



**HAL**  
open science

## Décision et Intuition : un état des lieux

Jean-Fabrice Lebraty

► **To cite this version:**

Jean-Fabrice Lebraty. Décision et Intuition : un état des lieux. Education & Management, 2007, 33, pp.33-37. halshs-00264342

**HAL Id: halshs-00264342**

**<https://shs.hal.science/halshs-00264342>**

Submitted on 17 Mar 2008

**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.

# Décision et Intuition

Jean-Fabrice Lebraty

Professeur à l'Université de Nice Sophia-Antipolis

Laboratoire de recherche GREDEG UMR 6227 CNRS

Il y a 10 ans (Lebraty, 1996), nous proposons une réflexion sur le rôle de l'intuition dans les processus de prise de décision, en nous fondant principalement sur les travaux de W. Agor (1989). Dans ce cadre, nous débutons cette réflexion en proposant plusieurs définitions du concept d'intuition. Puis, nous évoquons son rôle sur la prise de décisions et enfin, nous complétons l'analyse par une vaste étude empirique conduite auprès de chefs d'entreprises. Notre recherche s'appuyait sur une vision du processus de prise de décision fortement inspirée par les travaux de H.A. Simon. Or, une nouvelle approche décisionnelle intégrant l'intuition est apparue depuis quelques années. Elle permet de mieux comprendre et donc de démystifier ce concept d'intuition.

Nous présenterons dans un premier temps cette approche décisionnelle, puis dans un second temps nous décrirons les mécanismes contribuant à faire émerger l'intuition. Enfin, nous proposerons quelques conseils comportementaux visant à aider les décideurs dans leur utilisation de l'intuition.

## Une approche naturaliste de la décision : la décision en situation.

Généralement, étudier la décision renvoie à la compréhension des choix qu'opèrent des individus confrontés à un problème. Une rapide revue de la littérature confirme que décision et choix sont synonymes. Prenons quelques exemples. L'approche classique et optimisatrice illustrée par les travaux de Bernard Roy (1985) proposait d'améliorer la décision en la décrivant comme un choix multicritères. Herbert Simon dans notamment « *Administrative Behavior* » régulièrement réédité depuis 1947, décrivait avec génie le processus de prise de décision en tenant compte des aspects psychologiques et comportementaux des décideurs. Dès lors, la décision devenait un choix de type « satisfaisant. ». Le décideur choisissait la première option qui lui convenait. Cependant, certaines décisions demeuraient difficilement compréhensibles (Morel, 2002). Des explications furent avancées en termes de limites de rationalité, de biais cognitifs ou encore d'intuition. Selon le résultat de la décision, l'une ou l'autre de ces explications était monopolisée : bon résultat = intuition, mauvais résultat = biais cognitif.

C'est dans ce cadre qu'une équipe de chercheur menée par Gary Klein (1998) a initié une étude de type naturaliste pour continuer à faire progresser la compréhension des mécanismes décisionnels. L'approche naturaliste se fonde sur une méthodologie particulière qui conduit à observer les individus quand ils sont dans leur milieu et qu'ils sont confrontés à des situations concrètes. Les décideurs observés par Gary Klein étaient des cadres pompiers dirigeant des groupes d'intervention. L'équipe de chercheurs avaient deux *a priori* sur la décision. Premièrement, dans des situations urgentes, généralement seuls deux options peuvent être comparées. Deuxièmement, les experts imaginent plus de solutions potentielles et effectuent ainsi un meilleur choix. Or, l'observation et l'analyse de 156 décisions a contredit ces deux *a priori*. En effet, la grande majorité des décisions (127 sur 156) se traduit par l'évaluation d'une seule solution potentielle. Visiblement dans ces cas là, la décision n'était pas un choix entre options. De plus, les cadres possédant le moins d'expérience face au cas auquel ils étaient confrontés étaient ceux qui avaient le plus recours à la comparaison d'options ! A partir de ces premières constatations réfutant les hypothèses initiales, un véritable courant de

recherche intitulé « *Naturalistic Decision Making* » fut initié, que nous avons choisi de traduire par l'appellation de « **Décision en Situation** » (Lebraty et Pastorelli, 2004). Ces recherches se sont focalisées sur certains cas bien précis : des experts confrontés à des situations urgentes, risquées et complexes.

