

QUAND FAUT-IL ÉCOUTER SON INSTINCT?

- les sujets devaient prendre en compte douze caractéristiques simultanément, c'est l'effet inverse qui fut observé. Être capable de réfléchir sans être dérangé livra des résultats négatifs en termes d'efficacité de la décision, avec seulement 25 % des personnes testées qui se sont montrées capables de choisir la meilleure automobile, alors que 60 % des participants ayant été distraits de leur réflexion ont réalisé le bon choix...

Les autres chercheurs qui ont essayé de reproduire les résultats de ce type d'expérience se sont plaints de ne pas y arriver, ce qui fragilisait évidemment la validité de ses conclusions. En 2015, le psychologue cognitiviste australien Ben Newell est alors arrivé à la conclusion suivante : selon lui, les résultats dont on dispose aujourd'hui suggèrent que les effets de l'intuition sont surestimés. Il y aurait finalement bien peu de preuves que la pensée rationnelle et consciente serait moins avantageuse que l'intuition en situation complexe.

Les problèmes réels comportent de plus nombreux niveaux de complexité que ceux proposés aux participants dans des expériences de laboratoire. C'est sur cette considération que s'est constitué dans les années 1980 un mouvement d'étude de la prise de décision en milieu réaliste, dont le but était de découvrir comment les personnes agissent dans la vraie vie. Ce courant de recherche a commencé à s'appuyer sur des questionnaires, des analyses de vidéos ou des observations de terrain pour étudier concrètement comment des pompiers, des infirmières, des managers ou des pilotes d'avion, utilisent leur expérience pour gérer quotidiennement des situations exigeantes telles que l'incertitude, la pression du temps, l'existence de buts mal définis ou les contraintes organisationnelles pesantes.

INTUITION DE POMPIER

Les chercheurs ont ainsi découvert que les individus expérimentés comparent différentes séquences d'événements qu'ils observent au fil des situations rencontrées. C'est pourquoi ils sont à même de repérer, au sein de masses importantes de données, des régularités, répétitions, similitudes et règles cachées dont ils se servent pour simuler mentalement quelle pourrait être l'évolution d'une situation donnée. C'est de cette façon qu'ils prennent des décisions à la fois rapides et pertinentes.

Il s'est révélé, en outre, que le degré de confiance des décideurs n'augmente pas forcément à mesure que l'on met davantage de données à leur disposition, bien au contraire :

confrontés un excès d'informations, leur performance à tendance à s'éroder. Il faut donc toujours se méfier d'une stratégie purement intuitive qui serait fondée exclusivement sur l'observation de similitudes entre différentes situations. Mais d'un autre côté, résume le psychologue américain Gary Klein, on ne peut pas toujours prendre le temps d'analyser rationnellement tous les paramètres quand on est un pompier en situation d'urgence absolue.

En réalité, ces deux systèmes de pensée ne sont pas exclusifs l'un de l'autre. La psychologue Kamila Malewska de l'université de Poznan en Pologne a demandé à des managers d'un groupe alimentaire quelle était la part d'intuition dans leurs gestes quotidiens au travail. Presque tous les sujets interrogés ont reconnu se fier à leurs impressions au moment de prendre des décisions, en plus de la prise en compte d'arguments rationnels. Plus de la moitié d'entre eux privilégiaient certes une approche rationnelle ; un quart déployait une stratégie mêlant rationalité et intuition, tandis qu'un cinquième se fiait principalement à leur instinct. Et, détail intéressant, c'étaient surtout les managers occupant les fonctions les plus élevées dans l'entreprise qui procédaient de la manière la plus intuitive.

Aux yeux de Kamila Malewska, l'intuition n'est pas du tout le contraire de la logique ; il s'agirait plutôt d'un processus rapide et en grande partie automatique, qui tiendrait compte de nombreuses connaissances accumulées par les individus au

Pour un agent commercial, combiner une stratégie rationnelle et une approche intuitive donne généralement de bons résultats.