

Fiabiliser son intuition pour en faire un outil de décision

L'intuition est une faculté d'une puissance extraordinaire. Elle permet de faire, à la vitesse de l'éclair, la synthèse de multiples informations, parfois à peine perceptibles. C'est ce qui explique les "illuminations" des grands diagnosticiens, les mouvements si rapides des champions d'échecs, ou encore la rapidité de décision de pompiers expérimentés pris dans le chaos d'un incendie. Leur cerveau sait, en un temps record, repérer des similitudes avec des schémas connus et choisir la meilleure solution – avant même d'avoir eu seulement le temps de lister les éléments à prendre en compte. Le dirigeant d'entreprise qui rejette un projet parce qu'il "ne le sent pas" malgré l'incontestable logique des arguments présentés par ses équipes obéit à cette impulsion.

L'intuition peut alimenter utilement la prise de décision, sous réserve de certaines précautions.

Néanmoins, l'intuition peut aussi être extrêmement trompeuse. Et d'autant plus dangereuse qu'elle se présente parfois sous forme de certitudes viscérales qu'il est difficile de ne pas suivre.

Trois raisons en particulier expliquent qu'il faut faire preuve de la plus grande prudence lorsque l'on fait appel à son intuition pour des décisions importantes :

Une influence inconsciente des émotions

Notre intuition tient compte de l'ensemble des informations à notre disposition, dont nos émotions. Or il est fréquent que nos motivations involontaires ou des ressentis émotionnels forts viennent perturber la qualité de nos perceptions. Ainsi, un patron d'entreprise pourra voir les signes favorables à une acquisition et occulter les indices de risque parce que son inconscient le pousse à privilégier l'option qui correspond à ses ambitions. À l'inverse, l'article *How to test your decision-making instincts* du McKinsey Quarterly cite un dirigeant qui avait perdu gros dans un investissement en Russie. Ce souvenir douloureux le poussait à fuir tout projet avec le bloc de l'Est. Heureusement, conscient de ce biais, il a choisi de déléguer totalement la décision finale à son comité de direction.

Des analogies souvent inexactes

L'intuition fonctionne par analogie avec des situations connues. Or

en situation inconnue ou complexe, notre cerveau a tendance à voir des schémas là où il n'en existe pas. C'est ainsi que les joueurs perdent gros en faisant confiance à une martingale. Pire encore, notre intuition occulte souvent les variations de contexte qui font pourtant une différence fondamentale sur la décision à prendre. La réaction du général Matthew Broderick lors de l'ouragan Katrina en Louisiane en est une dramatique illustration. Fort de sa grande expérience des ouragans, il a pris la décision de ne pas faire intervenir les autorités fédérales car il pensait que le niveau de danger ne le justifiait pas. Mais il a omis de prendre en compte que son expérience s'était forgée... dans des villes situées au-dessus du niveau de la mer !

La difficulté de communiquer ses intuitions

Décider ne se limite pas à choisir la meilleure option. Encore faut-il réussir à mobiliser ses équipes sur la mise en œuvre. À cet égard, l'intuition est de piètre utilité. Celle-ci prend en effet la forme d'un ressenti, difficile à faire partager. Décider sur la seule base de son intuition exige de son entourage une confiance aveugle... qu'il n'est pas forcément prêt à accorder.

Tirer parti de son intuition pour améliorer ses décisions est possible, à condition de veiller à la fiabiliser.

- 1 Toujours **rester humble** face à ses intuitions
- 2 Savoir **reconnaître ses intuitions**
- 3 Repérer ses **filtres et influences**
- 4 Être **sélectif** sur ses domaines d'intuition
- 5 Analyser ses intuitions

1^{re} précaution

Toujours **rester humble** face à ses intuitions

Exemple

L'intuition est souvent sujette au conformisme de groupe. Cela est montré par une expérience classique, où l'on demande à un groupe d'estimer intuitivement le nombre de pièces contenues dans un pot transparent. La moyenne des estimations est significativement meilleure lorsque les personnes font leurs estimations isolément que si elles entendent les estimations de leur entourage !

Astuce : Avant une décision importante, demandez à chacun de noter sur un papier son intuition personnelle avant de lancer les discussions. Faites ensuite un tour de table pour collecter les intuitions "brutes", sans jugement de valeur. Les discussions pourront ensuite prendre en compte ces différents apports sans qu'ils aient été influencés par les opinions des autres.