Un modèle fut alors mis en évidence : modèle dit de la première reconnaissance<sup>1</sup>. Il est important de préciser qu'il ne s'agit pas d'un modèle décrivant comment un décideur doit se comporter, mais plutôt comment il se comporte quand il se trouve confronté à une situation réelle. Il n'y a pas donc de garantie quant à la réussite de l'application de ce modèle, juste une meilleure compréhension de ce qu'il se passe concrètement. Comment un individu expert décide-t-il réellement dans une situation urgente et complexe ?

Tout au long de sa journée, un décideur se trouve confronté à différentes situations. Certaines demandent une action de sa part (par exemple, un pompier face à un incendie ou un commandant de bord face à une avarie moteur). Dès lors, il compare instinctivement cette situation avec ce qu'il a déjà vécu et appris auparavant. Si cette situation lui rappelle une expérience vécue, il va se référer à la solution qu'il avait mise en œuvre précédemment. Il vérifiera si cette solution peut s'appliquer au cas présent et il va simuler mentalement l'application de cette solution imaginée au cas présent. S'il estime que cette solution convient, il va la mettre en œuvre, il n'y a donc pas de comparaisons entre différentes options. Le cas d'un médecin examinant un patient atteint d'un certain nombre de symptômes et lui prescrivant un traitement, constitue un bon exemple de cette manière de concevoir la décision. Bien évidemment tous les cas ne sont pas aussi simples. Si par exemple, le décideur estime que la solution envisagée ne convient pas au cas qu'il a à gérer, il imagine alors une autre solution et il effectue une nouvelle simulation mentale. Cependant, ici aussi, il n'y a toujours pas de comparaison entre options.

L'impact de cette approche décisionnelle, qui semble pourtant assez simple, est énorme. En effet, tout va dépendre de la compréhension de la situation dans son contexte par le décideur et des expériences qu'il a déjà vécues. L'attention se déplace donc, de la fin du processus décisionnel (proposition et analyse de solutions potentielles), au tout début de ce même processus (compréhension de la situation problématique).

Le mécanisme de compréhension de la situation constitue donc un aspect essentiel à prendre en compte quand on traite de la prise de décision. Parmi les travaux visant à définir ce que représente la compréhension de la situation, ceux initiés par M. Endsley méritent d'être cités, notamment pour leurs aspects opérationnalisables. M. Endsley (2000) parle de « conscience d'une situation ». Avoir conscience d'une situation signifie l'atteinte des trois niveaux suivants : la perception des éléments de l'environnement dans un volume de temps et d'espace (niveau 1), la compréhension de leurs significations (niveau 2) et une anticipation de leur évolution future (niveau 3). Un individu ayant franchi de manière cohérente les trois niveaux est considéré comme ayant une bonne conscience de la situation. Mais, ce n'est pas toujours le cas, Ainsi, la conscience est variable selon le niveau atteint par l'individu et constitue donc le résultat d'un processus de construction mentale des éléments du contexte dans lequel le sujet évolue et pour lequel il agit.

Pourtant, quand on regarde les nombreuses méthodes décisionnelles existantes, force est de constater que la partie « choix entre options » monopolise au moins la moitié de la méthode au détriment de l'attention portée à la compréhension de la situation.

L'approche de la décision en situation mériterait bien d'autres développements, aussi, nous renvoyons le lecteur à l'ouvrage de C. Zsombok et G. Klein (1997) et à l'ensemble du numéro spécial de la revue *Organization Studies*<sup>2</sup> qui lui est consacré.

Quelle est alors la place de l'intuition dans cette approche ? C'est l'objet de la partie suivante.

