

MARIUS BERTOLUCCI
JUAN DAVID PINZON
IMPGT, Aix-Marseille Université



De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique

Le cas du pilotage des réseaux territorialisés
d'organisations

L'intuition demeure l'objet de peu d'études empiriques malgré l'intérêt qu'elle suscite chez les chercheurs et praticiens. Cette recherche exploratoire¹ interroge les facteurs de l'intuition dans les processus décisionnels des managers de huit réseaux territorialisés d'organisations, terrain d'observation privilégié des métiers et des compétences émergeant de l'action publique. Les auteurs² avancent que les normes de gouvernance façonnent les modes de management et, par-là, influencent les modes de décision. Outre des leviers managériaux, ils proposent le concept d'intuition distribuée.

DOI:10.3166/RFG.251.115-130 © 2015 Lavoisier

1. Avec le soutien financier de la Direction générale de l'armement.

2. Les auteurs adressent leurs plus sincères remerciements aux deux évaluateurs anonymes pour leurs conseils durant la révision de ce travail.

L'attention portée à la décision intuitive par les sciences de gestion est récente (Akinci et Sadler-Smith, 2012), alors que les gestionnaires y ont souvent recours (Burke et Miller, 1999). Par rapport à la rationalité, des recherches empiriques ont démontré que l'intuition est souvent mobilisée et se révèle performante dans les situations impliquant une forte contrainte temporelle (Agor, 1989 ; Klein, 2003 ; Dane et Pratt, 2007), avec peu de précédents ou avec de hauts niveaux d'incertitude (Agor, 1989 ; Sinclair et Ashkanasy, 2002). L'utilisation de ce mode décisionnel a été signalée comme étant positivement corrélée à la performance organisationnelle dans un environnement instable (Khatry et Ng, 2000).

De manière croissante le manager public œuvre dans et par la gouvernance, au sein de réseaux d'action publique (Maltais et Mazouz, 2004). Leur environnement de décision, déjà caractérisé par l'impact particulier de pressions d'ordre politique et juridique (Rainey *et al.*, 2010), évolue ainsi vers plus d'incertitude. Dans des environnements avec de telles caractéristiques, l'intuition est une forme de jugement particulièrement appropriée (Agor, 1989 ; Burke et Miller, 1999).

Or, les recherches empiriques sur cette dimension de la décision des managers publics semblent inexistantes. Les chercheurs soulignent d'ailleurs, et à l'unanimité, le faible nombre d'études de terrain sur l'intuition, son rôle ou les facteurs qui agissent sur elle (Sadler-Smith et Burke-Smalley, 2014), en regard d'une prolifération de recherches théoriques ayant donné lieu à un grand nombre de définitions (Burke et Miller, 1999 ; Shirley et Langan-

Fox, 1996 ; Klein, 2003 ; Dane et Pratt, 2007 ; Kahneman et Klein, 2009).

À partir d'une étude de cas multiples, cette recherche tente d'apporter des éléments de réponse à la question suivante : Quels sont les facteurs qui agissent sur l'intuition dans les processus décisionnels individuels des managers ? Pour cela, nous analysons le cas des managers en charge du pilotage d'une forme de réseau d'action publique : les réseaux territorialisés d'organisations (RTO).

Le nombre croissant de recherches sur le management dans les réseaux territorialisés d'organisations atteste de l'intérêt latent pour cette forme d'action publique territorialisée (Daudé, 2012). Les RTO, ces « ensembles coordonnés d'acteurs hétérogènes, géographiquement proches, qui coopèrent et participent collectivement à un processus de production » (Ehlinger *et al.*, 2007, p. 156), exigent des managers, chargés de leur pilotage, des compétences spécifiques et nouvelles. En effet, à l'intersection de logiques d'action parfois contrastées (PME, grandes entreprises, organisations et collectivités publiques, laboratoires de recherche, etc.), ces managers ont à organiser l'action collective (Chabault, 2010).

La multidimensionnalité des processus décisionnels des managers de la sphère publique à l'heure du développement de l'action en réseau constitue une réalité difficile à dissimuler et cependant peu étudiée. Les RTO, par les caractéristiques évoquées, constituent des terrains potentiellement féconds pour analyser la dimension intuitive de la décision des managers impliqués dans l'action publique. À la suite de la présentation des éléments de la littérature sur l'intuition et sur les facteurs agissant sur

celle-ci, la méthode et les cas sont détaillés, avant de présenter et discuter les résultats.

I – L'ÉTUDE DES FACTEURS DE L'INTUITION DANS LE MILIEU ORGANISATIONNEL

À partir d'un travail de synthèse théorique, les auteurs proposent la définition qui recueille le plus large consensus et à laquelle nous adhérons : « des jugements chargés affectivement qui émergent au travers d'associations rapides, non conscientes et holistiques » (2007, p. 40). Cette définition, ainsi que les autres couramment citées (Burke et Miller, 1999 ; Shirley et Langan-Fox, 1996 ; Klein, 2003), n'intègre pas les facteurs contingents extra-individuels, ce qui est signalé comme la prochaine étape pour la recherche (Akinci et Sadler-Smith, 2012). Dans le cadre de l'étude des organisations, plusieurs éléments, classés ici par niveaux, agissent sur l'intuition comme mode de décision.

