



## Et l'intuition dans tout ça?

© May 2007, Dr David Hillson PMP FAPM

*david@risk-doctor.com*

L'être humain est un mélange complexe de rationnel et d'irrationnel: une combinaison subtile de tête, de coeur et de tripes. Lorsque nous avons à prendre des décisions et traiter les risques, nous semblons privilégier la réflexion à l'émotion. Nous prétendons que la prise de décision et le management des risques doivent suivre un processus structuré en considérant les options de façon impartiale, en pesant objectivement les chances, afin d'arriver à un résultat qui pourra être expliqué et défendu. Cependant exclure l'irrationnel peut nous interdire une source importante d'information, surtout lorsqu'on affronte l'incertitude. L'intuition a-t-elle donc une place dans la prise de décision ou le management des risques ?

Comment définir l'intuition ? C'est le fait de savoir instinctivement sans avoir recours à la raison : un sentiment ou sensation sur une situation qui ne s'explique et ne s'argumente pas. Parfois nous avons le sentiment intime que quelque chose est « bien », ou bien que « cela sonne faux ». Est-ce que nous devrions considérer ces sentiments comme contestables et infondés ; ne pourrions-nous pas plutôt nous en servir ?

L'intuition est souvent le résultat d'une longue expérience, le produit d'une sagesse infuse et la voix d'un condensé d'expertise. Une personne qui a travaillé longtemps dans un certain domaine aura probablement acquis une connaissance profonde des problèmes et difficultés, et pourra formuler immédiatement une opinion sans pouvoir expliquer précisément comment y être arrivée. Cette riche source d'expérience ne devrait pas être prise à la légère, mais devrait servir à améliorer la prise de décision et de management des risques. Oui, mais comment ? Faudrait-il abandonner les processus formels et simplement demander aux experts de nous dire ce qu'ils ressentent ?

La bonne approche n'est pas « l'un ou l'autre » mais « l'un et l'autre ». Nous devrions intégrer l'intuition avec une approche plus rationnelle pour obtenir le meilleur des deux mondes. Ceci implique trois étapes :

- **Écouter.** Se servir de l'intuition pour valider les résultats des processus de prise de décision et de risque.
- **Apprendre.** Chercher à acquérir la connaissance infuse des experts et la rendre disponible aux autres.
- **Croître.** Développer nos propres talents intuitifs en les exerçant et en évaluant les résultats.

L'utilisation de l'intuition dans le processus de risque et la prise de décision comporte quand même un danger potentiel. Comme elle est basée sur l'expérience, l'intuition est très spécifique à l'individu et peut donc être partielle et incomplète. Elle dépend de l'expérience individuelle de chaque personne. En conséquence, nous devons être conscients des facteurs qui influent sur les jugements intuitifs. Nous devons essayer de rendre explicites et visibles, ces connaissances tacites ou cachées. Ceci permet de valider et remettre en question si nécessaire ces évaluations intuitives pour qu'elles deviennent fiables et utilisables.

L'intuition n'est donc pas mauvaise en soi, pourvu qu'elle soit correctement appliquée. Elle peut rentrer dans le processus de management des risques, pour nous aider à découvrir des risques cachés et pour servir à valider nos évaluations et réponses proposées. L'intuition est également un facteur important dans les prises de décision, car elle donne accès aux réserves d'expérience acquise et de sagesse et ainsi rend le jugement plus robuste.

Bien qu'il serait dangereux de se baser uniquement sur l'intuition pour la prise de décision ou pour évaluer les risques, il serait aussi imprudent de passer outre cette riche source d'expérience.