---

<sup>1</sup> Traduction de « *Recognition-Primed Decision* »

<sup>2</sup> Vol. 27, n°7 de juillet 2006

## L'intuition dans la décision en situation

Albert Einstein disait qu'un esprit intuitif était un don sacré et qu'un esprit rationnel était un serviteur fidèle. Il ajoutait que nous avons créé une société qui honorait le serviteur, mais qui avait oublié le don. L'origine de cette citation réside, de notre point de vue, dans la complexité du concept d'intuition. Cette complexité se traduit dans la polysémie des sens accordés à l'intuition ce qui conduit à ne pas lui accorder de statut scientifique et donc à s'en méfier. Comme nous allons le voir, pour l'approche naturaliste, l'intuition constitue le mécanisme central de tout processus de prise de décision complexe.

En effet, selon Gary Klein (2004 pp. 3-12), l'intuition constitue la manière avec laquelle nous traduisons nos expériences en compréhension de la situation puis en décision. Il précise le mécanisme de l'intuition qui premièrement conduit à appliquer des modèles génériques à une situation donnée et deuxièmement permet de reconnaître les modes d'actions appropriés à ces modèles. Ainsi, une décision intuitive est constituée par un processus de reconnaissance de modèle comme le montre la figure suivante.



Figure 1 : Processus de reconnaissance de modèles à l'œuvre lors de décisions intuitives (inspiré de Klein, 2004, p. 23)

L'intuition constitue donc un mécanisme cognitif et ce sont les aspects suivants d'un décideur qui vont exercer une influence sur la mise en œuvre de l'intuition :

- ses modèles mentaux : concept développé par P.N. Johnson-Laird (1983) qui estime que les individus élaborent des représentations simplifiées de la situation perçue variables selon la tâche qu'ils ont à gérer ;
- son expérience : c'est-à-dire, le nombre de situations qu'il a eu à gérer et la manière avec laquelle il a internalisé les triplets « situation-actions-effets » ;
- ses émotions : selon le contexte dans lequel le décideur doit agir, par exemple, en situation d'urgence ou de risque, ses émotions vont exercer une influence sur ces capacités cognitives et notamment sur sa manière de reconnaître une situation ou de simuler un mode d'action ;
- ses croyances : qui contribuent à exercer une influence sur les modes d'action envisagés.

Ainsi donc, un décideur expert confronté à une situation dont il a une certaine conscience, va élaborer très rapidement un mode d'action. Ce processus quasi-instantané, de croisement d'une perception avec une expérience passée, s'appelle l'intuition.

Présentée de cette manière, l'intuition se comprend assez aisément, pourquoi donc, tant de mystères et de défiance entourent-ils ce concept ?

Quatre causes au moins peuvent être avancées pour expliquer le fait que l'intuition soit rarement mise en avant par les décideurs pour justifier de leur action.

La première cause tient à ce que le mécanisme de reconnaissance de situation est très rapide et peut parfois se dérouler inconsciemment. Le décideur sait « instinctivement » ce qu'il doit faire sans se rendre compte que cet « instinct » provient de la comparaison inconsciente entre

ses expériences vécues et la situation qu'il éprouve. Le décideur aura donc beaucoup de mal à se justifier puisque lui-même ne sait pas exactement les ressorts profonds l'ayant conduit à cette décision. La deuxième cause tient aux limites du raisonnement par analogie. En effet, comparer deux situations complexes conduit à tenir compte de certains critères, à en simplifier d'autres voir à en éliminer. Dans le détail, deux situations complexes divergent toujours sur certains points. Il sera alors délicat au décideur d'expliquer son choix de situation de référence. La troisième cause est peut être plus spécifique au raisonnement cartésien français qui stipule en toile de fond, qu'une bonne décision est le résultat du meilleur choix entre toutes les alternatives possibles. Cette croyance en l'optimalité est d'autant plus renforcée quand la décision est importante. En effet, qui est prêt à admettre qu'avant qu'une décision stratégique ne soit prise, toutes les options n'ont pas été envisagées dans le détail. Pourtant, les décisions stratégiques étant complexes, c'est justement celles où l'exhaustivité des solutions potentielles est impossible ! Enfin, il faut bien reconnaître, qu'il existe encore des zones d'ombres dans cette approche de l'intuition. Le concept de modèle mental, par exemple, demeure une manière d'appréhender le raisonnement humain, mais d'une part, ce n'est pas la seule et d'autre part, elle peut être critiquable sur certains aspects. Il n'en demeure pas moins que l'approche de la décision en situation intègre de manière compréhensible l'intuition dans le processus décisionnel. Voyons maintenant comment recourir positivement cette intuition.

