-237.
- Dennett, D. (2008). *De beaux rêves. Obstacles philosophiques à une science de la conscience* Ed. de l'Éclat, 220 p.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S. (1998). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*.
- Derrida, J. (1972). « Signature, événement, contexte », in *La Communication*,
- Descartes, R., (1637). *Discours de la méthode*
- Descartes, R., (1684). *Règles pour la direction de l'esprit*
- Dewey, J., (1993). *Logique. La théorie de l'enquête*, (première édition 1938), Paris: PUF
- Dienes, Z., (2008) Subjective measures of unconscious knowledge. *Progress in Brain Research*, 168, 49 - 64.
- Dilthey W. (1992), [1883] *Critique de la raison historique*, Cerf

- Dijksterhuis, A. (2004). Think different: the merits of unconscious thought in preference development and decision making. *Journal of personality and social psychology*, 87(5), 586.
- Dörfler-Eden (2014) Research on Intuition using Intuition, Sinclair (editor), *Handbook Of Research Methods on Intuition*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, UK: 264-276
- Draganski, B., Gaser, C., Kempermann, G., Kuhn, H. G., Winkler, J., Büchel, C., May, A. (2006). Temporal and spatial dynamics of brain structure changes during extensive learning. *The Journal of Neuroscience*, 26(23), 6314-6317.
- Dreyfus, H. L. (1995). Interpreting Heidegger on das Man. *Inquiry*, 38(4), 423-430.
- Dreyfus, H. L., Dreyfus, S. E. (1986). Mind over machine. The power of human intuition and expertise in the era of the computer. New York: The Free Press.
- Duggan W. (2005). Coup d'oeil Strategic Intuition in Army Planning. *Strategic Studies Institute*
- Dumez, H. (2013). Qu'est-ce qu'un cas et que peut-on attendre d'une étude de cas?. *Le Libellio*, 9(2), 13-26.
- Dyer, W. G., Wilkins, A. L. (1991). Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of management review*, 16(3), 613-619.

## E

- Easterby-Smith, M. Thorpe, R. and Lowe, A. (2002). *Management research: An introduction*, 2, 342.
- Eagleman, D. (2013). *Incognito: Les vies secrètes du cerveau*. R. Laffont.
- Eden, C. (1992) « On the Nature of Cognitive Maps. « *Journal of Management Studies* 29 (3): 261–65.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.
- Prahalad, C. K., Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Ellul J. (1988). *Le bluff technologique*. Paris, hachette.
- Elsbach, K. D., Barr, P. S., Hargadon, A. B. (2005). Identifying situated cognition in organizations. *Organization Science*, 16(4), 422-433.
- Ely, R. J., Meyerson, D. E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3-34.
- Enerstvedt, R. (1989). The problem of validity in social science. In S. Kvale (Ed.), *Issues of validity in qualitative research* (pp. 135-173). Lund, Sweden: Student litteratur.
- Engeström, Y. (1999) Innovative learning in work teams: analysing cycles of knowledge creation in practice, in: Y. ENGESTRÖM et al (Eds.) *Perspectives on Activity Theory*, (Cambridge, Cambridge University Press), 377-406.
- Epstein, S. (1994). Integration of the cognitive and the psychodynamic nconscious. *American psychologist*, 49(8), 709.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., Heier, H. (1996). Individual differences in Intuitive-Experiential and Analytical-Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 390-405.

- Epstein, S. (2008). *Intuition in judgment and decision making*. New York: Taylor and Francis Group
- Epstein, S. (2010). Demystifying intuition: What it is, what it does, and how it does it. *Psychological Inquiry*, 21, 295–312.
- Eraut, M. (1994). *Developing professional knowledge and competence*. London: Routledge Falmer.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British journal of educational psychology*, 70(1), 113-136.
- Erden, Z., Von Krogh, G., & Nonaka, I. (2008). The quality of group tacit knowledge. *The Journal of Strategic Information Systems*, 17(1), 4-18.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., Tesch-Römer, C. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. *Psychological review*, 100(3), 363.
- Ericsson, K. A., Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American psychologist*, 49(8), 725.
- Eubanks, D. L., Murphy, S. T., Mumford, M. D. (2010). Intuition as an influence on creative problem-solving: The effects of intuition, positive affect, and training. *Creativity Research Journal*, 22 (2), 170-184.
- Evans, J. S. B. (2003). In two minds: dual-process accounts of reasoning. *Trends in cognitive sciences*, 7(10), 454-459.
- Evans, J. S. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgement, and social cognition. *Annual Review of Psychology*, 59, 255–278.
- Evans, J. S. B., Stanovich, K. E. (2013). Dual-process theories of higher cognition advancing the debate. *Perspectives on psychological science*, 8(3), 223-241.

## F

- Feldman, S. P. (2004). The culture of objectivity: Quantification, uncertainty, and the evaluation of risk at NASA. *Human Relations*, 57(6), 691-718.
- Fischbein, H. (1987). *Intuition in science and mathematics: An educational approach* (Vol. 5). Springer Science Business Media.
- Flanagan, J. C. (1954). The *Critical Incident Technique*. *Psychological bulletin*, 51(4), 327.
- Foucault, M. (1966). *Les mots et les choses: une archéologie des sciences humaines* Gallimard.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Freud, S. (1915). *Le refoulement*. OCF. P, 13.
- Freud, S. (1917). *La théorie de la libido et le narcissisme*. *Introduction à la psychanalyse*, 389-407.
- Fredrickson, J.W. 1986. The strategic decision process and the organizational structure. *Academy of Management Review*, 11(2): 280-297.

## G

- Gabriel, Y. (2012). Under new management. *Nouvelle revue de psychosociologie*, (1), 241-264.

- (de) Gaulejac, V. (2012). *La recherche malade du management* (pp. 9-61). Editions Quæ.
- Gardner, H. (2006). *Multiple intelligences: New horizons*. Basic books.
- Garnier, J. P. (1980). Espace marxiste, espace marxien. *Espace géographique*, 9(4), 267-275.
- Gavard-Perret, M. L., Gotteland, D., Haon, C., Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson.
- Gehman, J., Trevino, L. K., Garud, R. (2013). Values work: A process study of the emergence and performance of organizational values practices. *Academy of Management Journal*, 56(1), 84-112.
- Gelven, M., Daems, C. (1987). *Être et temps de Heidegger: un commentaire littéral*. P. Mardaga.
- Genelot D., 2011, *Manager dans la complexité*, Paris, éditions INSEP consulting, 4ème édition.
- Germain, O., Lacolley, J. L. (2012). La décision existe-t-elle ? *Revue française de gestion*, (6), 47-59.
- Gigerenzer, G. (1991). How to make cognitive illusions disappear: Beyond « heuristics and biases ». *European review of social psychology*, 2(1), 83-115.
- Gilovich, T., Griffin, D., Kahneman, D. (2002). *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*. Cambridge university press.
- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Giordano Y. (1998). « Communication et organisations : une reconsidération par la théorie de la structuration », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 26-27, mai-juin, p. 20-37.
- Giordano, Y. (2003), Les spécificités des recherches qualitatives, in Giordano Y. (coord.), *Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative*, Collombelles : EMS, pp. 11-39.
- Giordano Y. et Musca G., (2012), « Les alpinistes dans l'imprévu » Pour une approche naturaliste de la décision ? *Revue française de gestion*, N° 225, p. 83-107.
- Giordano, Y., Le Ray, F. (2015). Un doute incarné pour améliorer la sécurité? Le cas des pratiques professionnelles liées à la montagne. In *AIMS, Décision, Incertitude, Complexité et Doutes*.
- Girin, J. 1990a L'analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode, in A.-C. Martinet (dir.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris : Economica, 141-182.
- Girin, J. 1990b Problèmes du langage dans les organisations, in J.-F. Chanlat (dir.), *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Sainte-Foy, Québec : Presses de l'Université Laval, et Paris : ESKA, 37-77.
- Girod-Séville, M., Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de la recherche en Management*.
- Gladwell, M. (2007). *Blink: The power of thinking without thinking*. Back Bay Books.
- Glaserfeld, E. (2001). The radical constructivist view of science. *Foundations of science*, 6(1-3), 31-43.

- Glaserfeld, E. V. (2000). *La construction de la connaissance*. Stratégie de la thérapie brève. Paris, FR: Seuil
- Glöckner, A., Ebert, I. D. (2011). Legal intuition and expertise. dans Sinclair, M. (Ed.). (2014). *Handbook of research methods on intuition*. Edward Elgar Publishing.
- Glöckner, A., Witteman, C. L. M. (2010). Foundations for tracing intuition: Models, findings, categorizations. In *Foundations for tracing intuition: Challenges and methods* (pp. 1-23). *Psychology Press Routledge*.
- Gobet, F., Chassy, P. (2009). Expertise and intuition: A tale of three theories. *Minds and Machines*, 19(2), 151-180.
- Goethe, J. W. (1828). *Faust*, tr. Gérard de Nerval, Paris, Dondey-Dupré et fils, implib, 312.
- Goffman, E. 1987 *Façons de parler*, Paris : Editions de Minuit.
- Goffman, E. 1988 La situation négligée, in Y. Winkin (dir.), *Les moments et leurs hommes*, Paris : Editions de Minuit, 143-149.
- Goffman, E. 1991 *Les cadres de l'expérience*, Paris : Editions de Minuit.
- Goldberg, E. (2005). The wisdom paradox: How your mind can grow stronger as your brain grows older. New York, NY: Gotham Books.
- Gore J Sadler-Smith, E. (2011) Unpacking intuition: A process and outcome framework. *Review of General Psychology*, 15(4), 304-316.
- Gould, D. B. (2009). *Moving politics: Emotion and ACT UP's fight against AIDS*. University of Chicago Press.
- Grandval, S. et Soparnot, R. (2007), L' intuition managériale: une aptitude ésotérique ?, AIMS Montréal, 6-9 juin
- Grawitz, M. (2003). *Dictionnaire des sciences sociales*.
- Grenier, C., Zeller, C. (2014). La mobilisation collective face à un changement institutionnel imposé par le haut-le cas d'une université de petite taille dans le contexte de mise en œuvre de la loi LRU. *RIMHE*, 10, 93-113.
- Gronn, P. (2000). Distributed properties a new architecture for leadership. *Educational management & administration*, 28(3), 317-338.
- Gueorguieva, V., (2004), « La connaissance de l'indéterminé. Le sens commun dans la théorie de l'action », Thèse de doctorat, Université Laval, Montréal.