1. Facteurs individuels : expérience, style cognitif, état émotionnel et genre

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). Son efficacité s'accroît avec la création de schémas cognitifs complexes et spécifiques à un domaine précis (Dane et Pratt, 2007). Pour transformer le simple vécu en expérience de qualité, l'individu doit s'engager dans une « pratique délibérée » intégrant des mécanismes d'apprentissage (Ericsson et Charness, 1994).

L'inclination du décideur pour le mode intuitif ou rationnel dépend également de son style cognitif, défini comme « une préférence globale et durable dans l'ap-

proche du traitement de l'information » (Hodgkinson et Clarke, 2007, p. 245), étant « exogène au processus de choix » (March, 1988). 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, pour Hodgkinson et Clarke (2007) l'efficacité de la décision dépend de l'adéquation entre analytique et intuitif en fonction des facteurs contingents de la tâche (structuration, temps et information disponibles, etc.).

Pour Isen (2000, p. 426-427) un état émotionnel positif facilite en outre les décisions complexes par la « plus grande intégration de matériel cognitif ». 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 inhibe l'emploi de l'intuition.

Enfin, alors que des études montrent une différence dans l'emploi de l'intuition selon le genre (Agor, 1989 ; Parikh *et al.*, 1994 ; Allinson et Hayes, 1996 ; Matzler *et al.*, 2014), Hodgkinson et Sadler-Smith (2003) écartent par leurs résultats l'effet significatif du genre. Dans une étude poussée sur le sujet, Hayes *et al.*, (2004) ne constatent aucune influence du genre sur le mode de décision des managers, ce qui n'est pas le cas chez les non-managers, où les femmes sont plus analytiques. La pertinence de ce facteur reste discutée.

2. Facteurs liés à la tâche : degré de structuration, contrainte temporelle et caractère répétitif

Pour Dane et Pratt (2007) la notion de « structure du problème » se comprend à l'aide de la distinction que fait Laughlin (1980, p. 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 critères objectifs, comme c'est le cas des jugements politiques, éthiques et comportementaux. 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).

Le temps disponible pour la décision est un paramètre majeur. La rapidité du processus intuitif est une de ses caractéristiques fondamentales (Khatri et Ng, 2000 ; Kahneman, 2003 ; Dane et Pratt, 2007). D'ailleurs, sous des fortes contraintes temporelles, son recours est particulièrement fréquent et performant (Agor, 1989 ; Klein, 2003 ; Dane et Pratt, 2007). Dans ce cadre, la collecte exhaustive de l'information comporte plusieurs risques : le problème a évolué, disparu ou a été résolu par la concurrence (Sadler-Smith et Shefy, 2004).

Le caractère répétitif d'une tâche est un facteur à considérer. L'intuition est performante dans les situations sans antécédents et à haut niveau d'incertitude (Agor, 1989 ; Sinclair et Ashkanasy, 2002). Les routines sont inopérantes face à une situation nouvelle et risquent d'instaurer des habitudes contreproductives (« experienced incompe-

tence », Yates, 2001) en appauvrissant les savoirs mis en jeu. L'expertise est un objet vivant à reconstruire sans cesse (Canet *et al.*, 2011).

3. Facteurs organisationnels : environnement, culture, structure, mécanismes d'apprentissage et pouvoir

L'efficacité de l'intuition dépend de l'environnement (Agor, 1989 ; Shapiro et Spence, 1997). La mobilisation de l'intuition est positivement corrélée à la performance de l'organisation dans un environnement instable (Khatri et Ng, 2000). L'intuition comble les limites de la rationalité limitée (Prietula et Simon, 1989) dont les conditions d'effectivité sont de moins en moins réalisables (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). La culture lie les différents niveaux organisationnels depuis les filtres perceptifs jusqu'aux répertoires d'actions. Pour Cossette (2004, p. 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 par conséquent, par les organisations dans la construction de la réalité (Cossette, 2004). La culture organisationnelle a un rôle médiateur sur la décision (Eisenhardt et Zbaracki, 1992) et sur l'intuition (Burke et Miller, 1999). Si « l'hémisphère gauche » est privilégié sur les autres possibilités cognitives (émotion, imagination, etc.), les intuitions seront camouflées ou gardées secrètes (Agor, 1989).

La prise de décision dans les grandes organisations est plus structurée et soumise à

plus de procédures. Les caractéristiques perçues du problème induisent le type de raisonnement (Inbar *et al.*, 2010), ainsi, un contrôle trop strict par les règles de l'organisation risque d'induire un mode de raisonnement inadéquat. L'interaction sociale, la construction de sens et la structure de l'organisation sont liées (Weick, 1995). 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). La prolifération d'indicateurs de contrôle inhibe les capacités intuitives et innovatives (Bibard, 2012).