45 % des dirigeants affirment compter plus sur leur instinct que sur les faits et chiffres pour gérer leur entreprise, d'après une étude citée dans l'article *Don't trust your guts* de la Harvard Business Review. Par nécessité en partie : dans un monde complexe, analyser les tenants et aboutissants de chaque décision prend de plus en plus de temps, et se reposer sur son intuition est d'autant plus tentant. Mais cette tendance vient aussi, très souvent, d'un excès de confiance en son intuition.

En effet, **nous avons tendance à considérer que ce que nous dicte notre intuition est fondé.**

Et plus nous montons dans la hiérarchie, plus notre entourage a tendance à accorder de la valeur à notre jugement ! Le danger est alors de perdre sa capacité de recul face à ses intuitions, comme le souligne le PDG de Johnson & Johnson, Ralph Larsen : *"Quelle meilleure façon de justifier un statut élevé, et le salaire correspondant, que de prétendre disposer du pouvoir surhumain que constitue un instinct exceptionnel ?"* Le risque d'erreur est alors immense.

Pour éviter ce piège, il est indispensable de **toujours garder à l'esprit**

Une intuition n'est jamais qu'une hypothèse éclairée.

qu'une intuition n'est rien d'autre qu'une hypothèse, même si nous la ressentons comme une certitude. Un dirigeant peut avoir une conviction forte sur le futur succès d'un nouveau produit. Mais en réalité, il n'a aucune idée de ce que ses concurrents préparent, par exemple. Ainsi, lorsque l'on décide de suivre une intuition, mieux vaut envisager dès le début la possibilité qu'il s'agisse d'une erreur et préparer une solution de repli.

Un autre garde-fou consiste à faire des intuitions un sujet de dialogue, ce qui suppose de **savoir aussi écouter les**

intuitions des autres et remettre en question les siennes. Cet exercice est délicat. Un total respect des intuitions de

chacun est indispensable pour éviter de tourner à la confrontation stérile. Il faut aussi éviter que certains participants ne se mettent en retrait, considérant que leur intuition n'a pas de valeur face à celle d'un expert ou d'un dirigeant. Or, même si l'expérience est la première condition de fiabilité de l'intuition, chercher à comprendre les raisons de points de vue différents peut ouvrir des perspectives et conduire à s'interroger sur ses propres intuitions.

"L'excès de confiance est la plus grande source d'illusions."

Daniel Kahneman, *Mc Kinsey Quarterly*, mars 2010.

Quatre conditions de fiabilité de l'intuition

Votre intuition ne peut s'avérer une aide utile que si la situation respecte les quatre conditions suivantes :

	Interrogez-vous	Explication
PRÉDICTIONNÉ	La situation obéit-elle à un schéma susceptible de se répéter ?	L'intuition fonctionnant par analogies, elle ne peut s'appliquer à des situations nouvelles ou imprévisibles.
EXPÉRIENCE	Disposez-vous d'une expérience significative dans le domaine ?	L'intuition se réfère à des situations vécues par le passé. L'intuition d'un novice n'est que de l'imagination...
FEEDBACK	Avez-vous obtenu des retours fiables sur la qualité de vos décisions passées dans le domaine ?	Sans retour fiable sur les situations passées, l'intuition se borne à privilégier les décisions passées, qu'elles aient été bonnes ou mauvaises !
INDÉPENDANCE	N'êtes-vous pas trop impliqué émotionnellement pour pouvoir faire confiance à votre intuition ?	Un intérêt personnel dans la situation ou des émotions trop fortes risquent de biaiser votre intuition.

D'après *How to test your decision-making instinct*, Andrew Campbell, *Jo Whitehead*, *The McKinsey Quarterly*, mai 2010, et *Strategic decisions: When can you trust your guts*, interview de Daniel Kahneman et Gary Klein, *The McKinsey Quarterly*, mars 2010.

2^e précaution

Savoir reconnaître ses intuitions

L'intuition est surtout dangereuse lorsqu'elle est inconsciente. En effet, elle influence alors sans que nous le sachions la façon dont nous conduisons nos analyses : les informations collectées, le choix et le poids relatif des critères de décision, la façon d'évaluer les aspects qualitatifs, etc. Le témoignage d'un dirigeant de PME illustre ce travers : "J'étais sûr qu'il fallait

reconfigurer notre organisation commerciale. D'ailleurs, l'audit que j'ai mené l'a clairement montré : plusieurs gros

clients s'étaient plaints d'un manque de disponibilité de leurs interlocuteurs, les commerciaux n'arrivaient pas à vendre nos produits les plus margés, beaucoup de nos clients n'achetaient qu'un type de produits. C'est clair, il fallait spécialiser nos équipes de vente." Une conclusion peut-être exacte... Mais certainement pas validée par une analyse objective !

