

« Diriger ou l'art de cultiver son intuition ? »

L'intuition est une aptitude essentielle des dirigeants. L'histoire abonde d'exemples témoignant du caractère décisif d'une idée à contre-courant ou d'une décision prise dans une situation d'urgence qui s'est révélée être un coup de génie.

Cette faculté – qui est peut-être davantage un trait de caractère – n'est pourtant pas enseignée ou éduquée dans les grandes Business Schools et universités mondiales.

La raison ? L'intuition est par définition un produit de l'expérience accumulée. Elle ne s'apprend donc pas sur les bancs de l'école. Elle s'exerce, se tempore, se cultive.

En dépit de sa volatilité, une chose est néanmoins certaine : face aux défis civilisationnels et économiques du XXI^e siècle, apprendre à cultiver et utiliser son intuition à bon escient fait partie du bagage des leaders de demain.

13 avril 1970. Quatre chaînes de télévisions retransmettent la troisième mission du programme spatial américain Apollo qui doit déposer les astronautes Jim Lovell, Fred Haise et Jack Swigert sur la lune. Quand un accident grave se produit : l'explosion d'un réservoir d'oxygène met hors d'usage le module de service qui devait fournir l'énergie, l'eau, l'oxygène et le système propulsif au vaisseau. La mission est annulée et les astronautes doivent être rapatriés d'urgence sur terre. Problème : pour faire demi-tour, l'équipage doit allumer le module de carburant de secours qui se trouve à côté du réservoir d'oxygène endommagé.

Gene Kranz qui dirige la mission depuis la terre, n'a que quelques minutes pour donner son ordre de mission et il décide de faire autrement. Il donne l'ordre à l'équipage de se réfugier dans le module lunaire *Aquarius* et de garder le cap vers la lune, de la contourner afin d'avoir l'impulsion suffisante pour revenir sur Terre. Cette procédure rallonge le séjour des astronautes dans l'espace de 80 heures, dans un module lunaire conçu normalement pour alimenter deux personnes en énergie, air et eau pendant 48 heures seulement.

On sait aujourd'hui que cette décision prise dans l'urgence a sauvé l'équipage.



L'enquête réalisée *a posteriori* a révélé que le module de carburant endommagé aurait explosé au contact de l'oxygène, entraînant la mort des trois astronautes. Sans pouvoir en expliquer les raisons, Gene Kranz affirme dans *Failure Is Not An Option* s'être senti plus confiant dans le module lunaire que dans le module de carburant de secours. Rien, dans les conditions dans lesquelles il a pris sa décision, n'aurait pu justifier une telle assurance. Le bien-fondé de cette décision a pu être reconnu après-coup en décomposant l'ensemble des variables en jeu. Mais le peu de temps qu'avait le directeur de vol devant lui ne laisse pas de doute : il a agi impulsivement, guidé par son intuition. Cette étonnante maîtrise n'était pourtant pas du tout le fruit du hasard.

Ron Schultz, qui relate cette anecdote dans *Unconventional Wisdom*, précise ainsi que les ingénieurs de la NASA étaient habitués à prendre en vingt secondes des décisions impliquant plus de deux cents données différentes. À force d'entraînement, ils arrivaient à effectuer ce travail de manière quasi inconsciente et intuitive. L'intuition devenait alors un véritable prolongement et élargissement inconscient de la pensée rationnelle.

Pour Ron Schultz, le parallèle avec le monde de l'entreprise contemporaine est évident. À l'heure où l'informatisation, la mondialisation, l'accélération de l'innovation, la profusion d'information rendent les choix de plus en plus difficiles à appréhender rationnellement, **l'intuition n'a jamais été aussi nécessaire.**

De la nécessité de l'intuition pour les dirigeants

Les champs d'application de l'intuition sont multiples. Nous faisons appel à notre intuition **pour innover, pour anticiper et percevoir des changements** d'ampleur (en prospective stratégique), **pour identifier les signaux faibles dans une organisation** qui vont nous permettre de mieux manager ou pour créer de nouveaux liens avec des partenaires clés. Dans une [étude](#) réalisée en 2020, 53 % des chefs d'entreprise disaient privilégier l'instinct et la vitesse par rapport à l'utilisation de données pour prendre des décisions. Mais l'intuition, liée aux facultés du cœur, a aussi à voir avec la capacité de développer une activité ou un produit utile au plus grand nombre.