## H

- Haidt, J. (2001). The emotional dog and its rational tail. *Psychological Review*, 108, 814–834.

- Hammond K. R., Hamm R. M., Grassia J., Pearson T. (1987). Direct comparison of the efficacy of intuitive and analytical cognition in expert judgment. *IEEE Trans. Syst. Man Cybern.* 17 753–770
- Hammond, K. R. (1996). Upon reflection. *Thinking Reasoning*, 2(2-3), 239-248.
- Hammond K. R. (2007). *Beyond Rationality*. Oxford: Oxford University Press
- Healey, M. P., Vuori, T., & Hodgkinson, G. P. (2015). When teams agree while disagreeing: Reflexion and reflection in shared cognition. *Academy of Management Review*, 40(3), 399-422.
- Heidegger, M. (1927) [1985]. *Être et Temps*, trad. Martineau (hors commerce), Paris, Authentica
- Heidegger M., (1953), *La question de la technique* in *Essais et Conférences*, trad. A. Préau, Gallimard, coll. Tel, 1980,
- Hensman, A., Sadler-Smith, E. (2011). Intuitive decision making in banking and finance. *European Management Journal*, 29(1), 51-66.
- Hidayat, E. R., Putranto, J. P., Thjahjono, A. E. 2009. Military decision-making for field commanders. The Indonesian National Army's experience. In P. Greener, J. Stouffer (Eds.), *Decision-making: International perspectives: 37–60*. Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Hillmann, M. R., Dongier, P., Murgallis, R. P., Khosh, M., Allen, E. K., & Evernham, R. (2004). When failure isn't an option. *Harvard business review*, 83(7), 41-6.
- Hines, T. (1987). Left brain/right brain mythology and implications for management and training. *Academy of Management Review*, 12(4), 600-606.
- Hitt, M. A., Black, J. S., Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall
- Hodgkinson, G.P., Healey, M.P. (2008). Cognition in organizations. *Annual Review of Psychology*, 59, pp. 387–417.
- Hodgkinson, G. P., Langan-Fox, J. and Sadler-Smith, E. (2008) «Intuition : a fundamental bridging construct in the behavioural sciences» , *British Journal of Psychology*, Vol.99 , 1-27
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E., Burke, L. A., Claxton, G., & Sparrow, P. R. (2009). Intuition in organizations: Implications for strategic management. *Long Range Planning*, 42(3), 277-297.
- Hodgkinson, G. P., Sadler-Smith, E. (2011). Investigating intuition: Beyond self-report. *Handbook of intuition research*, 52-66.
- Hodgkinson, G., Sadler-Smith, E. (2014). 8 self-report assessment of individual differences in preferences for analytic and intuitive processing: a critical review. *Handbook of Research Methods on Intuition*, 101-15.
- Hodgkinson, G.P., Sparrow, P. (2002). *The competent organization*. Buckingham: Open University Press discusses the importance of rationality and intention.



- Hodgkinson, G. P., Starbuck, W. H. (2008). Organizational decision making: mapping terrains on different planets. In *The Oxford handbook of organizational decision making*.
- Hoffrage, U., & Marewski, J. N. (2015). Unveiling the Lady in Black: Modeling and aiding intuition. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 145-163.
- Hogarth, R. M. (2001). *Educating intuition*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hogarth, R. M. (2005). Deciding analytically or trusting your intuition? The advantages and disadvantages of analytic and intuitive thought. In: T. Betsch S. Haberstroh. (Eds.). *The routines of decision making*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 67-82.
- Hollan, J., Hutchins, E., & Kirsh, D. (2000). Distributed cognition: toward a new foundation for human-computer interaction research. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 7(2), 174-196.
- Hopkins A., (2007), *The problem of defining high reliability organisations*, National Research Centre for OHS Regulation , Canberra
- Hume, D. (1739-1740) [1995]. *Traité de la nature humaine*, trad. P. Baranger, P. Saltel, Paris, Flammarion.
- Hutchins, E. (1995). *Cognition in the Wild*. MIT press.
- Husserl E. (1925), *Psychologie phénoménologique*.
- Husserl E., (1936), *La crise des sciences européennes et la phénoménologie transcendantale*.

## I

- Inbar, Y., Cone, J., Gilovich, T. (2010). People's intuitions about intuitive insight and intuitive choice. *Journal of personality and social psychology*, 99(2), 232.
- Ingold, T. I. (2000). *The perception of the environment*. London: Routledge
- Isenberg, D. J. (1984) 'How senior managers think', *Harvard Business Review* Nov-Dec: 81-86.

## J

- Jarzabkowski, P., Matthiesen, J., & Van de Ven, A. H. (2009). Doing which work? A practice approach to institutional pluralism. IN: *Institutional work*. Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy and Leca, Bernard (eds) Cambridge (UK): Cambridge University Press.
- Javeau C., (2010) « Sartre et sa théorie des émotions : une confrontation avec Erving Goffman », *SociologieS* [En ligne], Dossiers, Émotions et sentiments, réalité et fiction, mis en ligne le 01 juin 2010, <http://sociologies.revues.org/3169>, [consulté le 4 mai 2015]

- Joas H. (1992), *Die Kreativität des Handelns*, 1992, tr. fr. (1999) *La Créativité de l'agir*, Les Editions du Cerf, Paris
- Journé, B., Raullet-Croset, N. (2012). La décision comme activité managériale située. *Revue française de gestion*, (6), 109-128.
- Jullien F. (2004). *A Treatise on Efficacy: Between Western and Chinese Thinking*, Honolulu, University of Hawaii Press.
- Jung, C.G. (1928/1998). Psychological types. In Cooper, C.L. and Pervin, L.A. (eds), *Personality: Critical Concepts*. London: Routledge, pp. 28–39.

## K

- Kahneman, D. (2003). A perspective on judgement and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58, 697–720.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kahneman, D., & Fischler, C. (2013). Rencontre avec Daniel Kahneman: Pensée lente, pensée rapide. *Sciences humaines*, (3), 32-32.
- Kahneman, D., Frederick, S. (2002). Representativeness revisited: Attribute substitution in intuitive judgement. In T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgement* (pp. 49–81). New York: Cambridge University Press.
- Kahneman, D., Klein, G. (2009). Conditions for intuitive expertise: a failure to disagree. *American Psychologist*, 64(6), 515.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1982). On the study of statistical intuitions. *Cognition*, 11(2), 123-141.
- Kant, E. (1781). *Critique de la raison pure*, trad. A. Tremesaygues et B. Pacaud, Paris, puf, 4.
- Kant, E. (1800). *Notes sur la logique*. Œuvres complètes, 3, 1295-1299.
- Kemper, T.D. (1991). An introduction to the sociology of emotions. In K.T. Strongman (eds) vol 1, 301-349; New York: John Wiley Sons Ltd.
- Kennedy, R. (2006). « At Some Medical Schools, Humanities Join the Curriculum », *New York Times*, 17 avril, [www.nytimes.com/2006/04/17/arts/design/17sina.html](http://www.nytimes.com/2006/04/17/arts/design/17sina.html) [consultée le 2 avril 2013].
- Keren, G., Schul, Y. (2009). Two is not always better than one a critical evaluation of two-system theories. *Perspectives on psychological science*, 4(6), 533-550.
- Kervégan, J. F. (1995). *La critique schmittienne du normativisme kelsenien*. na.
- Kervégan, J. F. (2011). *Que faire de Carl Schmitt ?*. Gallimard.
- Khatri, N., Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. *Human relations*, 53(1), 57-86.
- Kierkegaard *Journal*, tome I, 1835, Éd. Gallimard, trad. K. Ferlov et J.-J. Gateau.

- Kihlstrom, J.F. (1999). The psychological unconscious. In L.R. Pervin O. John (Eds.), *Handbook of personality*, 2nd ed. (pp. 424-442). New York: Guilford.
- Kierkegaard S. (1844). *Le Concept de l'angoisse*
- Kihlstrom, J.F. (1999). The psychological unconscious. In L.R. Pervin O. John (Eds.), *Handbook of personality*, 2nd ed. (pp. 424-442). New York: Guilford.
- Kirton, M. J. (Ed.). (1989). *Adaptors and innovators: Styles of creativity and problem solving*. Routledge.
- Kleinginna Jr, P. R., Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of emotion definitions, with suggestions for a consensual definition. *Motivation and emotion*, 5(4), 345-379.
- Klein, G. (1998), *Sources of power: How people make decisions*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Klein, G. A. (2003). *Intuition at work*. New York: Doubleday.
- Koestler, A. (1964). *The act of creation*. Traduction en français en 1965, par Georges Fradier, *Le Cri d'Archimède, l'art de la découverte et la découverte de l'art*, Paris: Calmann-Levy
- Koyré, A. (1973). *Études d'histoire de la pensée scientifique* (Vol. 92). Éditions Gallimard.
- Krampe, R. T., Ericsson, K. A. (1996). Maintaining excellence: deliberate practice and elite performance in young and older pianists. *Journal of experimental psychology: general*, 125(4), 331.
- Kruger, M. P., Barnes, L. B. (1992). Organizational decision-making as hierarchical levels of drama. *Journal of Management Studies*, 29(4), 439-58.
- Kruglanski A. W., Gigerenzer G., (2011). « Intuitive and Deliberate Judgments Are Based on Common Principles » : Correction to Kruglanski and Gigerenzer. *Psychological Review* 118 (3):522-522.
- Kvale, S. (1989). To validate is to question. In S. Kvale (Ed.), *Issues of validity in qualitative research* (pp. 73-91). Lund, Sweden: Studentlitteratur.
- Kvale, S. (1995). The social construction of validity. *Qualitative Inquiry*, 1, 19-40.