Repérer ses intuitions permet de mieux les maîtriser.

Que pensaient les clients qui ne s'étaient pas plaints ? La spécialisation était-elle la seule ou la meilleure façon de vendre les produits à forte marge ? Sans réaliser qu'il se fiait à une intuition, ce dirigeant a ainsi conduit un audit "à charge".

S'exercer à identifier les intuitions qui risquent d'influencer notre raisonnement est le meilleur moyen de

se prémunir contre ce biais. On peut par exemple prendre l'habitude de repérer les signaux corporels qui témoignent d'une émotion encore inconsciente. A l'image de la réaction de cet universitaire réputé à qui un collègue présentait un projet : "Je ne vois aucune faille logique dans ce que vous dites, mais j'ai une drôle de sensation dans le ventre". On peut alors tenir compte de ses intuitions tout en étant attentif au fait qu'elles sont sujettes à caution.

Conseils pratiques

- **Écoutez vos "petites voix".** L'intuition prend souvent la forme d'une petite voix qui trotte dans la tête... et que l'on fait taire parce qu'elle n'est pas raisonnable. (ex : "ça ne marchera jamais", "c'est n'importe quoi"). Repérer ce signal et nommer l'intuition qui est derrière permet d'en prendre compte sans se laisser envahir insidieusement.
- **Écoutez votre corps.** Tremblements, voix qui saute, sueurs froides, migraine, maux de ventre, insomnies sont autant de signes qui peuvent révéler une émotion ou une intuition avant que celle-ci ne soit consciente. Savoir repérer ce qui s'agit dans votre corps lorsqu'une idée "vous travaille" peut vous aider à mettre au jour vos intuitions.

3^e précaution

Repérer ses filtres et influences

Une fois l'intuition explicitée, sa pertinence doit être évaluée. En effet, nous sommes sujets à des biais qui ont d'autant plus d'impact qu'il nous est difficile de les repérer et de nous rendre compte que notre intuition est ainsi faussée. C'est le cas de ce directeur d'usine, convaincu qu'il fallait investir pour accroître la capacité de production. En fait, son intuition venait partiellement de son expérience et de sa capacité à anticiper la demande à partir d'indices du marché. Mais elle était aussi fortement alimentée par son envie de lancer un nouveau projet qui le changerait du quotidien, qui plus est dans un domaine qui l'intéressait particulièrement de par son passé d'ingénieur. L'usine s'est ainsi retrouvée en surcapacité.

Une démarche volontariste est indispensable pour repérer les influences qui pèsent sur ses intuitions.

Seul un effort conscient et systématique permet de contrer ce phénomène. On gagne ainsi à faire la liste des éléments qui nous incitent à aller dans un sens ou dans l'autre face à une décision. Il est alors possible d'examiner au cas par cas si ces facteurs pèsent sur nos intuitions. La simple prise de conscience

de ces filtres permet souvent de réduire leur impact. De même, rechercher explicitement les différences avec les situations connues peut mettre en avant les limites de l'intuition. Par exemple, signer un contrat avec un nouveau partenaire repose souvent sur une forte part d'intuition : "cela va-t-il bien fonctionner avec eux ?" Pour juger de la pertinence de son ressenti, mieux vaut s'interroger sur ce qui diffère des partenariats vécus par le passé.

Check-list

Un exercice d'introspection est recommandé pour éviter que vos biais personnels et les filtres liés aux expériences passées ne viennent fausser votre intuition.

- Avez-vous déjà vécu des situations similaires ? Quelles émotions ressentez-vous en y repensant ? S'agit-il d'expériences globalement positives ou négatives ?
- Quel est votre sentiment personnel vis-à-vis de cette décision ? Vous sentez-vous excité, inquiet, las, flatté... ? Y avez-vous un intérêt personnel – par exemple une promotion à la clé, une relation d'amitié en jeu, un engagement précédent à respecter ?
- Quel est votre état d'esprit général en ce moment ? Vous sentez-vous énergique, déprimé, optimiste, fatigué ? Cela peut-il colorer votre perception de la situation ?

4^e précaution

Être sélectif sur ses domaines d'intuition

Élargir son expertise

Accroître la qualité de son intuition par l'accumulation d'expériences requiert une approche disciplinée pour éviter de se créer des réflexes inappropriés.

- Pour quelles raisons avez-vous pris cette décision ? Quelle était votre impulsion initiale ? Quelles ont été les étapes de votre décision ? Quels dilemmes avez-vous rencontrés ?
- Quelle était votre interprétation de la situation ? Avec le recul, quels éléments vous avaient échappé ?
- En quoi votre décision a-t-elle eu un impact positif ou négatif sur le résultat ? Pouvez-vous imaginer ce qu'il serait advenu si vous aviez décidé autrement ?

