

Guide

COACHING

Osez vous fier à votre intuition

Pour trouver la solution à un problème complexe ou prendre une décision dans l'urgence, la logique ne suffit pas toujours. Et votre sixième sens est alors votre meilleur allié.



II L'esprit logique a du mal à traiter plusieurs informations à la fois.

Plus les problèmes sont complexes, plus notre raison perd pied, contrairement à notre intuition. C'est pourquoi celle-ci est souvent développée chez les managers qui ont un fort pouvoir de décision, doivent faire des choix risqués ou agir dans des situations de crise. ■

Christophe Haag, docteur en science du comportement à FEM Lyon

A peine nommé directeur général des laboratoires qui portent son nom, Thierry Boiron a dû prendre il y a sept ans une décision stratégique : ouvrir une filiale en Russie. «Je tergiversais car je ne savais pas qui placer à sa tête. Puis j'ai fait la connaissance d'une pharmacienne de la société, dont la mère était russe. Mon intuition m'a dit de foncer : c'était le bon moment et la bonne personne.» Malgré le manque d'expérience de la jeune femme et un contexte économique incertain, Thierry Boiron lui a confié la direction de la filiale. Celle-ci est aujourd'hui florissante.

Les patrons qui osent se fier à leur intuition lorsqu'ils sont confrontés à un choix délicat sont plus nombreux qu'on ne le pense. L'Américain Ray Kroc a écouté sa petite voix intérieure, plutôt que les mises en garde de son avocat, lorsqu'il a racheté la marque McDonald's aux frères du même nom en 1961. C'est aussi en suivant son sixième sens que Bertrand Collomb, alors patron de Lafarge, décida d'implanter des usines dans l'ex-RDA juste après la chute du Mur, puis en Chine quand les entreprises occidentales étaient rares à faire un tel pari. Des têtes brûlées ? Pas vraiment ! «Environ 90% de nos décisions résultent d'un processus intuitif plutôt que de la réflexion», souligne le docteur David O'Hare, médecin diplômé de

psychologie cognitive et consultant. Une estimation confirmée par une étude de l'université de Rochester, aux Etats-Unis, qui révèle que 80% de notre capacité cognitive est réservée à des activités qui échappent à nos pensées conscientes.

Si le sujet passionne les scientifiques, il reste tabou en entreprise. «Au sein d'univers très normés, où tout se doit d'être logique et rationnel, cela ne fait pas sérieux, constate Vanessa Mielczarek, directrice de Lunion Formation (école spécialisée dans l'intelligence intuitive). Beaucoup jugent que suivre son sixième sens revient à prendre un risque inconsidéré.» L'intuition permet pourtant d'agir et de réagir plus efficacement. «Grâce à elle, nous sondons notre environnement en quelques secondes, prenons de la hauteur vis-à-vis des événements et gérons des situations d'urgence», détaille Christophe Haag, docteur en science du comportement. Il est donc essentiel d'en comprendre les ressorts pour mieux l'utiliser.

Apprenez à reconnaître et à décoder certains signes

La logique et la raison sont régies par l'hémisphère gauche du cerveau, qui analyse en détail chaque situation nouvelle. L'intuition, elle, loge dans l'hémisphère droit, siège des émotions et de la mémoire. Face à une difficulté, notre cerveau droit va survoler la question pour en avoir une vue d'ensemble. «Il repère une

foule d'éléments puis nous dicte la décision à prendre», explique Christophe Haag. Certains disent alors entendre une «petite voix», d'autres perçoivent des flashes. Ces manifestations peuvent être physiques (chair de poule, nœud à l'estomac, sudation, palpitations) ou se traduire par un sentiment de certitude. Vous devez apprendre à repérer ces signaux et à les décrypter.