## **Quelques astuces pour favoriser l'intuition dans la décision**

G. Klein (2004, pp. 282-293) propose une série d'attitudes qu'un décideur devrait adopter pour améliorer son recours à l'intuition. Reprenons ici les attitudes nous apparaissant les plus pertinentes et précisons-les

\* *La première solution que l'on envisage est souvent la meilleure, d'ailleurs on y revient souvent.* Cette constatation effectuée lors de d'observations sur le terrain se trouve de plus renforcée par un biais cognitif appelé « biais d'ancrage ». Ce biais conduit le décideur à ne rechercher que les informations qui correspondent à sa première idée, expliquant ainsi le « *on y revient souvent* ». Aussi, autant être conscient dès le début de cette première orientation et examiner alors ses implications positives et négatives. Recourir à l'intuition ne s'oppose pas à une analyse fine et détaillée de la solution envisagée de prime abord.

\* *Veiller à toujours comprendre la situation* : lors de situations complexes et dynamiques, tout décideur peut, par moment, avoir une compréhension altérée de la situation, et ce, sans forcément s'en rendre compte. Dans un tel cas, il peut proposer des solutions cohérentes avec ce qu'il comprend de la situation, mais qui se révèlent peu adaptées au cas auquel il se trouve confronté. Le temps dédié à la décision et les capacités cognitives du décideur étant limitées, il convient alors, que ce dernier veille à conserver cette compréhension, même si c'est au détriment des réflexions et discussions sur ce qu'il doit décider.

\* *Ne pas confondre ses désirs avec ses intuitions.* Ce type de confusion peut se produire, surtout quand un décideur veut dominer et contrôler les événements. Cet excès de volonté peut guetter certains hauts dirigeants.

D'autres conseils peuvent être prodigués, mais de notre point de vue, il est essentiel qu'un décideur puisse mettre en adéquation les différentes méthodes qui s'offrent à lui (analyse, intuition, discussion avec des experts etc.) avec la situation qu'il doit gérer. Ainsi, c'est une double conscience que le décideur doit veiller à conserver : une conscience de la situation pour pouvoir décider de manière cohérente et une conscience de son comportement cognitif de manière à opter pour la méthode décisionnelle qui convient.

Au terme de ce bref panorama où nous avons présenté une nouvelle approche décisionnelle intégrant l'intuition, nous voudrions terminer sur l'idée du rôle néfaste que la peur de l'erreur peut avoir sur le recours à l'intuition. En effet, qu'en est-il d'un dirigeant préférant ignorer son intuition pour suivre une méthode analytique qui seule garantira la justification de ses actes ?

### **Bibliographie**

- Agor, W.H. (1989) *Intuition in organizations*. Sage Publications.
- Endsley, M.R. & Garland, D.J. (2000) *Situation Awareness Analysis and Measurement* Lawrence Erlbaum Associates.
- Johnson-Laird, P.N. (1983) *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness* Harvard University.
- Klein, G. (1998) *Sources of Power How People Make Decisions* MIT Press.
- Klein, G. (2004) *The Power of Intuition - How to use your gut feelings to make better decisions at work* Currency Doubleday.
- Lebraty, J.F. & Pastorelli-Nègre, I. (2004), « Biais cognitifs : quel statut dans la prise de décision assistée ? », *Systèmes d'Information et Management*, vol. 9, no 3, pp.87-116.
- Lebraty, J.F. (1996), « L'intuition dans les décisions managériales. », *Revue Française de Gestion*, no 109, pp.57-71.
- Morel, C. (2002) *Les décisions absurdes* Gallimard.
- Roy, B. (1985) *Méthodologie multicritère d'aide à la décision* Economica.
- Simon, H.A. (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations* Free Press.
- Zsombok, C. & Klein, G. (1997) *Naturalistic Decision Making* Lawrence Erlbaum Associates Publishers.