Les mécanismes d'apprentissage jouent un rôle dans la formation d'une expérience de qualité. Notamment, pour qu'un retour d'expérience soit « pertinent et exact » (Hogarth, 2001) il doit apporter au décideur la connaissance des conséquences de ses décisions (Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Kahneman et Klein, 2009). Les interactions sociales participent aux côtés des outils formels à l'environnement d'apprentissage. Pouvoir de décision et usage de l'intuition sont intimement liés. Une structure très hiérarchisée est néfaste à l'intuition en raison du manque d'autonomie (Agor, 1989 ; Sadler-Smith, 2004 ; Matzler *et al.*, 2014). En effet, le décideur soumis à une obligation de justification et craignant la critique est peu enclin à suivre son intuition (Matzler *et al.*, 2014). Le recours à ce mode décisionnel s'accroît avec la position hiérarchique (Isenberg, 1984 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004 ; Matzler *et al.*, 2014) : être intuitif permet en effet d'atteindre ces postes (Hayashi 2001 ; Sadler-Smith et Shefy, 2004), de même, le type de tâche s'y rattachant exige des capacités intuitives

(Isenberg, 1984 ; Hayashi, 2001). Ne pas autoriser l'intuition provoque son camouflage voire sa disparition (McCutcheon et Pincombe, 2001).

II – MÉTHODE ET PRÉSENTATION DES CAS

Nous nous inscrivons dans une approche naturaliste par l'étude de la décision dans le « monde réel » et non en laboratoire (Klein, 1998). Nous analysons la prise de décision intuitive des managers des réseaux dans le cadre des structures de pilotage des RTO.

1. L'étude de cas encastrés : situer l'action et comparer les situations

Notre recherche adopte une perspective interprétativiste qui vise à « comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale » (Girod-Séville et Perret, 1999, p. 21) et une approche qualitative exploratoire, qui se justifie pour les phénomènes complexes peu étudiés (Miles et Huberman, 1994). La méthode des cas multiples est ici préférée. Le recueil de données s'est fait à partir de 12 entretiens individuels semi-directifs avec des membres des équipes de pilotage de 8 RTO, conduits entre juin et novembre 2014. Notre démarche a consisté à faire discourir l'interviewé sur ses fonctions, à identifier avec lui et à approfondir des situations de prise de décision liées à l'apparition d'une intuition. Notre démarche suit la logique d'analyse des *Critical Incident Technique* (CIT) 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, p. 56). Pour Akinci (2014) la CIT est un outil fortement adapté pour l'étude de l'intuition dans les processus collectifs de décision. Des documents de présentation

des structures ont également été analysés afin de distinguer leurs fonctions et de situer chaque équipe de pilotage dans son système de gouvernance. Les données ont été traitées manuellement selon la méthode d'analyse de contenu thématique (Bardin, 2003).

Tableau 1 – Membres des équipes de pilotage rencontrés

Code réseau	Équipe de pilotage	Fonction des répondants	Expérience pilotage RTO	Formation	Durée entretien	Code entretien
R1	3 personnes	Directrice générale	7 ans	Information-communication	1h07	R1A
		Chargée de mission	2,5 ans	Lettres modernes	1h01	R1B
R2	8 personnes	Directrice générale	10 ans	Management	1h04	R2A
		Chef de projet	3 ans	Ingénieur. Docteur en biochimie	1h07	R2B
R3	11 personnes	Directrice générale	12 ans	Docteur en économie	1h05	R3
R4	12 personnes	Responsable réseau	3 ans	Commerce international	1h11	R4
R5	9 personnes	Chargé de mission	2 ans	Ingénieur généraliste	0h58	R5
R6	6 personnes	Directeur général	6 ans	Ingénieur	1h07	R6A
		Chargée de mission	3 ans	Ingénieur généraliste	0h51	R6B
		Chargée de mission	2 ans	Information-communication	0h48	R6C
R7	5 personnes	Chargée de mission	8 ans	Biochimie	0h45	R7
R8	11 personnes	Directeur général	7 ans	Marketing et tourisme	0h52	R8

2. Une diversité de cas pour une exploration féconde

Parmi les diverses formes métaorganisationnelles que peut recouvrir le concept de RTO, notre choix se porte sur celles disposant d'une structure de pilotage dédiée. Dans la région PACA, une politique locale a donné lieu au label de Pôles régionaux de développement économique et solidaire (PRIDES), dont bénéficient 16 RTO en 2015. Les 8 réseaux sélectionnés sont constitués en association loi 1901 et évoluent dans des secteurs forts différents. La moyenne des adhérents se situe autour de 200 acteurs (grandes, moyennes et petites entreprises, laboratoires de recherche, centres de formation, etc.). Ces RTO disposent de plusieurs organes de gouvernance stratégique (assemblée générale, conseil d'administration, bureau, groupes de travail thématiques, etc.) et d'une structure dédiée chargée du pilotage, lesquels entretiennent des relations fréquentes avec des parties prenantes externes (financeurs, institutionnels locaux, nationaux, européens, etc.).

Avec des degrés très hétérogènes d'autonomie, de ressources et de relations avec les organes de gouvernance, ces structures de pilotage conduisent des actions analogues.

3. L'action des managers en charge du pilotage des RTO

Aux notions de gouvernance opérationnelle ou d'animation des réseaux, nous préférons celle de pilotage qui, sous-ensemble du système de gouvernance, consiste « à mettre en œuvre, à partir des objectifs généraux définis par les structures de gouvernance, la stratégie à différents niveaux de l'organisation et à promouvoir le retour d'expérience nécessaire à l'évolution de la stratégie » (Fen Chong, 2010, p. 129).