## H

- Haran, U., Ritov, I., Mellers, B. A. (2013). The role of actively open-minded thinking in information acquisition, accuracy, and calibration. *Judgment and Decision Making*, 8, 188-201.
- Hassin, R. R., Uleman, J. S., Bargh, J. A. (2005). *The new unconscious: Social cognition and social neuroscience*. New York: Oxford University Press
- Hayashi A.M. (2001). When to trust your gut, *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 2, p. 59-65.
- Hopkins, A. (2007). The problem of defining high reliability organisations. *National Research Center for Occupational Safety and Health Regulation*.

## L

- Lakoff, G., Johnson, M. (1999). *Philosophy in the flesh: The embodied mind and its challenge to western thought*. Basic books.
- Langley A., Mintzberg H., Pitcher P., Posada E., Saint-Macary J. (1995). « Opening up Decision Making: The View from the Black Stool », *Organization Science*, vol. 6, n° 3, p. 260-279.
- Lank, A G and Lank, E A (1995) Legitimizing the gut feel: the role of intuition in business. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 10 Iss. 5, 18-24
- Lant, T. K. (2002). Organizational cognition and interpretation. *Companion to organizations*, 344-362.
- Laroche, H. (1995). From decision to action in organizations: Decision-making as a social representation. *Organization science*, 6(1), 62-75.
- Laroche, H. (2014), « La décision comme production d'ordre dans les organisations. », *Connexions 1/* (n° 101), p. 11-18
- Lather, P. (1993). Fertile obsession: Validity after poststructuralism. *Sociological Quarterly*, 4, 673-693.
- Laufer, R. (2007). Pourquoi les chercheurs français en management interviennent-ils si peu dans le débat public? *Revue française de gestion*, (9), 211-218.
- Laughlin, P. R. (1980). Social combination processes of cooperative problem-solving groups on verbal intellectual tasks. *Progress in social psychology*, 1, 127-155.
- Laughlin, C. 1997. The nature of intuition: A neuropsychological approach. In R. Davis-Floyd P. Sven Arvidson (Eds). *Intuition: The inside story: Interdisciplinary perspectives*. London: Routledge.
- Lave, J., Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge university press.
- Laville, F. (2000). La cognition située: une nouvelle approche de la rationalité limitée. *Revue économique*, 1301-1331.
- Le Moigne, J. L. (1994). *Les épistémologie constructivistes*.
- Lebraty, J. F. (2007). Décision et Intuition: un état des lieux. *Education Management*, (33), 33-37.
- Le Nen, N. (2010). *Task force tiger: journal de marche d'un chef de corps français en Afghanistan* (Vol. 2). Economica.
- Lenclud G., (2007), « Être un artéfact » : 59-90, in O. Debary et L. Turgeon, *Objets et Mémoire*. Paris, Québec, Éditions de la Maison des sciences de l'homme, Les Presses de l'Université Laval.
- Lesourne J. (1965), *Technique économique et gestion industrielle*, Dunod, Paris.

- Leybourne, S., Sadler-Smith, E. (2006). The role of intuition and improvisation in project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 483-492.
- Lieberman, M. D. (2000), Intuition : a social and cognitive neuroscience approach, *Psychological Bulletin*, 126 : 1, p. 109-137.
- Lieberman, M. D. (2007). Social cognitive neuroscience: a review of core processes. *Annu. Rev. Psychol.*, 58, 259-289.
- Lièvre, P., (2005). *Vers une logistique des « situations » extrêmes! : De la logistique de projet du point de vue d'une épistémologie de l'activité d'une expédition polaire* (Doctoral dissertation).
- Lièvre, P., (2013). Repères pour un management des situations extrêmes. V. Ancey, I. Avelange, B. Dedieu (Éds), *Agir en situation d'incertitude en agriculture*, 87-105.
- Lièvre, P., Gautier, A. (2009). Les registres de la logistique des situations extrêmes: des expéditions polaires aux services d'incendies et secours. *Management Avenir*, (4), 196-216.
- Linhart D., *La modernisation des entreprises*, Paris, La Découverte, 1994.
- Lipshitz, R., Shulimovitz, N. (2007). Intuition and emotion in bank loan officers' credit decisions. *Journal of Cognitive Engineering and Decision Making*, 1(2), 212-233.
- Livet, P., Thévenot, L. (1997). Modes d'action collective et construction éthique; les émotions dans l'évaluation. *Les limites de la rationalité*, 1, 412-39.

## M

- Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- March, JG (1991), *Systèmes d'information et prise de décision: des liens ambigus*, Les Editions d'Organisation, 109-130.
- March, J.G. Simon, H.A. 1958. *Organizations*. New York, NY: Wiley.
- Marchais-Roubelat, A. (2011). Ontologie de la décision individuelle et neurosciences: enjeux méthodologiques et épistémologiques. *Management et Avenir*, (3), 269-288.
- Matzler K., Bailom F., Mooradian T. (2007), Intuitive Decision Making, *Sloan Management Review*, n° 49, p. 13
- Mavor, P., Sadler-Smith, E., Gray, D. E. (2010). Teaching and learning intuition: Some implications for HRD and coaching practice. *Journal of European Industrial Training*, 34(8/9), 822-838.
- Mazouz, B., Sponem, S., & Rousseau, A. (2015). Le gestionnaire public en question. *Revue française de gestion*, (5), 89-104.
- McMackin, J., Slovic, P. (2000). When does explicit justification impair decision making?. *Applied Cognitive Psychology*.
- Mega, L. F., Gigerenzer, G., Volz, K. G. (2015). Do intuitive and deliberate judgments rely on two distinct neural systems? A case study in face processing. *Frontiers in human neuroscience*, 9.
- Merleau-Ponty, M. (1945). *Phénoménologie de la perception*. Paris, Gallimard.
- Merleau-Ponty, M. (1960). *Signes*. Paris: Les Éditions Gallimard, 438 pp

- Merleau-Ponty, M., (1964). *Le visible et l'invisible; suivi de Notes de travail*. Gallimard.
- Mesle, C. R., (2008). *Process-relational philosophy: an introduction to Alfred North Whitehead*. Templeton Foundation Press.
- Méziani N., et Laroche H, (2015) *Talking about the mystery of intuition in filmmaking: from embodied sensemaking to hypostasic sensemaking*, AIMS
- Miles M. B., Huberman A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. 2e édition. De Boeck Supérieur.
- Miller, C. C., Ireland, R. D. (2005). Intuition in strategic decision making: friend or foe in the fast-paced 21st century?. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 19-30.
- Ministère de l'Intérieur (2015), *Les statistiques des services d'incendie et de secours*, édition 2015, publié par la Direction Générale de la Sécurité Civile et de la Gestion des crises.
- Mintzberg H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1976). Planning on the left side and managing on the right. *Harvard Business Review*, 54, pp. 49–58
- Mintzberg H. (1999), *Le Management. Voyage au centre des organisations*, Editions d'Organisation, (1ère édition : Mintzberg on Management. Inside Our Strange World of Organization, The Free Press, New York, 1989).
- Mintzberg, H. (2004). *Managers, not MBAs: A hard look at the soft practice of managing and management development*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mintzberg, H., Waters, J. (1990). Studying deciding: An exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, 11(1), 001-6.
- Morris J.A., D.C. Feldman (1996), « The Dimensions, Antecedents, and Consequences of Emotional Labor », *Academy of Management Review*, 21, pp.986–1010.
- Murgallis, R. P. (2005). Performance under fire. *Harvard Business Review*, 83 (7/8), 44-45.
- Musca, G. (2006). Une stratégie de recherche processuelle: l'étude longitudinale de cas enchâssés. *M@n@gement*, 9(3), 153-176.
- Myers, D. G. (2002). *Social Psychology*, 7 th. The McGraw-Hull.

## N

- Nadeau, R. (1999) *Vocabulaire technique et analytique de l'épistémologie*. Paris : PUF,
- Nayak, A. (2008). On the way to theory: A processual approach. *Organization Studies*, 29(2), 173-190.
- Nayak, A., Chia, R. (2011). Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. *Research in the Sociology of Organizations*, 32, 281-309.

- Neumann, J. V., Morgenstern, O. (1944). *Theory of games and economic behavior* (Vol. 60). Princeton: Princeton university press.
- Nietzsche, F.,(1882) *Gai savoir*
- Noddings, N. Shore, P. J. (1998), *Awakening the inner eye: intuition in education*. NY: Educator's International Press, Inc
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. *Industrial and corporate change*, 9(1), 1-20.
- Norman D.A. (1991). "Cognitive Artifacts", *Designing Interaction*, Carroll M. (Ed.), Cambridge University Press, Cambridge.
- Nutt, P. C., Wilson, D. C. (Eds.). (2010). *Handbook of decision making* (Vol. 6). John Wiley Sons.