Ghyslaine Deweilde, ancienne formatrice chez Orange, prend des notes chaque fois qu'ils se manifestent : «J'écris ce que j'ai ressenti, quelle décision j'ai prise et surtout quel résultat cela a donné.» Autre technique : la projection mentale. «Représentez-vous les étapes et les

PHOTO: DR. - ILLUSTRATION: OWEN KASZMIR





conséquences probables de votre choix, puis analysez votre réaction, recommande [Vanessa Mielczareck](#). Vous sentez-vous au bout du compte soulagé, confiant ou inquiet? Après quelques semaines de pratique, vous saurez mieux discerner si vos réactions sont dictées par des peurs, des réflexes conditionnés ou des croyances, et vous pourrez faire la part des choses.

Ne cherchez pas à tout contrôler, laissez une place au hasard

Face à une décision ardue, adopter une démarche cartésienne rassure. C'est ainsi que nous empêchons notre intuition de s'exprimer. Il faut donc s'efforcer d'abandonner cer-

Plus d'infos

- "La Poulpe attitude", de Christophe Haag, Michel Lafon, 17,95 €.
- "Coachez votre intuition et provoquez le hasard", de Vanessa Mielczareck, Marabout, 5,90 €.
- "Intuitions", de David O'Hare et Jean-Marie Phild, Thierry Souccar Editions, 14,99 €.

tains vieux réflexes. Les longues listes de «pour» et de «contre», par exemple, se soldent fréquemment par un match nul et n'aident pas à trancher. Les réunions interminables nous servent surtout à nous convaincre que plus on passe de temps à réfléchir, meilleure sera la décision. «On finit par se noyer dans les détails pour, finalement, ne rien régler... ou faire le mauvais choix», observe Christophe Haag. Sachez vous libérer des outils qui organisent et rationalisent votre quotidien (planning, agenda...) pour laisser davantage de place au hasard et aux coïncidences, terrain de l'intuition. Cela vaut également pour les instruments d'aide à la dé-

cision comme les logiciels de simulation, qui indiquent des tendances, des modèles, et incitent à prendre des décisions stéréotypées.

Mais vous devez aussi surmonter la peur de déplaire. Selon une enquête de la Harvard Business School, si 80% des cadres supérieurs expliquent leur succès par des décisions intuitives, plus de la moitié refusent de l'admettre publiquement. Avancer à contre-courant aide pourtant. «Lorsque j'ai voulu créer Dans le Noir?, un concept de restaurants où l'on dine dans l'obscurité, ma mère comme les treize banquiers que j'ai rencontrés m'ont pris pour un fou. Quelque chose me disait pourtant que ça allait marcher», raconte Edouard de Broglie. Il a investi 750 000 euros dans une entreprise qui réalise aujourd'hui plus de 6 millions de chiffre d'affaires.

Utilisez votre expérience pour affûter votre sixième sens

L'intuition est en partie liée à l'expérience. Après avoir affronté plusieurs fois les mêmes situations, on devient plus intuitif et on prend de meilleures décisions. Dans un ouvrage («Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion»), Herbert Simon, Prix Nobel d'économie, montre comment les joueurs d'échecs, au fil du temps, affûtent leur sixième sens et trouvent d'instinct la combinaison gagnante. De la même façon, à force de mener des entretiens d'embauche, Tristan Farabet, PDG de Coca-Cola Entreprise France, parvient à se faire rapidement une idée sur les candidats. Et pour vérifier qu'il ne s'est pas trompé sur leur combativité ou leur talent commercial, il a sa technique: il annonce la fin de la conversation au bout de quelques minutes et observe la réaction de son interlocuteur.