Les directeurs des structures de pilotage sélectionnées veillent à la mise en œuvre de la stratégie du RTO, avec une fonction particulière d'interphase entre les structures de gouvernance, les parties prenantes internes et externes du réseau. Dans une fonction de management d'équipe plus classique, ils pilotent les activités de leur structure et en informent les structures de gouvernance. Ils sont tous, à des degrés divers, impliqués dans les actions conduites par leurs collaborateurs, chargés de mission et autres, telles que la sélection de projets, le tissage de partenariats, la recherche de financements, l'événementiel, etc. La dimension relationnelle de leurs fonctions est de fait très forte, caractéristique des situations propices à l'intuition (Burke et Miller, 1999).

La structure de pilotage, acteur pivot de ces réseaux, accompagne des collaborations hétéroclites entre acteurs divers. En cela, elle se doit de déployer une stratégie sans disposer pour cela d'une autorité hiérarchique (Maisonasse *et al.*, 2010).

III – LA FABRIQUE DE L'INTUITION DANS LES ÉQUIPES DE PILOTAGE DES RTO

L'analyse révèle plusieurs facteurs favorisant ou inhibant l'intuition chez les managers des réseaux, ainsi que l'existence d'une forme distribuée de celle-ci, que nous illustrons par des encadrés situant les décisions. À partir de la présentation des cas, nous faisons ressortir les facteurs les plus déterminants de la décision intuitive au sein des RTO.

1. L'intuition dans ses dimensions individuelles

Il apparaît qu'aucun facteur individuel ne prédomine sur les autres. Ainsi, des anima-

IMBRICATION DES FACTEURS DÉCISIONNELS :
RELATIONS ET SITUATIONS D'UN DIRECTEUR DE RTO

Directrice générale, madame X exerce depuis une dizaine d'années dans la même structure de pilotage. Elle se présente comme un individu rationnel ayant, malgré elle, des difficultés à écouter ses intuitions du fait d'un manque de confiance en soi. Dans son management, elle tend à instaurer des procédures pour diriger l'activité de sa structure. Son autonomie de décision était quasi totale par rapport aux organes de gouvernance (bureau, CA) pour les aspects relevant du management de sa structure. Depuis peu l'évolution de l'environnement concurrentiel et les nouvelles pressions financières se font sentir sur ses relations avec les organes de gouvernance : la directrice vit mal ce qu'elle considère être une ingérence dans ses activités, et l'absence d'une vision stratégique commune. Les échanges avec ces organes se rigidifient, notamment par une mobilisation croissante de documents normés et chiffrés. À l'opposé, l'ambiance de confiance au sein de la structure de pilotage qu'elle dirige, permet selon elle des échanges ouverts et la verbalisation des ressentis, même si cela tend à changer. La concernant, les situations les plus propices à la manifestation de l'intuition sont les embauches. Bien que son choix soit systématiquement validé par les instances stratégiques, le processus de sélection lui incombe. Mme X évoque l'entretien d'embauche d'une candidate pour un poste d'assistant qui, malgré son 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. Dans un autre cas, une rencontre en face-à-face avec un candidat, jugé « atypique », s'accompagne d'une forte intuition : « je le sentais bien mais on a préféré prendre quelqu'un d'autre collant bien au poste [...] il avait beaucoup de charisme et de sympathie naturelle pour nous, c'est très important puisqu'on anime un réseau ». Le rejet du candidat au motif de la non-adéquation du profil avec les besoins stricts formalisés, s'effectue à contrecœur.

teurs avec des niveaux d'expérience variés et un profil cognitif marqué peuvent rejeter (« si ce n'est qu'un ressenti, c'est un peu dangereux... », R6B), ou bien adhérer (« un peu une évidence, c'est-à-dire, un clic quoi », R1B) à l'intuition comme mode de décision. Le niveau d'expérience est corrélé à la propension à utiliser ses intuitions (« il y a 10 ans je ne l'aurais pas fait », R3), hormis dans le cas de Mme X (encadré

ci-dessus) où le manque de confiance en soi vient freiner l'écoute de l'intuition dans la plupart des situations. La confiance en soi émerge aux côtés du style cognitif comme une variable exogène au processus de décisionnel : le lien entre la confiance en soi et l'écoute de l'intuition ressort des discours des interviewés. Notre échantillonnage, majoritairement féminin, est représentatif de la proportion entre hommes et femmes

dans les équipes de pilotage RTO en PACA. Toutefois, dans notre étude, ce facteur ne semble pas jouer un rôle significatif.

Pour trois des managers interviewés, l'adhésion à des valeurs privées ou professionnelles constitue un facteur majeur. Par exemple, l'attachement de R1B aux cultures orientales en général, et son ouverture au « sixième sens » en particulier, sont le fondement de sa confiance dans l'intuition (« en Occident on ne travaille pas ça, on ne le reconnaît pas, ce n'est pas légitime, c'est forcément suspect », R1B). Une chef de projet, à l'inverse, fait de la rationalité la valeur centrale de sa profession d'origine (ingénieur) pour exclure l'intuition comme mode décisionnel possible.

2. Le rapport humain, lieu privilégié de l'intuition

Les directeurs d'équipe de pilotage ont tous évoqué le recrutement comme moment d'apparition et d'utilisation de l'intuition. L'évaluation des compétences d'un candidat nécessaires à l'animation d'un réseau est en partie, notamment pour sa dimension relationnelle, une tâche de jugement au sens de Laughlin (1980). Le rapport humain

semble être un moment privilégié d'émergence du phénomène. Par ailleurs, pour tous les répondants la première rencontre avec des acteurs extérieurs, typiquement un chef d'entreprise, est l'occasion d'un ressenti. Une des principales tâches des membres de l'équipe de pilotage est l'intermédiation entre acteurs, principalement les adhérents au réseau. Le jugement intuitif survient fréquemment dans le processus de sélection des nouveaux membres pour le réseau.