## O

- Olsen, M., Thomasson, B. (1992). Qualitative Methods in Service Quality Research: An Illustration of the *Critical Incident Technique* and Phenomenography'. In *QUIS3 Conference* (pp. 14-17).
- O'Reilly, C. A. (1980). Individuals and information overload in organizations: is more necessarily better?. *Academy of management journal*, 23(4), 684-696.
- Orr, J. E. (1996). *Talking about machines: An ethnography of a modern job*. Cornell University Press.
- OTAN (2006) *SAS-050 Final Report: exploring new command and control concepts and capabilities*, Disponible à <http://www.dodccrp.org/files/SAS-050%20Final%20Report.pdf>

## P

- Pachur, T., Spaar, M. (2015). Domain-specific preferences for intuition and deliberation in decision making. *Journal of Applied Research in Memory and Cognition*, 4(3), 303-311.
- Pacini, R., Epstein, S. (1999). The relation of rational and experiential information processing styles to personality, basic beliefs, and the ratio-bias phenomenon. 76(6), 972.
- Parikh, J., Neubauer, F. and Lank, A. G. (1994) *Intuition: The new frontier in management*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Pasqua, H. (1993). *Introduction à la lecture de Être et temps de Martin Heidegger*. L'age d'homme.
- Peretz, H. (2004). *Les méthodes en sociologie: l'observation*. Paris: La découverte.
- Perret V. Et Séville, M. (2007), « Fondement épistémologique de la recherche » in Thietart, *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod, Paris, chapitre 1, p.13-30

- Perrot, M., (1995). Identité, égalité, différence le regard de l'Histoire. *Recherches*, 39-56.
- Petitmengin-Peugeot (1999) C., « The intuitive experience », *Journal of Consciousness*, vol 6, no 2-3, pp 43-77.
- Petitmengin, C., (2009). The validity of first-person descriptions as authenticity and coherence. *Journal of Consciousness studies*, 16(10-12), 252-284.
- Petitmengin, C., (2014). Researching the dynamics of intuitive experience. *Handbook of research methods on intuition*, 188-198.
- Piaget J., (1967), *Logique et Connaissance Scientifique*, Paris : Gallimard.
- Piaget, J., (1974). *Adaptation vitale et psychologie de l'intelligence*.
- Polanyi M., (1964) *The tacit dimension*
- Pondy, L. R., (1983). *Organizational symbolism* (Vol. 1). Jai Pr.
- Porcher, F. (2010). Utilité versus volonté de puissance. *Revue du MAUSS*, (1), 365-379.
- Posner, M. I., Snyder, C. R. R. (1975). Facilitation and inhibition in the processing of signals. *Attention and performance V*, 669-682.
- Poulain J., (2013), « Communication et écriture : un différend phénoménologique entre Paul Ricœur et Jacques Derrida à Montréal en septembre 1971 », *Fabula / Les colloques*, L'héritage littéraire de Paul Ricœur, <http://www.fabula.org/colloques/document1891.php>, [consultée le 19 janvier 2016]
- Prahalad, C. K., Bettis, R. A., (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic management journal*, 7(6), 485-501.
- Prietula, J. M. and Simon, H. A., (1989) «The Experts in Your Midst», *Harvard Business Review*, 67 (1), pp. 120-124.
- Pretz, J.E. (2011). « Types of intuition: Inferential and holistic ». in M. Sinclair (Ed.), *Handbook of Intuition Research*, Edward Elgar, Northampton.

## R

- Rafaeli A. and R.I. Sutton (1989), The Expression of Emotion in Organization Life, *Research in Organizational Behavior*, 11, pp.1-42.
- Rappin, B. (2011). De l'unité ontologique des épistémologies gestionnaires et de ses conséquences. *Management Avenir*, (3), 476-489.
- Rappin, B. (2014), *Au fondement du Management. Théologie de l'Organisation*, Volume 1, Nice, Éditions Ovadia, « Chemins de pensée ».
- Rappin, B. (2015), *Heidegger et la question du Management*, Nice, Éditions Ovadia, « Chemins de pensée ».
- Rappin, B. (2015). « La cécité organisationnelle inhérente à l'essence du management. Réflexions sur la Dangerosité inhérente au management des ressources humaines à l'époque post moderne», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 51 (Vol. XIX), p. 19-36



- Rappin, B. (2015). *Heidegger et la question du Management*, Nice, Éditions Ovadia, « Chemins de pensée ».
- Reber, A. S. (1989). Implicit learning and tacit knowledge. *Journal of experimental psychology: General*, 118(3), 219.
- Reber, A.S., (1993). *Implicit learning and tacit knowledge*. Oxford University Press, Oxford, England.
- Retour, D. (2005), « État des thèses en GRH 2002-2003 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, janv-fév-mars, 55, p. 69-77.
- Richardson, L. (1995). Poetics, dramatics, and transgressive validity: The case of the skipped line. *Sociological Quarterly*, 4, 695-710.
- Ricoeur, P. (1986), *Du texte à l'action, Essais d'herméneutique II*, Paris : Seuil,
- Rickert, H. (1896) [1997]. *Science de la culture et science de la nature: suivi de Théorie de la définition*; trad. de l'allemand par Carole Prompsy et Marc de Launay; préf. de Ernst W. Orth. Gallimard.
- Roberts, K. H. (1990). Some characteristics of one type of high reliability organization. *Organization Science*, 1(2), 160-176.
- Roberts, K. H., Rousseau, D. M. (1989). Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: having the bubble. *IEEE Transactions on Engineering management*, 36(2), 132-139.
- Rochlin, G. I. (1993). Defining high reliability organizations in practice: A taxonomic prologue. In K. H. Roberts (Ed.). *New challenges to understanding organizations* (pp. 11-32). New York:Macmillan.
- Romelaer, P. (1999). *La méthodologie de l'entretien*. Mimeo.
- Rorty, R. (1967). *Intuition*. *Encyclopedia of philosophy*, 204-212.
- Rosa. H. (2010). *Accélération. Une critique sociale du temps*. Paris, La découverte.
- Rouleau, L. (2003), « La méthode biographique », dans Y. Giordano (dir.), *Conduire un projet de recherche. Une perspective qualitative*, Paris, Éditions EMS, Chapitre 4, p.133-171, 2003.
- Royer, I. et Zarlowski, P. (2007). Le design de la recherche. Dans R.-A. Thietart (dir.) *Méthodes de recherche en management* (p. 143-172). Paris: Dunod
- Rowan, R. (1987). *Intuitive Manager*. Berkley Pub Group.

## S

- Sadler-Smith, E. (2004). Cognitive style and the management of small and medium-sized enterprises. *Organization Studies*, 25(2), 155-181.
- Sadler-Smith, E. (2008). *Inside intuition*. New York: Routledge.
- Sadler-Smith E. (2008) 'Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioural sciences'. *British Journal of Psychology*, 99 (1), pp. 1-27.

- Sadler-Smith, E. (2010). *The intuitive mind: Profiting from the power of your sixth sense*. John Wiley Sons.
- Sadler-Smith, E. (2014). Intuition in Professional and Practice-Based Learning. In *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (pp. 807-834). Springer Netherlands.
- Sadler-Smith, E. (2016). ‘What happens when you intuit?’: Understanding human resource practitioners’ subjective experience of intuition through a novel linguistic method. *Human relations*.
- Sadler-Smith, E. et Shefy, E. (2004), The intuitive executive: Understanding and applying ‘gut feel’ in decision-making, *Academy of Management Executive*, 18, p. 76-91.
- Sadler-Smith, E.. et Shefy, E. (2007). Developing Intuitive Awareness in Management Education. *Academy of Management learning education*. (6)2. p.186 - 205.
- Sadler-Smith, L.A. Burke-Smalley, (2014) What do we really understand about how managers make important decisions?
- Salas E., Rosen M.A. et Diaz Granados D. (2010). Expertise-based Intuition and Decision Making in Organizations, *Journal of Management*, vol. 36, n° 4, July, p. 941-973.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretive approach, *Academy of Management Journal*, 43, 9-25.
- Sandberg, J. (2005). How Do We Justify Knowledge Produced Within Interpretive Approaches? *Organizational Research Methods* , 8 (1), 41-68.
- Sandberg J., Tsoukas H. (2011). « Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality, *Academy of Management Review*, vol. 36, n° 2, p. 338-360.
- Sartre, J. P. (1943). *L'Être et le Néant*. Essai d'ontologie phénoménologique, Gallimard, 589-612.
- Sartre, J. P. (1960). *Critique de la raison dialectique: Tome I, Théorie des ensembles pratiques*. Gallimard.
- Sartre, J. P. (1967). *Questions de méthode*. Gallimard
- Sayegh, L., Anthony, W. P., Perrewe, P. L. (2004). Managerial decision-making under crisis: The role of emotion in an intuitive decision process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179-199.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schneider, W., Shiffrin, R. M. (1977). Controlled and automatic human information processing: I. Detection, search, and attention. *Psychological review*, 84(1), 1.
- Schmitt C., (1988) [1922], *Théologie politique I*, trad. J.-L. Schlegel, Paris, Gallimard (coll. « Bibliothèque des sciences humaines »),
- Schoemaker, P. J. (1982). The expected utility model: Its variants, purposes, evidence and limitations. *Journal of economic literature*, 529-563.

- Schön, D. A. (1996). *Le tournant réflexif: pratiques éducatives et études de cas*. Montréal: Editions Logiques.
- Schrag, C. O. (1992). *The resources of rationality: A response to the postmodern challenge*. Bloomington: Indiana University Press.
- Schürch, F. E. (2009). *Le Savoir en appel. Heidegger et le tournant dans la vérité*. Zeta books.
- Schütz, A. (1945). On multiple realities. *Philosophy and phenomenological research*, 5(4), 533-576.
- Schwarz, N., Clore, G. L. (2003). Mood as information: 20 years later. *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 296-303.
- Seger, C. A. (1994). Implicit learning. *Psychological Bulletin*, 115: 163–196
- Seiler, S. (2009): The impact of team structure, organization, and communication flow on problem solving activities in working groups: A comparison between military and civilian task forces. In P. Greener, J. Stouffer (Eds.), *Decision-making: International perspectives*: 85–100. Kingston, Ontario: Canadian Defence Academy Press.
- Séville M. (2007), *Le patrimoine des habitudes : une variable oubliée des théories de l'action des dirigeants*, XVIème Conférence de l'AIMS.
- Shanteau, J. (1992). Competence in experts: The role of task characteristics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 252-266.
- Shapiro, S., Spence, M. T. (1997). Managerial intuition: A conceptual and operational framework. *Business horizons*, 40(1), 63-68.
- Siggen, M. (2005). *L'expérience chez Aristote: aux confins des connaissances sensible et intellectuelle en perspective aristotélicienne*. Peter Lang.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The quarterly journal of economics*, 99-118.
- Simon, H. A. (1987). Making management decisions: The role of intuition and emotion. *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 57-64.
- Simon, H. A. (1992). What is an « explanation » of behavior? *Psychological Science*, 3: 150-161.
- Simon, H. A. (1997) *Administrative behaviour*. (4th ed.). MacMillan, New York.
- Simon, H. A., Chase, W. G. (1973). Skill in chess. *American Scientist*, 61: 394-403.
- Sinclair, M. (Ed.). (2011). *Handbook of intuition research*. Edward Elgar Publishing.
- Sinclair, M. (Ed.). (2014). *Handbook of research methods on intuition*. Edward Elgar Publishing.
- Sinclair, M., Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition myth or a decision-making tool?. *Management Learning*, 36(3), 353-370.
- Sloman, S. A. (1996). The empirical case for two systems of reasoning. *Psychological bulletin*, 119(1), 3.
- Sloman, S. A. (2002). Two systems of reasoning. In T. Gilovich, D. Griffin, D. Kahneman (Eds.), *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment* (pp. 379–396). New York: Cambridge University Press.