Face à l'inconnu, faites confiance à vos émotions

Parce qu'elle implique une certaine expertise, l'intuition s'exprime mieux lorsqu'on évolue dans un domaine familier. Difficile d'avoir du flair en ►

Guide

COACHING

C'est en entendant la voix de son grand-père disparu que PKM a décidé de créer PriceMinister

► Bourse si vous ne vous êtes jamais intéressé à la finance. Cela signifie-t-il que, une fois en terre inconnue, sans référentiel ni repères, on ne peut pas solliciter son sixième sens ? Si, évidemment. Et dans ce cas l'intuition fait appel aux émotions. Dans l'une de ses études («On the Nature and Function of Emotions: a Component Process Approach»), le professeur de psychologie K. Scherer, directeur du Swiss Center for Affective Sciences, démontre qu'à chaque fois que survient un événement affectif important notre cerveau l'ancre durablement dans notre mémoire. Et lorsque nous nous retrouvons

À retenir

► Abandonnez les interminables listes de "pour" et de "contre", qui se soldent trop souvent par un équilibre et n'aident pas à trancher.
► Intéressez-vous à des sujets sans rapport apparent avec votre quotidien, soyez ouvert à l'inconnu.

dans une situation analogue, il réactive une expérience émotionnelle pour nous indiquer comment agir. On est proche de l'instinct, au sens animal. Les Américains appellent cela le «gut feeling», le «ressenti avec les tripes». Jack Welch, l'ancien président de General Electric, avait l'habitude de dire: «Face à une décision importante, si mes tripes me soufflent "non", c'est "non", même si l'analyse me pousse à dire "oui".»

C'est en suivant cet instinct que Pierre Kosciusko-Morizet a décidé de changer de vie et de créer PriceMinister. Il a entendu la voix de son grand-père lui disant qu'il fal-

lait «s'extraire des situations dans lesquelles on n'était pas totalement satisfait pour vivre autre chose».

Restez constamment à l'écoute de votre environnement

«Le cerveau droit, où se niche l'intuition, est aussi la zone de l'imaginaire et de la créativité», observe Vanessa Mielczarek. Sollicité sur des thèmes différents, il établit des liens inattendus. «A notre insu, il enregistre un nombre considérable d'informations qui influencent nos choix», confirme le coach Ricardo Croati. Vous gagnerez donc à vous intéresser à des sujets sans rapport apparent avec votre quotidien. Et à bousculer vos habitudes (en changeant de prestataire, en répondant à un appel d'offres...). Vous dompterez ainsi votre peur de l'inconnu, affinerez votre perception des situa-



POURQUOI, PARFOIS, L'INTUITION NE FONCTIONNE PAS

L'intuition serait mauvaise conseillère, affirme le psychologue américain Daniel Kahneman dans son livre "Thinking, Fast and Slow". Elle conduirait à des choix "souvent erronés parce que biaisés, facilement influençables et trop rapides". Ce dernier point est, selon lui, la faille majeure. En se laissant guider par ses émotions, l'individu est tenté de simplifier les faits, de ne pas tenir compte de tous les paramètres. Daniel Kahneman conseille donc d'exercer, en toute circonstance, une pensée logique et

rationnelle, plus fiable. Force est de constater que sa théorie se vérifie dans certaines situations: stress, surmenage... Lorsque l'esprit est parasité par des soucis, il est plus difficile d'être réceptif à ses sensations ou à son environnement. De même, certains profils ont du mal à écouter leur intuition: les rationalistes ou les pragmatiques invétérés, les individus sous contrôle permanent ou qui manquent de confiance en eux. Car l'intuition ne s'exprime qu'à condition de lâcher prise.

tions. Selon Thierry Boiron, la clé de nombreuses décisions réside aussi dans l'écoute de soi: «Pour choisir un packaging, je prends un temps de respiration, les yeux fermés, et j'écoute mon instinct.»

Réhabiliter le cerveau droit ne veut pas dire tracer une croix sur la raison. «Le tout-intuition peut conduire à un excès de confiance et diminuer la vigilance», avertit Nicolas Dugay, directeur associé de CAA (conseil et formation). La meilleure décision se prend en combinant raison et intuition. Une approche qui vous aidera aussi à convaincre votre équipe. Difficile, en effet, de révéler que vous avez opté pour un projet après avoir entendu «une petite voix». Mieux vaut évoquer des arguments rationnels... même si, en réalité, c'est votre intuition qui vous a guidé. ■

Céline Deval