L'intuition ne vaut que lorsque les expériences que nous avons vécues permettent à notre cerveau de procéder par analogie de façon pertinente.

Pour cela, **une condition fondamentale de succès est de disposer d'une base d'expériences suffisamment large.**

Aussi, mieux vaut être sélectif sur les domaines sur lesquels on choisit d'écouter son intuition. C'est ce qu'explique ce directeur commercial, réputé pour sa remarquable intuition en matière de négociation : *"D'habitude, je suis bon pour savoir jusqu'où je peux aller, sentir si mon interlocuteur est prêt à faire des concessions. Mais en Chine, mon intuition ne me sert à rien. Je n'ai pas le decodage."* Dans de tels

On ne peut pas être intuitif dans tous les domaines.

cas, la prudence est de mise. Mais on peut aussi travailler sur la durée pour fiabiliser son intuition sur des domaines choisis, en multipliant les exercices, jeux de rôles, ou encore mises en situation réelles.

Attention cependant : il ne suffit pas d'accumuler des expériences. **Encore**

faut-il que les retours d'expérience soient suffisamment fiables pour pouvoir en tirer les leçons. Par exemple,

une négociation peut vous sembler réussie. Mais découvrir l'ampleur des concessions que votre interlocuteur aurait été prêt à vous accorder pourrait moduler ce jugement. Renforcer son intuition par l'expérience suppose donc une grande discipline.

5^e précaution

Analyser ses intuitions

Check-list

L'information sur laquelle est fondée la décision provient-elle de plusieurs sources ? Ces sources sont-elles fiables ? Sont-elles indépendantes les unes des autres ?

- Votre équipe est-elle sujette au conformisme de groupe ? L'intuition d'un expert ou d'un dirigeant a-t-elle influencé le processus de collecte d'information et le choix des critères ?
- La décision a-t-elle été soumise à un "ancrage" ? Un premier élément marquant est-il venu influencer les intuitions des décideurs ?
- Différents scénarios ont-ils été envisagés ? Un dialogue a-t-il été conduit sur des scénarios alternatifs même s'ils ne correspondaient pas à l'intuition dominante ?

On oppose souvent intuition et analyse. Or l'analyse est un outil essentiel pour fiabiliser son intuition. Ainsi, plutôt qu'éradiquer l'une au profit de l'autre, les experts recommandent de les combiner.

L'analyse peut notamment servir à repérer les erreurs d'intuition. La méthode du "pré-mortem" développée par Gary Klein et présentée ci-dessous en est une illustration. On peut aussi procéder par check-list pour valider

Intuition et analyse peuvent être utilement combinées.

que l'on n'a pas négligé un pan essentiel du processus de décision. Ainsi, au lieu de se focaliser sur ce qui rappelle une situation connue, recenser tous les faits qui s'en écartent peut éviter bien des erreurs : *"Ce chef de projet que je*

veux recruter a un profil très proche de celui de mes meilleurs collaborateurs, et un long historique de succès. Mais en quoi les environnements dans lesquels il a réussi diffèrent-ils de notre contexte ?"

Une façon d'analyser la pertinence de son intuition consiste à **envisager la possibilité que son intuition repose**

sur une hypothèse erronée. Vous êtes convaincu qu'il faut occuper massivement le marché avant qu'il soit

trop tard. Forcez-vous à imaginer un avenir qui contredise cette conviction : d'ici 3 ans, aucun concurrent sérieux ne s'y est engagé. Que vous dit l'analyse de ce scénario ? Votre intuition en est-elle altérée ?

Conduire une analyse "pré-mortem" de ses intuitions

L'expert de l'intuition Gary Klein a développé une méthode d'analyse qui contribue fortement à fiabiliser les intuitions. Au lieu d'analyser rétrospectivement pourquoi un projet a échoué, il s'agit de conduire cette analyse en amont de la décision.

Rassemblez vos collaborateurs et demandez-leur d'imaginer que la décision prise s'est avérée être un échec flagrant.



Demandez à chacun de noter, en silence, toutes les raisons possibles de cet échec. L'émulation doit inciter à chercher les raisons les plus insoupçonnées.



Mettez en commun ces réflexions et débattre des risques identifiés. Ajustez votre décision en conséquence.

D'après *Strategic decisions: When can you trust your guts*, interview de Daniel Kahneman et Gary Klein, The McKinsey Quarterly, mars 2010.