- Slovic, P., Finucane, M., Peters, E., MacGregor, D. G. (2002). Rational actors or rational fools: Implications of the affect heuristic for behavioral economics. *The Journal of Socio-Economics*, 31(4), 329-342.
- Sonenshein, S. (2007) The Role of Construction, Intuition, and Justification in Responding to Ethical Issues at Work: The Sensemaking-Intuition Model, *Academy of Management Review*, 32(4): 1022-40
- Smolensky, P. (1988). On the proper treatment of connectionism. *Behavioral and Brain Sciences*, 11(1), 1-74.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic management journal*, 17(S2), 45-62.
- Spinoza B., (1677) *L'Éthique*
- Stanovich, K. E., West, R. F. (2000). Individual differences in reasoning: Implications for the rationality debate. *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645-726.
- Stanovich, K. E. (2004). Metarepresentation and the great cognitive divide: A commentary on Henriques' « Psychology Defined ». *Journal of clinical psychology*, 60(12), 1263-1266.
- Statler, M., Roos, J., Victor, B. (2007). Dear Prudence: An essay on practical wisdom in strategy making. *Social Epistemology*, 21(2), 151-167.
- Steyer, V. (2011), « Faire sens avec l'autre, faire sens de l'autre », XX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, June 7-9, Nantes, France
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research* (Vol. 15). Newbury Park, CA: Sage.
- Suchman, L. (1993) Response to Vera and Simon's Situated Action: A Symbolic Interpretation, *Cognitive Science*, 17: 1, 71-75.

## T

- Taggart, W., Valenzi, E. (1990). Assessing rational and intuitive styles: A human information processing metaphor. *Journal of Management Studies*, 27(2), 149-172.
- Tertullien (197) *L'Apologétique*
- Tetlock P.E. (2000). « Cognitive Biases and Organizational Correctives : Do Both Disease and Cure Depend on the Politics of the Beholder ? », *Administrative Science Quarterly*, vol. 45, n° 2, p. 293-326.
- Tiercelin, C. (2012). « Métaphysique et philosophie de la connaissance », L'annuaire du Collège de France [En ligne], 111 | mis en ligne le 22 novembre 2013, consulté le 13 juin 2015. URL : <http://annuaire-cdf.revues.org/1581>
- Toates, F. (2006). A model of the hierarchy of behaviour, cognition, and consciousness. *Consciousness and cognition*, 15(1), 75-118.
- Tomasino, D. E. (2011). 21 The heart in intuition: tools for cultivating intuitive intelligence. *Handbook of intuition research*, 247.

- Tsoukas, H. (2010). Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for strategy as practice. *Cambridge handbook of strategy as practice*, 47-62.
- Tsoukas, H., Chia, R. (2002). On organizational becoming: Rethinking organizational change. *Organization science*, 13(5), 567-582.
- Tversky, A., Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185,
- Tversky, A., Kahneman, D. (1980). Causal schemas in judgments under uncertainty. *Progress in social psychology*, 1, 49-72.

## V

- Van Hoorebeke, D. (2008). L'émotion et la prise de décision. *Revue française de gestion*, (2), 33-44.
- Van Maanen, J. (1983). *Qualitative methodology*. Sage Publications, Inc.
- Van Riel, Ouwersloot, et Lemmink (2003) *Antecedents of effective decision making: A cognitive approach*. METEOR, Maastricht research school of Economics of Technology and Organizations.
- Van Riel, Allard C.R., and Annouk Lievens (2004) 'High tech service innovation: A decision making perspective'. *International Journal of Service Industry Management*,
- Varela, F. J., Thompson, E., Rosch, E. (1993). *The Embodied Mind: Cognitive Science and Human Experience*, Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Vaughan, F. E. (1979). *Awakening intuition*. Anchor Press.
- Vaughan, D. (1997). *The Challenger launch decision: Risky technology, culture, and deviance at NASA*. University of Chicago Press.
- Vaysse (2007) *Dictionnaire Heidegger*, Ellipses
- Verhoeven, M. (2010). Traitement scolaire de la différence culturelle et identité de jeunes issus de l'immigration. Une recherche semi-inductive et comparative multi-niveaux. Dans L. Paquay, M. Crahay, J. M. de Ketele (Éds), *L'analyse qualitative en éducation* (2 e éd., pp. 13-30). Bruxelles : De Boeck.
- Vermersch, P., (1999). *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur
- Vermersch, P., (2000). Questions sur le point de vue en première personne. *Explicititer*, 35.
- Vermersch, P., (2000b). Conscience directe et conscience réfléchie. *Explicititer*, 39, 10-31.
- Vermersch, P., (2002). L'explicitation phénoménologique à partir du point de vue radicalement en première personne, *Explicititer*, 36.
- Vermersch, P., (2003). Des origines de l'entretien d'explicitation aux questions transversales à tout recueil de verbalisation à posteriori. *Explicititer*, 50, 16-35.
- Vermersch, P., (2004). Prendre en compte la phénoménalité : propositions pour une psychophénoménologie, *Explicititer*, 57, 35-45.
- Vidal, R., (2011) *La haute fiabilité comme gestion de la tension entre le contrôle et l'écoute : l'étude empirique des opérations de secours*, Thèse pour l'obtention du doctorat en sciences de gestion, soutenue le 18 novembre

- Vidal, C. (2012). *Hommes, femmes, avons-nous le même cerveau?* Éd. le Pommier.
- Volpi, F., Mattéi, J. F., Sheehan, T., Courtine, J. F., Taminiiaux, J., Sallis, J., Held, K. (1988). *Heidegger et l'idée de la phénoménologie* (Vol. 108). Springer Science Business Media.
- Voronov, M., Weber, K. (2015). The heart of institutions: Emotional competence and institutional actorhood. *Academy of Management Review*, amr-2013.

## W

- Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Economica.
- Wan, X., Takano, D., Asamizuya, T., Suzuki, C., Ueno, K., Cheng, K., ... Tanaka, K. (2012). Developing intuition: neural correlates of cognitive-skill learning in caudate nucleus. *The Journal of Neuroscience*, 32(48), 17492-17501.
- Wason, P. C., Evans, J. S. B. (1975). Dual processes in reasoning?. *Cognition*, 3(2), 141-154.
- Watson, J. B., (1913). Psychology as the behaviorist views it. *Psychological review*, 20(2), 158.
- Watzlawick, P., *Le Langage du Changement* (1980). Editions du Seuil.
- Westcott, M. R., (1968). *Toward a contemporary psychology of intuition: A historical, theoretical, and empirical inquiry*. Holt, Rinehart and Winston.
- Weber, M., (1917). *Essai sur le sens de la « neutralité axiologique » dans les sciences sociologiques et économiques*. *Essais sur la théorie de la science*, 399-477.
- Weber, M., (1922). *Économie et Société*
- Weick, K. E., (1969). *The social psychology of organizing*
- Weick, K. E., (1987). *Substitutes for strategy. The competitive challenge*, 211, 233.
- Weick, K. E., (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage.
- Weick, K. E., (1998). Introductory essay—Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization science*, 9(5), 543-555.
- Weick, K. E. (2003). *Theory and practice in the real world*. In H. Tsoukas C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory*: 453– 475. Oxford: Oxford University Press
- Weick, K. E., Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative science quarterly*, 357-381.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability. *Research in Organizational Behaviour*, 21, 81-123.
- Wiener, N., (1948). *Cybernetics* Paris: Hermann.
- Wiener, N., (1954). *The human use of human beings: Cybernetics and society* (No. 320). Da capo press.

- Wild, M. R. (1938). The behavior pattern of throwing and some observations concerning its course of development in children. *Research Quarterly of the American Association for Health, Physical Education, Recreation*.
- Wilson, T. D., Schooler, J. W. (1991). Thinking too much: introspection can reduce the quality of preferences and decisions. *Journal of personality and social psychology*, 60(2), 181.
- Woiceshyn, J., (2009). Lessons from « good minds » : How CEOs use intuition, analysis and guiding principles to make strategic decisions. *Long Range Planning*, 42(3), 298-319.
- Woollett, K., Maguire, E. A. (2011). Acquiring « the Knowledge » of London's layout drives structural brain changes. *Current biology*, 21(24), 2109-2114.

## Y

- Yanow, D. (2006). *Neither Rigorous Nor Objective?. Interpretation and method: empirical research methods and the interpretive turn*. New York: ME Sharpe, 67-88.
- Yanow, D., Schwartz-Shea, P. (2009). Interpretive research: Characteristics and criteria. *Revue internationale de Psychosociologie*, 15(35), 29-38.
- Yanow, D., H. Tsoukas, H. (2007). Acquiring expertise in professional practice: reflecting on the role of reflection-in-action, *Communication Science Seminar*. Wageningen UR, Wageningen.
- Yates F., (2001). Outsider : Impressions of naturalistic decision making, *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, Salas E., Klein G. (Eds), Mahwah, NJ.
- Yin, R. K., (1989). *Case study research: Design and methods, revised edition*. Applied Social Research Methods Series,5.
- Yin, R. K., (2003). Designing case studies. *Case study research: Design and methods*, 19-56.

## Z

- Zarader M., (2012), *Lire Être et Temps de Heidegger*, J. Vrin, coll. « Histoire de la philosophie », Paris, 428 p.