Il arrive que des jugements intuitifs concourent à estimer l'intérêt de nouvelles manifestations de type salon professionnel, et notamment, dans les cas où le potentiel en retombées est perçu comme important ; ou au contraire pour les cas où l'engagement du réseau est jugé dangereux. Des intuitions peuvent apparaître dans le processus de sélection des projets, dans l'évaluation de la pertinence d'une demande de subvention, ou lors de la sélection du type de financement auquel le projet pourrait prétendre.

3. Le caractère structurant des facteurs organisationnels

Les environnements des RTO sont en constante évolution, principalement pour

LA CULTURE INSUFFLÉE PAR LE DIRECTEUR COMME CATALYSEUR DE L'INTUITION

Une responsable d'animation d'un réseau de près de 250 adhérents considère qu'au-delà des manifestations spécifiques, le RTO gagnerait à réunir tous les membres dans un seul événement. Le directeur général (DG), fort d'une longue expérience outre-Atlantique dans le secteur de l'innovation, a développé une ambiance favorable à la communication avec le soutien des organes stratégiques. L'atmosphère encourage cette responsable d'animation à avancer ses idées plus facilement. Dans le cas présent, le DG ne se montre pas convaincu et lui propose de détailler son idée. Avec le concours d'autres collaborateurs l'idée se structure, amenant le DG à donner son feu vert. L'événement se tient avec succès.

ceux dont les acteurs s'insèrent dans des marchés ultra-compétitifs (ex. : technologie de l'information, biotechnologie). Des facteurs politiques et institutionnels pèsent également sur ces environnements (« avec la réforme territoriale et ici particulièrement, la présidence de la région qui va forcément faire bouger les choses avec les élections, les CCI qui sont aussi en grand bouleversement... », R1A). Néanmoins, pour la plupart de nos cas l'environnement interne tel qu'il est perçu par l'équipe de pilotage est plutôt stable : les modes de gouvernance (voir encadré p. 122) concurrencent à des degrés divers à la perception de stabilité.

La culture organisationnelle au sein des RTO ne semble pas être un objet stabilisé. La jeunesse de ces organisations mais aussi celle de la profession d'animateur de RTO avec ses hétérogénéités de parcours et de secteurs d'activités induit une diversité de réalités. Dans ce cadre, il apparaît que l'action de tous les directeurs opérationnels dans l'impulsion d'une culture de travail est structurante (voir encadré p. 123). Cette impulsion peut-être donnée de manière consciente dans ce but (R8). Au vu de la faiblesse des cultures organisationnelles rencontrées, nous constatons

enfin l'importance des schèmes culturels apportés par les individus.

Les relations de pouvoir rencontrées dans les divers RTO sont de natures diverses et dynamiques. Un directeur peut être très autonome ou très encadré vis-à-vis des organes de gouvernance. La nature de ces interactions structure, dans les 8 cas rencontrés, les modes de management des directeurs auprès de leurs équipes. Sur ce point, dans le cas décrit dans l'encadré p. 122, un changement de modes de gouvernance se reflète directement sur les modes de management de la directrice. Aussi, les changements dans l'organigramme sont une source de la dynamique de pouvoir. Par exemple, un DG auparavant directeur adjoint raconte avoir regretté le management du précédent directeur lequel n'offrait pas les conditions d'émergence et de partage des idées. Depuis sa prise de poste, il promeut un management tourné vers l'animation et l'horizontalité (un autre exemple est décrit dans l'encadré ci-dessous). Depuis, la créativité et le ressenti des équipes sont mises en avant et partagées.

Les équipes opérationnelles des RTO étudiées sont des organisations de petite taille

LE PARTAGE DE L'INTUITION COMME MOYEN DE CONSTRUCTION DE LA DÉCISION

Une collaboratrice en mission à l'étranger prend connaissance d'un dispositif de partenariat qu'elle juge, sans disposer d'informations précises, potentiellement intéressant pour le réseau. Elle écrit un bref courriel à sa directrice qui, par le caractère ingénieux du dispositif, juge convenable de le mentionner à certains collaborateurs dans les couloirs du bureau. L'accueil réservé par ces derniers anime la directrice à effectuer des recherches sur Internet et à débriefer la collaboratrice à son retour. Les informations recueillies suite à cette première intuition et à sa validation, nourrie par l'échange d'arguments au sein de l'équipe, ont fini par acter l'intérêt pour le réseau. Celui-ci terminera par adhérer au dispositif en question.

(entre 3 et 12 personnes) avec des interactions physiques fréquentes entre les individus. Les processus de décision sont plus ou moins formalisés : un chargé de mission décide de la suite à donner à un projet sur la base d'une grille de critères (R5) alors qu'une autre affirme « très rapidement, je me fais une idée globale [...] que je vais ensuite partager [avec les autres membres de l'équipe] » (R1B). L'obligation, plus ou moins formatée, de reporting des équipes de pilotage en direction des organes de gouvernance (bureau, CA) et de ses financeurs, notamment publics (condition de labélisation PRIDES), structure leur activité. Les indicateurs utilisés dans le cadre de l'évaluation des RTO ont pour tous les cas étudiés un effet structurant (« on est suivi sur des choses très formatées auxquelles il faut coller : le nombre d'adhérents, de projets, de création d'entreprise », R6A).