L'intuition, comme aptitude sensible de l'individu, fait ainsi appel à tous les sens, à toutes les sensations et émotions. Certains neurobiologistes, comme Emeran Mayer, la rattachent même au nerf vague voire au microbiote intestinal. Elle réactive aussi le rapport si intime que nous avons avec le vivant. « Chaque expérience émotionnelle – positive ou négative – est stockée dans notre cerveau comme un “clip vidéo” [...] » écrit le Professeur Mayer. « Ce clip vidéo contient les expériences ainsi que les réactions et sensations associées de notre intestin » [...] « Notre cerveau peut ainsi presque



instantanément accéder à la réponse émotionnelle la plus pertinente lors d'une décision « prise avec les tripes » ». ¹

« Ce n'est pas en suivant une note de synthèse, un sondage ou en s'attardant sur un concours de circonstance sans intérêt qu'un Président prend une décision. » remarquait l'historien Richard Neustadt. « Pour s'en sortir, il doit réussir à saisir dans chaque parcelle de réalité, opinion, rumeur, ce qui peut être digne de son attention et de sa confiance ». Plutôt que de s'en remettre au quantitatif, au visible, l'intuition invite à s'en remettre à « l'invisible », rappelant la formule bien connue du renard dans *Le Petit Prince* de Saint-Exupéry : « On ne voit bien qu'avec le cœur. L'essentiel est invisible pour les yeux ».

Ce lien direct entre certitude immédiate et intelligence du cœur n'est pas anodin. Notamment parce qu'on ne peut pas réduire l'intuition à la seule recherche d'une performance économique.

Éduquer l'intuition

Dans le champ professionnel, l'intuition est un potentiel majoritairement sous-exploité. La nécessité de « muscler » sa capacité d'intuition n'est pourtant pas ou mal intégrée dans les parcours des écoles de commerce.

Elle reste cependant un outil clé de prise de décision en entreprise et peut permettre d'identifier des risques majeurs, « sentir » si une collaboration pourra être fructueuse ou encore innover hors des sentiers battus. Comme le rappelle l'auteure Isabelle Fontaine², « un dirigeant ouvert à sa part intuitive peut notamment anticiper les évolutions et les grandes directions à prendre ou ne pas prendre pour son entreprise. Il est complet, dans le sens où il sollicite à part égale, en toute confiance, à la fois à sa fibre intuitive et rationnelle. »

L'intuition s'exerce. Liée à l'expérience accumulée, l'intuition suppose d'avoir traversé des situations suffisamment diverses pour savoir quoi faire et à quel moment. Or, comme chacun sait, l'expérience se vit, elle ne s'enseigne pas. Henry Mintzberg, auteur de *Managers not MBAs* écrit ainsi que « tenter d'enseigner le management à quelqu'un qui n'a jamais dirigé revient à essayer d'enseigner la psychologie à quelqu'un qui n'aurait jamais rencontré un autre être humain. Les organisations sont des choses complexes. Les diriger demande de faire preuve d'agilité, de mobiliser toutes sortes de compétences tacites qui ne peuvent s'acquérir que dans leur contexte. ».³

¹ <https://emeranmayer.com/can-we-trust-our-gut-feelings/>

² <https://histoireintuition.com/2014/06/11/une-revolution-en-marche/>

³ Henry Mintzberg, *Managers not MBAs. A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Managing Development*, FT Prentice Hall, Londres, 2004, 463 pages.