# Table des matières

Remerciements.....	1
Résumé.....	4
Abstract.....	5
Sommaire.....	8
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>12</b>
<b>Contexte général de la recherche.....</b>	<b>12</b>
<b>Intérêt théorique.....</b>	<b>15</b>
<b>Le concept de HRO.....</b>	<b>22</b>
<b>La décision dans les HRO.....</b>	<b>24</b>
<b>Méthodologie.....</b>	<b>26</b>
<b>Problématique.....</b>	<b>28</b>
<b>PREMIÈRE PARTIE – L’INTUITION EN TERRE DE HAUTE FIABILITÉ : UNE APPROCHE PAR LA LITTÉRATURE EN SCIENCES DE GESTION DE LA COGNITION AUX ANTÉCEDENTS ORGANISATIONNELS.....</b>	<b>32</b>
1.1 Ancrage théorique et historique du concept de décision intuitive.....	35
1.1.1 Fondements théoriques de la décision.....	35
1.1.2 Les modes d’être dans la décision : détour par la philosophie d’Heidegger.....	40
1.1.3 Le corps ou le lieu de la décision oublié par le management.....	45
1.1.3.1 Conscience avec neuroscience n’est que ruine de l’âme ?.....	45
1.1.3.2 La philosophie de Merleau-Ponty pour matrice conceptuelle à notre recherche.....	49
1.1.3.3 L’appel à l’écoute du corps dans la recherche sur l’intuition.....	50
1.2 Généalogie et perspectives futures de la recherche sur l’intuition.....	52
1.2.1 Les précurseurs.....	55
1.2.1.1 Chester Barnard: l’esprit entre « logique » et « non-logique ».....	55
1.2.1.2 Herbert A. Simon: la rationalité limitée et « l’intuition gelée ».....	56
1.2.1.3 Daniel Kahneman et Amos Tversky: Heuristics and Biases ou l’intuition décriée.....	58
1.2.2 Les grands courants de recherche.....	59
1.2.2.1 Les neurosciences : le mythe du split brain.....	60
1.2.2.2 Les années 1980 : les premières études descriptives dans les organisations.....	61
1.2.2.3 Les années 1990: les bases sont jetées.....	62
1.2.2.4 À partir des années 2000 : la construction d’un champ de recherche.....	63
1.2.3 Les limites de la recherche sur la décision en gestion.....	64
1.2.3.1 La rationalité en question.....	68
1.2.3.2 Critique de la rationalité limitée de Simon.....	70
1.3 Essai de définition de l’intuition pour les sciences de gestion.....	72
1.3.1 Le fonctionnement dual de la cognition humaine.....	72
1.3.1.1 Les grandes caractéristiques du système 1 et du système 2.....	73
1.3.1.2 La complémentarité des mécanismes de la cognition.....	78

1.3.1.3	Architecture de la cognition humaine : unidimensionnelle ou duale ?.....	80
	<i>Le modèle du continuum de Hammond</i> .....	81
	<i>Les théories duales de l'esprit</i> .....	83
1.3.1.4	Étude des définitions de l'intuition .....	88
1.3.1.4.1	L'intuition comme processus cognitif.....	89
1.3.1.4.2	L'intuition comme objet présent à la conscience.....	91
1.3.1.4.3	L'intuition comme processus et objet.....	92
1.3.1.4.4	L'intuition comme capacité à décider .....	95
1.3.2	Les faux amis de l'intuition : perspicacité ( <i>insight</i> ) et instinct ( <i>instinct</i> ) .....	96
1.3.2.1	La perspicacité .....	97
1.3.2.2	L'instinct.....	97
1.3.3	Les deux types d'intuition : l'expertise automatisée et le pressentiment holistique.....	98
1.3.4	Les processus intuitifs ( <i>intuiting</i> ) et les objets intuitifs ( <i>intuition</i> ).....	102
1.3.4.1	Présentation et typologie des processus intuitifs .....	102
1.3.4.2	Présentation et typologie des objets intuitifs .....	104
1.3.4.3	Vers une profusion des objets intuitifs ?.....	106
1.4	L'intuition dans le monde des organisations : étude des antécédents liés à l'individu, l'objet de gestion et l'organisation .....	108
1.4.1	Antécédents au niveau de l'individu.....	108
1.4.1.1	Expérience .....	108
1.4.1.2	Style cognitif .....	111
1.4.1.3	État émotionnel.....	113
1.4.1.4	Genre .....	116
1.4.2	Antécédents au niveau de l'objet de gestion.....	119
1.4.2.1	Structuration.....	119
1.4.2.2	Temps .....	120
1.4.2.3	Routine/Nouveauté.....	121
1.4.3	Antécédents au niveau de l'organisation .....	121
1.4.3.1	Environnement .....	121
1.4.3.2	Culture organisationnelle .....	122
1.4.3.3	Apprentissage organisationnel.....	123
1.4.3.4	Rationalisation des pratiques .....	126
1.4.3.5	Pouvoir.....	127

**CONCLUSION DE LA PREMIÈRE PARTIE**..... 129

**DEUXIÈME PARTIE - ÉPISTEMOLOGIE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE : EXPLICITATION D'UNE POSITION ET CHEMINEMENT VERS UN « RÉEL » DE L'ONTOLOGIE AU RECUEIL DES DONNÉES PAR LES ENTRETIENS** ..... 133

**ÉPISTÉMOLOGIE - Essai d'ontologie phénoménologique** ..... 134

1.1	Prolégomènes à toute épistémologie : dépassement des catégories traditionnelles du sujet et de l'objet avec Heidegger .....	138
-----	---	-----

1.1.1	Qu'est-ce que le sujet ? Un Dasein .....	138
1.1.1.1	Tentative d'explication de la nature du Dasein.....	138
1.1.1.2	Critique du « Je » hors du monde.....	140
1.1.1.3	Critique du « Je » esseulé .....	141
1.1.2	Qu'est-ce que l'objet ? Un étant intramondain au sein d'un système de renvois et de signes	142
1.1.2.1	Le problème de la réalité extérieure et de l'objet.....	142
1.1.2.2	L'« objet » est rencontré par le Dasein dans la préoccupation.....	142
1.2	Notre attitude interprétativiste.....	148
<b>MÉTHODOLOGIE - Pour une recherche sur l'intuition dans les organisations .....</b>		<b>152</b>
1.1	Modalités d'accès au réel expérimenté par les praticiens .....	153
1.1.1	Pour quoi nous préférons la recherche qualitative .....	153
1.1.2	Pour étudier la pratique .....	154
1.1.3	Mouvement de la pensée : déduction, abduction, induction.....	155
1.1.4	Le choix de l'étude de cas multiple .....	156
1.1.4.1	Choix des cas.....	157
1.1.4.2	Échantillonnage des répondants .....	161
1.1.4.3	Le cas d'intuition comme unité d'analyse : le <i>Critical Incident Technique</i> .....	162
1.2	Modalités de recueil des données.....	164
1.2.1	Méthodologies de recueil des données .....	165
1.2.2	L'entretien comme méthode.....	166
1.2.2.1	L'entretien semi-directif .....	166
1.2.2.2	L'entretien d'explicitation .....	167
1.3	Modalités d'analyse et d'interprétation des données .....	173
1.3.1	Analyse de contenu .....	173
1.3.2	Méthodologie de codage .....	173
1.3.3	La compréhension comme praxis de la recherche .....	175
1.4	Les validités et la fiabilité de la recherche interprétative (Sandberg, 2005).....	179
1.4.1	Les trois formes de validité (communicative, pragmatique, transgressive).....	181
1.4.2	La fiabilité comme prise de conscience de l'interprétation .....	184
CONCLUSION DE LA DEUXIÈME PARTIE .....		186
<b>TROISIÈME PARTIE - RÉSULTATS ET DISCUSSIONS : DES DONNÉES DE TERRAIN À L'ENRICHISSEMENT DES THÉORIES EXISTANTES.....</b>		<b>188</b>
<b>RÉSULTATS - Analyse des cas .....</b>		<b>189</b>
1.1	Analyse du cas : Service Départemental d'Incendie et de Secours des Bouches-du-Rhône (SDIS 13).....	190
	Analyse du cas .....	195
1.1.1	QR1 – Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?.....	195
1.1.1.1	L'intuition vue comme un processus.....	196

1.1.1.2	L'intuition vue comme un objet .....	197
1.1.1.3	L'intuition vue comme une capacité .....	200
1.1.1.4	L'intuition vue comme l'expérience .....	203
1.1.1.5	L'intuition vue comme un au-delà de la Raison .....	205
1.1.2	QR2 – Quelles sont les antécédents de l'intuition ? .....	206
1.1.2.1	Antécédents au niveau de l'individu .....	206
	<i>Expérience</i> .....	206
	<i>Genre</i> .....	213
	<i>Estime de soi/ confiance en soi</i> .....	213
	<i>Curiosité</i> .....	214
1.1.2.2	Antécédents au niveau de l'objet de gestion .....	216
	<i>Temps</i> .....	216
	<i>Dépassement de la procédure</i> .....	217
	<i>Risque</i> .....	219
1.1.2.3	Antécédents au niveau collectif .....	221
	<i>Discussion collective avant décision</i> .....	221
	<i>Discussion de l'intuition</i> .....	222
	<i>Connaitre l'autre</i> .....	223
	<i>Confiance en l'autre</i> .....	225
1.1.2.4	Antécédents au niveau de l'organisation .....	227
	<i>Binôme</i> .....	227
	<i>Hiérarchie</i> .....	228
	<i>Espace-temps</i> .....	231
	<i>RETEX</i> .....	232
1.1.3	QR3 – À quelle catégorie d'intuition appartiennent les objets intuitifs ? .....	235
1.1.3.1	Cas - Intuition de résolution de problème (P) .....	235
	<i>RA40f+ Cas 5 (P) : Dysfonctionnement d'un autre service</i> .....	235
	<i>RA0C- Cas 8 (P) : Mettre en relation des services</i> .....	238
	<i>RA60f+ Cas 9 (P) : Le questionnaire : « cela ne va pas marcher »</i> .....	240
	<i>RA80f+ Cas 10 (P) : « J'avais l'intuition que ce véhicule il allait nous apporter énormément »</i> ...	242
1.1.3.2	Cas - Intuition sociale (S) .....	244
	<i>RA20f+ Cas 3 (S) : Intuition sur l'échec d'un largage aérien à l'écoute des échanges radios</i> .....	244
	<i>RA40f+ Cas 6 (S) : Besoin de modifier une procédure d'utilisation</i> .....	245
	<i>RA0C- Cas 7 (S) : Identifier un malaise dans un service</i> .....	247
	<i>RA90F- Cas 11 (S) : « Ce jeune je le sens bien, il faut l'aider »</i> .....	249
	<i>RA10S+ Cas 12 (S) : « Mon ressenti c'est que la situation là est un peu bizarre »</i> .....	251
	<i>RA140f+ Cas 15 (S) : La difficile acceptation d'un nouveau système d'organisation</i> .....	253
	<i>R150f- Cas 16 (S et P) : Le feu d'hôtel en mode dégradé</i> .....	254
1.1.3.3	Cas - Intuition morale (M) .....	258