Concernant les mécanismes d'apprentissage, les événements importants font souvent l'objet d'un retour d'expérience formel ou informel impulsé par le directeur ou les managers eux-mêmes. Selon les RTO et la situation, le retour d'expérience ne permet pas toujours aux managers de saisir les conséquences précises de leurs décisions.

IV – L'INTUITION DANS LES ORGANISATIONS : VERS UNE PERSPECTIVE DÉCENTRÉE

Notre discussion s'articule autour de deux éléments qui constituent nos principaux apports à la compréhension de l'intuition par les sciences de gestion et qui vont dans le sens d'une perspective décentrée de l'individu. L'un, peu souligné par la littérature et que nos résultats mettent en lumière, concerne le lien entre les modes

de gouvernance des RTO, de management et de décision intuitive. L'autre s'inscrit dans la recherche actuelle sur l'intuition, à savoir le dépassement du niveau individuel à partir de la perspective de la cognition distribuée (CD).

1. Lien entre gouvernance, management et modes de décision : une spécificité des RTO ?

Les normes de gouvernance de nature formelle et informelle assurent la cohérence de l'action au niveau individuel, interindividuel et organisationnel. Ce faisant, elles concourent à façonner la vie organisationnelle en dictant par des schèmes cognitifs les modes d'actions et, par-là, les modes de décisions légitimes. Même si la construction de ces normes se fait par l'interaction entre les différents acteurs de la gouvernance, l'action et le mode de management au sein des structures de pilotage sont fortement structurés par les directives des organes stratégiques. Un mode de gouvernance basé sur une culture du contrôle formalisé tend à créer un management de l'équipe opérationnel analogue.

La culture de l'organisation est un facteur médiateur du recours à l'intuition (Eisenhardt et Zbaracki, 1992). Nous montrons qu'en effet la culture impulsée par la direction participe à la construction des normes de gouvernance, lesquelles inhibent ou facilitent ce mode de décision. Au vu de l'intérêt de l'intuition dans un environnement instable (Khatri et Ng, 2000), les managers d'équipe gagneraient à promouvoir une culture d'ouverture et d'écoute autour des ressentis afin d'encourager la confiance intra et interindividuelle. Ces résultats vont dans le sens de Burke et Miller (1999), pour qui le développement des capacités intuitives

passer par l'implication des dirigeants dans la construction d'une culture organisationnelle favorable à l'intuition.

L'intuition apparaît dans un rapport holistique à la situation, où le manager effectue une sélection consciente et inconsciente d'informations (Dane et Pratt, 2007). Le sens donné à une situation est un construit dynamique individuel et collectif (Weick, 1995). Dans ce processus, des individus décrits comme des *sense-giver* (Gioia et Chittipeddi, 1991) participent plus que d'autres à la création de sens du collectif. Dans le cas des RTO, le directeur peut endosser ce rôle, et, par ce biais, agir sur la construction des processus décisionnels. Pour mener à bien son rôle de traducteur et de *sense-giver* le directeur a besoin d'une autonomie d'action et d'une relation de confiance avec les structures de gouvernance.

Outre l'importance des modes de management sur l'intuition nous soulignons également celle des dispositifs de gestion. Par exemple, la pratique du retour d'expérience formel ou informel est à même de fournir au décideur une connaissance de son action dans l'action globale. Nous rejoignons Canet *et al.* (2011, p. 166) sur l'intérêt de la « réflexivité pour que les décideurs puissent nourrir des modèles d'action favorables à l'intuition ». Afin de disposer d'une expérience de qualité, le retour d'expérience devrait fournir aux décideurs des informations sur les conséquences de leurs propres décisions.

Le collectif que constituent les équipes de pilotage des RTO ont par rapport aux autres modes d'organisation la particularité de devoir coordonner, sans disposer pour cela d'une autorité hiérarchique et sous la tutelle des organes stratégiques (Maison-nasse *et al.*, 2010), un ensemble hétéroclite

d'acteurs autonomes aux stratégies parfois divergentes. Au regard de modes organisationnels proches tels que l'entreprise en réseau ou l'entreprise étendue, il conviendrait de questionner l'opérabilité du lien ici dévoilé entre gouvernance, management et décision intuitive.

2. De l'intuition individuelle à l'intuition distribuée

Nos analyses nous conduisent à proposer le concept d'intuition distribuée, par analogie avec la théorie de la cognition distribuée de Hutchins (1995). Pour Hollan *et al.* (2000, p. 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. » Cette perspective nous permet d'éclairer des éléments émergents de nos cas. Premièrement, dans plusieurs situations étudiées, une intuition se révèle chez un membre de l'équipe qui, si les conditions sont réunies, la partage avec ses collègues (*cf.* encadré 3). Deuxièmement, certaines intuitions perdurent dans le temps grâce aux interactions entre individus et/ou objets, processus durant lequel elles sont évaluées, transformées pour *in fine* donner lieu à une décision ou être rejetées. Nos données font état de quatre situations dans lesquelles ce processus de transformation s'est fait dans l'interaction entre un individu et un objet. Ainsi, à la lecture du titre d'un article, une chargée de mission a l'intuition que celui-ci est important. Elle l'imprime et le laisse visible sur son bureau. Trois semaines plus tard, son intuition mûrissant, elle décide de lire le texte, où elle trouve des informations utiles à ses activités de réseautage.