L'intuition se tempore. Suivre son intuition n'offre aucune garantie d'efficacité. Il faut aussi pouvoir distinguer entre intuition et fausse certitude. Les professeurs en entrepreneuriat l'ont bien compris : leur rôle est de mettre en garde contre les décisions hâtives, enseigner à prendre du recul pour ne pas se précipiter.

L'intuition se cultive. Si la raison est bien la chose au monde la mieux partagée, l'intuition, de son côté, est une faculté qui n'est pas équitablement répartie. Pour l'auteure Victoria Pellé-Reimerson, il existe quatre grandes typologies d'intuition :

- **L'intuition visionnaire**, qui pressent l'imminence d'un danger ou le potentiel d'une technologie, d'un concept ou produit,
- **L'intuition conceptuelle**, qui nous conforte dans la pertinence d'un choix ou d'une décision à prendre,
- **L'intuition relationnelle** ou le sentiment qu'une rencontre va se révéler déterminante pour notre vie,
- **L'intuition personnelle ou spirituelle**, qui nous pousse à changer profondément de chemin de vie,

Selon Isabelle Fontaine⁴, il est nécessaire « *d'aller à la rencontre de son propre potentiel intuitif* » pour « *évaluer son niveau, apprendre à repérer et identifier ses manifestations intuitives ou encore comprendre et lever ses blocages personnels.* » La capacité à exercer son intuition dépendrait également du contexte dans lequel on évolue. Pour Guillaume Desnoës, entrepreneur et auteur de *la société du lien : la révolution du comment*, se donner les moyens de travailler dans un cadre de confiance est un prérequis : choisir les personnes et l'endroit propices pour reconnaître les bonnes intuitions et sanctionner les mauvaises.

Bergson écrivait que « *l'analyse opère sur l'immobile tandis que l'intuition se place dans la mobilité ou, ce qui revient au même, dans la durée* ».

Les dirigeants d'entreprise les plus visionnaires anticipent les transformations de la société, conçoivent des produits et services utiles et parviennent à projeter leur action sur le temps long. En cela, leur intuition joue un rôle essentiel.

⁴ Développez votre intuition pour prendre de meilleures décisions, (Quotidiens Malins édition, 2013)

Peut-on éduquer l'intuition ? *Isabelle Fontaine*

L'intuition est reconnue comme une compétence clé du dirigeant pour déployer son entreprise, et ce, dans un environnement de plus en plus incertain. Elle est identifiée comme telle depuis plusieurs décennies dans la littérature managériale. Alors pourquoi n'est-elle pas enseignée dans les business school ?

Tout le monde a de l'intuition, qu'il exprime et vit différemment en fonction de sa personnalité et aptitudes. J'ai identifié trois profils intuitifs dominants : intellectuel, émotif et instinctif, qu'il est possible selon mon expérience d'apprendre à identifier et de développer.

Cependant, une telle démarche suppose d'abord de prendre en compte certains freins exprimant des peurs légitimes, comme les risques de dérives morales ou de charlatanisme, ou encore une utilisation dévoyée de l'intuition mise au service de buts non éthiques.

Ces réticences méritent d'être placées au cœur d'une réflexion sur une éducation à l'intuition, et en particulier de dirigeants, du fait de leurs responsabilités humaines et sociétales.

Celle-ci pourrait reposer sur 4 grands piliers :

1. L'établissement d'un cadre (objectifs de formation : amélioration de prise de décision, empathie, créativité, innovation, connexion à son "être profond", transformation personnelle ? protocoles pédagogiques utilisés ; prérequis pour les participants, etc...) et d'une charte de déontologie (champ d'intuition exploré, au service de quoi, dans quelle posture, quelle éthique, pour quels engagements humains et moraux ? etc.)
2. Une pédagogie basée sur l'expérience d'abord, la théorie ensuite, approche que je déploie notamment dans le parcours « Du cœur aux actes » de la Heart Leadership University ; et s'inscrivant dans une certaine durée pour favoriser l'intégration.
3. Un déploiement de l'intuition à la fois individuel et groupal, (grandir en intuition au contact de soi et des autres).
4. Une évaluation de l'apprentissage intuitif et de ses conséquences à court, moyen, long terme dans la sphère professionnelle et personnelle.