<i>RA10f+ Cas 2 (M) : Valoriser l'équipe sportive et les jeunes recrues</i> .....	258
1.1.3.4 Cas - Intuition de compétence située (CS).....	261
<i>RA10f+ Cas 1 (CS) : Choisir un collaborateur pour un groupe de travail</i> .....	261
<i>RA140f+ Cas 14 (CS) : Évaluateur pour le jury de concours de Capitaine</i> .....	263
1.1.3.5 Cas - Intuition d'évolution de situation (EvS) .....	266
<i>RA30f+ Cas 4 (EvS) : Relation population et sapeur-pompier ou l'» intuition d'une situation qui va s'aggraver »</i> .....	266
<i>RA13R- Cas 13 (EvS) : Intervention avec un schizophrène</i> .....	271
<i>RA160f- Cas 17 (EvS) : Une situation d'accident de la route qui risque de dégénérer</i> .....	273
<i>RA17S+ Cas 18 (EvS) : Embrasement généralisé dans un orphelinat désaffecté</i> .....	276
1.1.4 QR 4 – Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ? .....	282
1.1.4.1 Réponse à partir des entretiens semi-directifs .....	282
<i>Méthode de raisonnement</i> .....	282
<i>Matérialisation par l'écriture</i> .....	283
1.1.4.2 Réponse à partir des cas.....	283
<i>Enquête individuelle</i> .....	283
<i>Partage dans son réseau informel</i> .....	283
<i>Chaine hiérarchique supérieure</i> .....	284
<i>Chaine hiérarchique inférieure</i> .....	284
<i>Binôme</i> .....	285
<i>Espace privé</i> .....	285
<i>Matérialisation par l'écriture</i> .....	285
1.1.5 QR 5 – Comment l'intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ?.....	286
1.1.5.1 L'intuition a clairement participé à la performance de la décision .....	286
<i>Détection et création</i> .....	286
<i>Préparation à l'action</i> .....	287
<i>Courage</i> .....	288
<i>Motivation</i> .....	289
1.1.5.2 L'intuition a participé partiellement à la performance de la décision .....	290
1.1.5.3 L'intuition n'a pas participé à la performance de la décision.....	291
1.2 Analyse du cas : 21 <sup>e</sup> Régiment d'infanterie de marine (21 <sup>e</sup> RIMa).....	292
Analyse du cas .....	295
1.2.1 QR1 – Quelles sont les représentations de l'intuition par les différents acteurs ?.....	295
1.2.1.1 L'intuition vue comme un objet .....	295
1.2.1.2 L'intuition vue comme une capacité .....	297
1.2.1.3 L'intuition vue comme un au-delà de la Raison .....	299
1.2.2 QR2 – Quelles sont les antécédents de l'intuition ? .....	300
1.2.2.1 Antécédents au niveau de l'individu .....	300
<i>Genre</i> .....	300
<i>Expérience</i> .....	300

1.2.2.2	Antécédents au niveau de l'objet de gestion .....	302
	<i>Dépassement de la procédure</i> .....	302
	<i>Dimension humaine</i> .....	304
	<i>Risque</i> .....	305
1.2.2.3	Antécédents au niveau collectif .....	306
	<i>Discussion collective avant décision</i> .....	306
	<i>« Je propose »</i> .....	309
	<i>Confiance en l'autre</i> .....	312
	<i>Connaitre l'autre</i> .....	312
1.2.2.4	Antécédents au niveau de l'organisation .....	314
	<i>Culture</i> .....	315
	<i>Hierarchie</i> .....	315
	<i>Binôme</i> .....	316
	<i>Espace-temps</i> .....	317
	<i>RETEX</i> .....	318
1.2.3	QR3 – À quelle catégorie d'intuition appartiennent les objets intuitifs ?.....	319
1.2.3.1	Cas - Intuition de résolution de problème (P) .....	319
	<i>RB50f- Cas 23 (P) : Une intuition en partage « celle-ci va partir »</i> .....	319
1.2.3.2	Cas - Intuition sociale (S).....	321
	<i>RB00f+ Cas 19 (S) : Ressenti d'une tension qui monte avec les civils</i> .....	321
	<i>RB100f+ Cas 24 (S) : Reproche à un cadre : Absence de son intuition sociale</i> .....	324
1.2.3.3	Cas - Intuition de compétence située (CS).....	325
	<i>RB3R- Cas 20 (C) : « Le nouveau sergent je le sens pas investi »</i> .....	325
1.2.3.4	Cas - Intuition d'évolution de situation (EvS) .....	327
	<i>RB4R+ Cas 21 (EvS) : Franchissement humide en Guyane</i> .....	327
	<i>RB100f+ Cas 25 (EvS) : Refus de mutation</i> .....	329
1.2.3.5	Cas - Intuition créatrice (Cr).....	331
	<i>RB50f- Cas 22 (Cr) : Choix stratégique d'un véhicule pour la compagnie</i> .....	331
1.2.4	QR 4 – Quelles sont les pratiques managériales sur l'intuition ? .....	335
1.2.4.1	Réponse à partir des entretiens semi-directifs .....	335
	<i>Critère de jugement</i> .....	335
	<i>Formation</i> .....	335
	<i>Matérialisation par l'écriture</i> .....	338
1.2.4.2	Réponse à partir des cas.....	339
	<i>Enquête individuelle</i> .....	339
	<i>Partage dans son réseau informel</i> .....	339
	<i>Chaine hiérarchique supérieure</i> .....	339
	<i>Chaine hiérarchique inférieure</i> .....	340
	<i>Binôme</i> .....	340

<i>Espace privé</i> .....	340
1.2.5 QR 5 – Comment l’intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ? .....	341
1.2.5.1 L’intuition a clairement participé à la performance de la décision .....	341
<i>Détection et création</i> .....	341
<i>Préparation à l’action</i> .....	341
<i>Stratégie/Tactique</i> .....	342
1.2.5.2 L’intuition a participé partiellement à la performance de la décision .....	342
1.2.5.3 Cas non retenus .....	343
1.3 Analyse inter-cas : SDIS 13 / 21e RIMa .....	345
1.3.1 Quelles sont les représentations de l’intuition par les différents acteurs ? .....	345
1.3.2 Quelles sont les pratiques managériales sur l’intuition ? .....	346
1.3.3 Comment l’intuition participe-t-elle à la performance décisionnelle ? .....	347
1.3.4 Les cas d’intuitions .....	348
<b>DISCUSSION - Vers une théorisation des résultats de la recherche .....</b>	<b>356</b>
1.1 Retour sur la littérature .....	357
1.1.1 Individu .....	357
1.1.1.1 Antécédents issus de la littérature .....	357
Expérience .....	357
Style cognitif .....	359
État émotionnel .....	359
Genre .....	360
1.1.1.2 Antécédents émergents .....	360
Représentation de l’intuition .....	360
1.1.1.2.1 Estime de soi/ confiance en soi .....	360
Curiosité .....	361
1.1.2 Objet de gestion .....	361
1.1.2.1 Antécédents issus de la littérature .....	361
Structuration .....	361
Temps .....	361
Routine/Nouveauté .....	362
1.1.2.2 Antécédents émergents .....	362
Dépassement de la procédure .....	362
Risque .....	362
Dimension humaine .....	362
1.1.3 Collectif .....	362
1.1.3.1 Antécédents émergents .....	363
Discussion collective avant décision .....	363
Discussion de l’intuition .....	363
Connaitre l’autre .....	363

« Je propose ».....	363
1.1.4 Organisation.....	364
1.1.4.1 Antécédents issus de la littérature.....	364
<i>Environnement</i> .....	364
<i>Culture organisationnelle</i> .....	364
<i>Apprentissage organisationnel</i> .....	364
<i>Rationalisation des pratiques</i> .....	365
<i>Pouvoir</i> .....	365
1.1.4.2 Antécédents émergents.....	365
<i>Binôme</i> .....	365
<i>Espace-temps</i> .....	366
1.2 L'intuition comme « objet » en discussion.....	367
1.2.1 Les objets de l'intuition : complément à la typologie existante.....	367
1.2.1.1 L'intuition sociale : enrichissement du concept.....	367
1.2.1.2 L' « intuition de compétence située » comme moyen du jugement des compétences d'autrui dans et pour l'action.....	368
1.2.1.3 L' « intuition d'évolution de la situation » comme moyen de saisissement de la situation .	370
1.2.2 L'intuition est-elle un mode d'être, un état de conscience ou objet à la conscience ?...374	
1.2.3 L'intuition comme modalité de rupture : enrichissement du modèle heideggérien de la décision de Tsoukas (2010) et de Sandberg et Tsoukas (2011).....	378
1.3 L'intuition dans les organisations : vers une perspective décentrée de l'individu.....	389
1.3.1 De la cognition distribuée à l'intuition distribuée.....	389
1.3.2 La discussion comme lieu d'épiphanie de l'intuition.....	391
1.3.3 De l'intuition individuelle à l'intuition distribuée.....	394
1.4 L'intuition dans le monde de l'organisation.....	398
1.4.1 L'intuition est une dimension cachée de l'organisation.....	398
1.4.2 L'intuition comme force motrice de l'espace organisationnel.....	399
1.4.3 L'espace-temps organisationnel de l'intuition.....	401
1.5 Implications managériales. Le management de l'intuition et de l'intuition distribuée vers l'émergence de nouvelles compétences clés du manager.....	404
1.5.1 Le management de soi.....	407
1.5.1.1 Être à l'écoute de soi pour être à l'écoute de son intuition.....	407
1.5.1.2 Formation à l'entretien d'explicitation et d'auto-explicitation.....	409
1.5.2 Le management du collectif.....	410
1.5.2.1 Travailler l'estime de soi de ses collaborateurs.....	410
1.5.2.2 Vers un leadership partagé.....	411
1.5.2.3 Manager la rencontre de l'autre.....	412
1.5.2.4 Création d'équipe.....	413
1.5.3 Le management d'organisation.....	414
1.5.3.1 Formation.....	415