Nous distinguons dans les caractéristiques de la cognition distribuée un cadre conceptuel pertinent à l'analyse de ces situations. Premièrement, pour la CD les décisions ne relèvent pas des seules capacités cognitives individuelles mais aussi « de la structure cognitive de l'environnement » (Laville, 2000), véritable architecture cognitive. L'environnement des individus, ici des managers, est partie prenante des processus décisionnels intuitifs. Deuxièmement, la cognition distribuée se matérialise dans des artefacts cognitifs (Norman, 1991) qui renferment voire transforment des représentations. Dans les équipes de pilotage des RTO, un article de journal, un courriel ou une note de reporting jouent le rôle d'artefacts cognitifs. Troisièmement, dans la perspective de la CD, 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, façonne les processus cognitifs distribués entre les acteurs, les artefacts et les environnements (Hollan *et al.*, 2000, p. 178). La culture suscitée par le nouveau directeur de R8 permet ainsi l'expression de différents modes cognitifs, dont l'intuition. Quatrièmement, la cognition se distribue dans le temps, ce que Hutchins (1995) nomme la « précomputation temporelle ». Plusieurs managers évoquent leurs actions de veille comme moments « d'imprégnation » ; le récit d'autres situations laisse apparaître une dimension temporelle plus ou moins longue des interactions qui fondent ce processus. En conclusion, nous proposons la définition suivante : 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.

CONCLUSION

Les facteurs entourant l'intégration de l'intuition dans les processus décisionnels chez les personnes chargées du pilotage des RTO n'a, selon toute vraisemblance, fait l'objet ni d'analyses théoriques ni de recherches empiriques.

Nos résultats montrent que plus que les caractéristiques de l'environnement dans lequel le réseau évolue, ce sont les normes de gouvernance et leur traduction par le directeur, qui favorisent ou inhibent l'emploi de l'intuition dans les processus décisionnels. Notre étude laisse entrevoir des leviers managériaux : l'encouragement d'une culture de la discussion, notamment par la direction ; l'existence d'espaces pour l'échange ; l'utilisation de dispositifs plus ou moins formalisés de retour d'expérience. Dans la perspective de l'organisation en réseau, la recherche de performance est indissociable de l'écoute des phénomènes émergents. Comme piste majeure pour des recherches futures, et nous rapprochant de la perspective de la cognition distribuée (Hutchins, 1995), nous proposons le concept d'intuition distribuée.

La vision négative dont souffre l'intuition masque souvent le caractère intuitif des décisions prises. Deux voies méthodologiques s'ouvrent au terme de cette étude : une recherche de type ethnographique et la mobilisation de la méthode de l'entretien d'explicitation. Cette dernière vise le recueil du vécu par la mise en évocation du sujet dans l'action passée, 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, p. 34).

BIBLIOGRAPHIE

- Agor W.A. (1989). *Intuition in organizations: Leading and managing productively*, Sage, Newbury Park.
- Akinci C. et Sadler-Smith E. (2012). "Intuition in management research: A historical review", *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, n° 1, p. 104-122.
- Akinci C. (2014). "Capturing intuitions in decision making: A case for the critical incident technique", *Handbook of Research Methods on Intuition*, Sinclair M. (Ed.), Edward Elgar, p. 147-159.
- Allinson C.W. et Hayes J. (1996). "The cognitive style index: A measure of intuition-analysis for organizational research", *Journal of Management Studies*, 33, p. 19-135.
- Bardin L. (2003). *L'analyse de contenu*, PUF, Paris.
- Bibard L. (2012). « Accepter le risque et l'incertitude », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* vol. XVIII, p. 101-119.
- Burke L.A. et Miller M.K. (1999). "Taking the mystery out of intuitive decision making", *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 4, p. 91-99.
- Canet E., Roux L., Szpirglas M. (2011). « De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux », *Revue Management & Avenir*, n° 49, p. 150-171.
- Chabault D. (2010). « Gouvernance et trajectoire des pôles de compétitivité », *Revue Management et Avenir*, n° 36, p. 130-151.
- Chell E. (1998). "Critical incident technique", *Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research*, Symon G. et Cassell C. (Eds.), Sage, London, p. 51-72.
- Coget J.-F., Haag C. et Bonnefous A.-M. (2009). « Le rôle de l'émotion dans la prise de décision intuitive : zoom sur les réalisateurs-décideurs en période de tournage », *M@nagement*, vol. 12, n° 2, p. 118-141.
- Cossette P. (2004). *L'organisation Une perspective cognitiviste*, Les Presses de l'Université Laval, Laval.
- Dane E. et Pratt M. (2009). "Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Hodgkinson G.P. et Ford J.K. (Eds.), Wiley, Chichester, p. 1-40.
- Dane E. et Pratt M. (2007). "Exploring intuition and its role in managerial decision making", *Academy of Management Review*, vol. 32, n° 1, p. 33-54.
- Daudé B. (2012). « Les pôles de compétitivité : pour une réconciliation dialogique du local et du global ? », *Aménagement et développement territorial*, J. Bonnet (coord.), Ellipses, Paris, p.124-147.
- Ehlinger S., Perret V. et Chabaud D. (2007). « Quelles gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ? », *Revue française de gestion*, vol. 33, n° 170, p. 155-171.

