

60% DES PERSONNES FAISANT UN CHOIX « À L'INSTINCT »

après une phase de réflexion approfondie suivie d'une phase de distraction prennent la bonne décision, contre seulement 25 % de celles qui restent en mode de concentration sans passer par la phase de distraction.

cours de leur vie. Cette aptitude pourrait s'entraîner et se développer, de sorte que chacun pourrait lui faire une place dans ses décisions.

C'est ce que semble corroborer une découverte réalisée en 2017 par Lutz Kaufmann et ses collègues de l'école de management Otto Beisheim à Vallendar, en Allemagne. Selon ces travaux, l'association des deux styles de pensée serait la plus favorable en situation réelle. Les participants à cette étude, tous des managers dans des équipes commerciales, devaient indiquer par des questionnaires de quelle manière ils avaient pris leurs décisions au cours des trois derniers mois. Par exemple : « J'ai suivi un processus principalement analytique (processus rationnel) » ou : « Je n'avais pas le temps de réfléchir beaucoup pour prendre cette décision et je me suis reposé sur mon expérience (processus basé sur l'expérience) ». En outre, les chercheurs ont évalué le succès concret de chaque manager dans sa pratique, en mesurant notamment les prix obtenus dans les ventes, la qualité de produits obtenus auprès de leurs fournisseurs, ou encore la ponctualité des livraisons.

Les décisions rationnelles, globalement, sont apparues comme étant liées à de bonnes performances commerciales. De même, combiner stratégie intuitive et approche rationnelle donne de bons résultats. Mais rien de tel, cependant pour les stratégies entièrement basées sur l'expérience ou l'émotion. Combiner les deux styles, comme cela semble être souvent le cas en pratique, serait donc plutôt profitable.

SAVOIR QUAND UTILISER LA RAISON ET QUAND RECOURIR À L'INTUITION

D'après Marco Sahm de l'université de Bamberg, en Allemagne, et Robert von Weizsäcker, de l'université technique de Munich, l'intérêt de recourir à une réflexion consciente ou à une démarche instinctive pourrait dépendre en partie de l'expertise et du savoir acquis dans le domaine

concerné. Ce questionnement leur a été inspiré par leur passion commune : les échecs. Robert von Weizsäcker, notamment, est aujourd'hui un joueur de très bon niveau qui a remporté des prix internationaux. Aujourd'hui, il dit se reposer principalement sur son intuition et y voit le résultat d'une évolution : petit, il a principalement appris en imitant les coups et ses adversaires. En grandissant, il s'est intéressé plus délibérément aux rouages de cet art, en se plongeant dans des ouvrages sur les échecs et en se documentant sur les stratégies les plus efficaces.

Les deux chercheurs ont mis au point un modèle mathématique qui tient compte à la fois des coûts et des bénéfices liés aux deux stratégies – intuitive et inconsciente, ou rationnelle et consciente. Leur modèle leur a appris que deux facteurs sont à prendre en compte pour savoir s'il vaut mieux recourir à l'une ou à l'autre. D'une part, la complexité du problème, et d'autre part les connaissances et capacités cognitives de la personne. Les décisions rationnelles sont plus précises mais occasionnent des coûts cognitifs supérieurs à l'approche intuitive, notamment du fait qu'il faut collecter des informations et dépenser de l'énergie mentale en délibérations conscientes. Cet investissement peut toutefois s'atténuer avec le temps mais sans jamais disparaître entièrement. Il se justifie pour les personnes qui sont capables d'apprendre vite et peuvent transférer rapidement des informations explicites vers un savoir implicite et intuitif. Lorsqu'on a cette ambition et que l'on souhaite devenir un expert dans son domaine, alors le meilleur conseil est de développer à la fois le versant intuitif et rationnel de leur décision, le premier se nourrissant du second. À mesure que cette double compétence se développe, on s'épargne les coûts importants d'une analyse entièrement rationnelle. Alors l'intuition est une alliée dont il serait dommage de refuser les services, mais qu'il serait dangereux de suivre aveuglément. ●

Bibliographie

A. Dijksterhuis et al., On making the right choice: the deliberation-without-attention effect, *Science*, vol. 311, pp. 1005-1007, 2006.

L. Kaufmann et al., Individual modes and patterns of rational and intuitive decision-making by purchasing managers, *J. Purchasing & Supply Management*, vol. 23, pp. 82-93, 2017.

M. Sahm et R. K. von Weizsäcker, Reason, intuition, and time, *Managerial and Decision Economics*, vol. 37, pp. 195-207, 2016.