1.5.3.2	Créer des espaces-temps d'échanges.....	418
1.5.3.3	Culture .....	419
1.5.3.4	Retour d'expérience .....	420
	CONCLUSION DE LA TROISIÈME PARTIE.....	422
	<b>CONCLUSION GÉNÉRALE .....</b>	<b>424</b>
	Synthèse .....	424
	Considérations éthiques .....	427
	Limites de la recherche .....	429
	Perspectives de recherche .....	429
	<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>434</b>
	<b>Table des matières.....</b>	<b>462</b>
	<b>Table des tableaux.....</b>	<b>471</b>
	<b>Table des figures.....</b>	<b>472</b>
	<b>ANNEXES .....</b>	<b>473</b>
	Annexe 1 : Guide d'entretien.....	474
	Annexe 2 : Grille de codage.....	476

## Table des tableaux

Tableau 1 : Prise de décision stratégique et connaissance : un modèle heideggérien (source : Tsoukas, 2010 : 398).....	41
Tableau 2 : Catégories d'attributs fréquemment associés à chaque système cognitif dans la théorie duale de l'esprit (Evans, 2008 : 257).....	76
Tableau 3 : Propriétés de l'intuition et de l'analyse (Hammond et al., 1987 : 755).....	81
Tableau 4: Récapitulatif des différents modèles au sein des dual process theory. ....	83
Tableau 5: Comparaison entre les systèmes rationnel et expérientiel (Epstein, 1994 : 711).....	85
Tableau 6 : Caractérisation des deux formes de raisonnement (Sloman, 1996 : 7). ....	86
Tableau 7 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'un processus. ....	89
Tableau 8 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'un objet. ....	91
Tableau 9 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'un processus et d'un objet. ....	93
Tableau 10 : Définitions de l'intuition sous l'angle d'une capacité.....	95
Tableau 11 : Présentation des niveaux d'analyse.....	161
Tableau 12: Présentation des répondants du SDIS 13. ....	193
Tableau 13 : Présentation des répondants du 21 <sup>e</sup> RIMa.....	293
Tableau 14: Matrice à groupements conceptuels d'analyse inter-cas.....	348

## Table des figures

Figure 1 : Chronologie de la recherche sur l'intuition (Akinci et Sadler-Smith, 2012 : 105). .....	54
Figure 2 : Typologie de base contrastant les stratégies et les styles cognitifs (Hodgkinson et Clarke, 2007 : 246). .....	80
Figure 3 : Performance de l'intuition inférentielle et holistique en fonction de la complexité de la tâche et du niveau d'expertise (Pretz, 2011 : 25).....	101
Figure 4 : Cadre conceptuel de Gore et Sadler-Smith (2011 : 305).....	107
Figure 5 : Les cinq processus de prise de décision en fonction de la familiarité et de l'émotion (Coget et al., 2009).....	116
Figure 6 : Schématisation des questions de recherche. ....	131
Figure 7 : Représentation de l'intuition d'évolution de situation. ....	373
Figure 8 : Modèle de la décision prenant en compte l'intuition. ....	386
Figure 9 : Les modèles de l'intuition de Dane et Pratt (2007) et Sadler-Smith (2016) (Sadler-Smith, 2016 : 13). .....	394
Figure 10 : Modélisation du processus de l'intuition distribuée (source : auteur). ....	395

## **ANNEXES**

**Annexe 1 : Guide d'entretien**

**Annexe 2 : Grille de codage**

## **Annexe 1 : Guide d'entretien**

### **Entretien semi-directif**

#### **Individu**

1. Description du parcours :
  - x* Nombre d'année d'expérience dans ce domaine *x* Type de décision
2. Quelle autonomie avez-vous sur ces domaines ?
  - x* Procédure *x* Reporting *x* Décision collective / Décision individuelle
  - x* Hiérarchie

#### **Intuition**

3. Comment vous définissez l'intuition ? *x* Origine *x* Constituant
4. Qu'est-ce qui participe à votre intuition ? *x* Améliorer *x* Inhiber
5. Que pensez-vous de l'intuition ?
6. L'intuition participe-t-elle à votre travail ? *x* Performance *x* Créativité *x* Vitesse

#### **Mécanismes d'apprentissage**

7. Avez-vous des retours, RETEX, sur les décisions que vous prenez ? Qu'en faites-vous ?
8. Et vous, personnellement, vous faites un retour d'expérience sur vos décisions ?

#### **Collègues de travail**

9. Vous avez déjà abordé le sujet de l'intuition avec d'autres collègues ? Ou le cas d'intuition que vous auriez eu ?
10. Vous partagez vos intuitions ?
  - x* Pourquoi (pouvoir, confiance en soi / dans les autres) *x* Comment

#### **Organisation**

11. Dans la culture de l'ORGA., quelle est la perception de l'intuition ?
12. Pensez-vous qu'il y ait une attente sur vos capacités intuitives ?
  - x* Supérieurs hiérarchiques *x* Inférieurs hiérarchiques

## Entretien d'explicitation

x Différents cas: Suivi de l'intuition / Non-suivi de l'intuition / Intuition bonne / Intuition pas bonne

Ce que je vous propose, si vous êtes d'accord, c'est de prendre le temps de laisser revenir un moment, une situation, où vous avez eu une intuition, un (*reprendre ses mots*), un ressenti sur le cours des choses...

Prenez le temps de laisser revenir, quand vous êtes prêt dites-le moi.

Parlez-moi de la situation :

**SI TROP LARGE** : Dans ce moment, quel est le moment le plus clair pour vous sur lequel vous souhaiteriez revenir ?

Vous êtes où exactement ? Dans quelle posture ? Qu'est-ce vous voyez autour de vous ? Qu'est-ce qui se passe pour vous ?

### Aide-mémoire :

Personnes présentes	Informations conscientes
Tâche (structuration) et familiarité (routine)	Outils / méthodes / Procédures
Temps (vitesse d'évolution)	Facteurs de suivi ou pas suivi de l'intuition
Déclencheur de l'intuition	Communication / Adhésion
Objet de l'intuition	Aspects organisationnels (coordination, pouvoir, etc.)

## Annexe 2 : Grille de codage

REPRÉSENTATIONS DE L'INTUITION
<p><b>L'intuition vue comme un processus</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Inconscient/irrationnel</li></ul> <p><b>L'intuition vue comme un objet</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Nouveauté-crédation</li><li>- Sentir</li><li>- Certitude</li></ul> <p><b>L'intuition vue comme une capacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Comprendre</li><li>- Capacité individuelle</li><li>- Personnalité</li><li>- Qualité supplémentaire</li><li>- Attente</li></ul> <p><b>L'intuition vue comme l'expérience</b></p> <p><b>L'intuition vue comme un au-delà de la Raison</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Septième sens</li><li>- Objet métaphysique</li><li>- Religion</li><li>- Au-delà</li></ul>
ANTÉCÉDENTS DE L'INTUITION
<p><b>Antécédents au niveau de l'individu</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Estime de soi/confiance en soi</li><li>- Genre</li><li>- Expérience</li></ul> <p><b>Antécédents au niveau de l'objet de gestion</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Dépassement de la procédure</li><li>- Temps</li><li>- Dimension humaine</li><li>- Risque</li><li>- Discussion collective avant décision</li><li>- « Je propose »</li><li>- Confiance en l'autre</li><li>- Connaître l'autre</li></ul> <p><b>Antécédents au niveau collectif</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Discussion collective avant décision</li><li>- Discussion de l'intuition</li><li>- Connaître l'autre</li><li>- Confiance en l'autre</li><li>- « Je propose »</li></ul> <p><b>Antécédents au niveau de l'organisation</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Binôme</li><li>- Hiérarchie</li><li>- Espace-temps</li><li>- RETEX</li><li>- management de l'organisation</li></ul>
OBJETS INTUITIFS
<p><b>Intuition de résolution de problème (P)</b></p> <p><b>Intuition sociale (S)</b></p> <p><b>Intuition créatrice (Cr)</b></p> <p><b>Intuition morale (M)</b></p>

<b>Intuition de compétence située (CS)</b> <b>Intuition d'évolution de situation (EvS)</b>
<b>PRATIQUES MANAGÉRIALES SUR L'INTUITION</b>
<b>Codage à partir des entretiens semi-directifs</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Critère de jugement</li> <li>- Formation</li> <li>- Méthode de raisonnement</li> <li>- Matérialisation par l'écriture</li> </ul> <b>Codage à partir des cas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enquête individuelle</li> <li>- Partage dans son réseau informel</li> <li>- Chaine hiérarchique supérieure</li> <li>- Chaine hiérarchique inférieure</li> <li>- Binôme</li> <li>- Espace privé</li> </ul>
<b>INTUITION ET PERFORMANCE DÉCISIONNELLE</b>
<b>L'intuition a clairement participé à la performance de la décision</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Détection et création</li> <li>- Préparation à l'action</li> <li>- Stratégie/Tactique</li> <li>- Courage</li> <li>- Motivation</li> </ul> <b>L'intuition a participé partiellement à la performance de la décision</b> <b>L'intuition n'a pas participé à la performance de la décision</b>