- Eisenhardt K. et Zbaracki M. (1992). "Strategic decision making", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p.17-37.
- Ericsson K.S. et Charness N. (1994). "Expert performance: Its structure and acquisition", *American psychologist*, n° 49, p. 725-747.
- Fen Chong S. (2009). « Le pilotage chemin faisant : émergence des modes de gouvernance et de pilotage des pôles de compétitivité », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Gioia D.A. et Chittipeddi K. (1991). "Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n° 6, p. 433-448.
- Girod-Séville M. et Perret V. (1999). « Fondements épistémologiques de la recherche », *Méthodes de recherche en management*, Thiérart R.A. et al. (dir.), Dunod, Paris.
- Hayashi A.M. (2001). "When to trust your gut", *Harvard Business Review*, vol. 79, n° 2, p. 59-65.
- Hayes J., Allinson C.W. et Armstrong S.J. (2004). "Intuition, women managers and gendered stereotypes", *Personnel Review*, vol. 33, n° 4, p. 403-417.
- Hogarth R.M. (2001). *Educating Intuition*, University of Chicago Press, Chicago.
- Hollan J.D., Hutchins E. et Kirsh D. (2000). "Distributed cognition: A new foundation for human computer interaction research", *ACM Transactions on Human-Computer Interaction*, vol. 7, n° 2, p. 174-196.
- Hutchins E. (1995). *Cognition in the Wild*, MIT Press, Cambridge.
- Inbar Y., Cone J., Gilovich T. (2010). "People's intuitions about intuitive insight and intuitive choice", *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, p. 232-247.
- Isen A.M. (2000). "Positive affect and decision making", *Handbook of Emotions*, Lewis M. & Haviland-Jones J. (Eds), vol. 2, New York, The Guilford Press, p. 417-435.
- Isenberg D.J. (1984). "How senior managers think", *Harvard Business Review*, p. 81-86.
- Kahneman D. et Klein G. (2009). "Conditions for intuitive expertise: A failure to disagree", *American Psychologist*, vol. 64, n° 6, p. 515-526.
- Khatri N. et Ng H. (2000). "The role of intuition in strategic decision making", *Human Relations*, vol. 53, n° 1, p. 57-86.
- Klein G. (2003). *Intuition at Work*, Doubleday, New York.
- Klein G.A. (1998). *Sources of power: How people make decisions*, MIT Press, Cambridge.
- Laughlin P.R. (1980). "Social combination processes of cooperative problem solving groups on verbal intellectual tasks", *Progress in Social Psychology*, Fishbein M. (Ed.), Erlbaum, Hillsdale.
- Laville F. (2000). « La cognition située. Une nouvelle approche de la rationalité limitée », *Revue économique*, vol. 51, n° 6, p. 1301-1331.

- Maisonnasse J., Petrella F. et Richez-Battesti N. (2010). « Réseaux territoriaux d'organisations et gestion des compétences », *Colloque International PME Innovantes, Clusters et Territoires*, Tours, 9-10 décembre.
- Maltais D. et Mazouz B. (2004). « À nouvelle gouvernance, nouvelles compétences », *Revue Internationale de Gestion*, vol. 29, n° 3, p. 89-92.
- March J. (1988). *Decisions and Organizations*, Basic Blackwell, Oxford.
- Matzler K., Uzelac B., Bauer F. (2014). "The role of intuition and deliberation for exploration and exploitation success", *Creativity and Innovation Management*, 23, p. 252-263.
- McCutcheon H. et Pincombe J. (2001). "Intuition: an important tool in the practice of nursing", *Journal of Advanced Nursing*, vol. 35, n° 3, p. 342-348.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1994). *Qualitative data analysis*, Sage, London.
- Norman D.A. (1991). "Cognitive Artifacts", *Designing Interaction*, Carroll M. (Ed.), Cambridge University Press, Cambridge.
- Prietula M.J. et Simon H.A. (1989). "The Experts in Your Midst", *Harvard Business Review*, vol. 67, n° 1, p. 120-124.
- Rainey H.G., Ronquillo J.C. et Avellaneda C.N. (2010). "Decision making in public organizations", *Handbook of Decision Making*, Nutt O.C. et Wilson D.C. (Ed.), John Wiley & Sons, Chichester.
- 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.
- Shapiro S. et Spence M.T. (1997). "Managerial intuition: A conceptual and operational framework", *Business Horizons*, vol. 40, n° 1, p. 63-68.
- Shirley D. et Langan-Fox J. (1996). "Intuition: A review of the literature", *Psychological Reports*, n° 79, p. 563-584.
- Sinclair M. (Ed.) (2011). *Handbook of Intuition Research*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Sinclair M. et Ashkanasy N.M. (2005). "Intuition: Myth or a decision-making tool", *Management Learning*, vol. 36, n° 3, p. 353-370.
- Vermersch P. (1994). *L'Entretien d'Explicitation*, ESF, Issy-les-Moulineaux.
- Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*, Sage, Thousand Oaks.
- Yates F. (2001). "'Outsider': Impressions of naturalistic decision making", *Linking Expertise and Naturalistic Decision Making*, Salas E., Klein G. (Eds), Mahwah, NJ.