Références complémentaires

- [Article Sciences et avenir](#) sur le fonctionnement cérébral de l'intuition
 - « Nos observations suggèrent qu'une personne qui a examiné brièvement un environnement forme des impressions qui concordent de manière remarquable avec celles des autres. Et ces impressions sont souvent pertinentes", concluent les auteurs. En revanche, "si les volontaires ont de longues minutes pour réfléchir et délibérer, on observe qu'ils se trompent plus souvent. »
"Le diable est dans la délibération !", clame ainsi un article de Loran Nordgren, de la Kellogg School of Management (Chicago, États-Unis)
 - « En situation d'urgence, les décideurs prennent des décisions intuitives qui reposent sur leur expertise ou sur des expériences émotionnelles antérieures, ou sur des émotions immédiates lorsque la situation n'est pas familière. »

Document rédigé avec la contribution de :

A. de Grave/Stroïka

I. Fontaine/Histoire d'intuition

G. Desnoës/Alenvi

H. Le Teno/Jean-Noël Thorel Foundation

Pour aller plus loin

- Bastik, Tony. *Intuition: How we think and act*. New York: Wiley, 1982.
- Bertolucci, Marius., Pinzon, Juan David. « De l'intuition dans la décision des managers de l'action publique. Le cas du pilotage des réseaux territorialisés d'organisations ». *Revue française de gestion*, N° 251, Pp. 115-130, 2015.
- Calabretta, Giulia., Gemser, Gerda., Wijnberg, Nachoem M. "The Interplay between Intuition and Rationality in Strategic Decision Making: A Paradox Perspective", *Organization Studies*, Vol. 38 (3-4) 365-401, 2017.
- Akinci, Cinla, Sadler-Smith, E. "Intuition in Management Research: A Historical Review". *International Journal of Management Reviews*, 14 (1), pp. 104- 122. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00313.x. 2012.
- Dane, Erik., Pratt, Michael G. "Exploring intuition and its role in managerial decision making", *Academy of Management Review*, Vol. 32, No. 1. 32-54, 2007.
- Ethier, Stéphane. *Épistémologie de l'intuition*, HEC de Montréal, 2014. 20 p.
- Fantina, Paola., Palasciano, Claudio., Taiscah, Marco. "Back to Intuition: Proposal for a Performance Indicators Framework to Facilitate Eco-factories Management and Benchmarking". *Procedia CTRP* 26, Pp.1-6, 2015.
- Jędrzejczyk, Waldemar., Kuceba, Robert. "The issue of intuition in management - established knowledge and perspective of evolution". DOI: 10.17626/DBEM.ICoM.P00.2015.p064 ; Pp339-343. 2015.
- Kesting, Peter., Niesen, Rasmus Kjærsgaard. "The Meaning of Intuition for the Negotiation Process and Outcome". *Negotiation Journal*, 309-329, 2020.
- Malewska, Kamila. "Intuition and Entrepreneurship in Management Practice", *Journal of Business and Economics*, 9(1), s. 34-48. 2019.
- Manesh, Mohammad Fakhar., Flamini, Giulia., Petrolo, Damiano. "A round of dancing and then one more: embedding intuition in the ballet of entrepreneurial decision making". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2021. <https://doi.org/10.1007/sl1365-021-00752-8>
- Palumbo, Rocco. "A round of dancing and then one more: embedding intuition in the ballet of entrepreneurial decision making". *International Entrepreneurship and Management Journal*, April 2021. <https://doi.org/10.1007/sl1365-021-00752-8>