

# Intuition en entreprise : une révolution en marche ?

Posté par [Histoire d'Intuition - Isabelle Fontaine](#) · 11 juin 2014

**Le milieu des entreprises entretient avec l'intuition une relation forte et contrastée. Indispensable outil de décision pour les dirigeants, garant de rapidité et d'efficacité, ce mystérieux « sixième sens » suscite méfiance et réticence. Pourtant, en background, l'intuition fait son chemin dans le domaine du management et du leadership. Pourra-t-elle révolutionner l'entreprise de demain ?**

« Pour tout entrepreneur, l'intuition est fondamentale. C'est une évidence ressentie au fond de soi. Entreprendre, diriger, c'est s'engager dans quelque chose de nouveau. Cela nécessite une conviction intérieure profonde, qui vous tient dans les moments difficiles », explique Tristan Lecomte, fondateur de l'entreprise de commerce équitable Alter Eco, aujourd'hui à la tête du collectif de reforestation Pure Project\*. Pour le dirigeant comme pour beaucoup d'autres, l'intuition c'est ce 'petit plus' qui permet, au quotidien, de prendre rapidement les bonnes décisions au bon moment, d'aller à l'essentiel et d'avoir une vision globale de sa société et de ses différents enjeux. Une conception partagée par Laurent Faibis, patron de l'institut d'études économiques Xerfi, qui estime de son côté que « bien utilisée, la méthode intuitive marche mieux que la méthode rationnelle », tout en précisant : « l'intuition, c'est LE secret des patrons, le cœur du business. Entre nous, tout le monde le sait. Mais en public, ça se dit peu ». **Aux USA, l'état d'esprit vis à vis de l'intuition est plus tolérant et ouvert.** Omniprésente, indispensable, mais vouée à demeurer dans l'ombre : c'est bien là le paradoxe de l'intuition en entreprise. Une relation contrastée mise en évidence par Jagdish Parikh, chercheur à la Harvard Business School. Dans une de ses études menée à la fin des années 90, -considérée comme une référence sur le sujet-, il révèle ainsi que parmi les 13 000 cadres supérieurs interrogés, 80% d'entre eux attribuent leur succès en affaires à l'intuition... Mais seulement 50% d'entre eux sont prêts à l'admettre ouvertement ! Un chiffre de « coming out intuitif » finalement assez conséquent, à mettre en lien avec le pays de l'étude, les USA. Car force est de constater que dans le domaine de l'intuition en entreprise, les travaux fondateurs viennent du pays de l'Oncle Sam, ou de son voisin proche comme le Canada (voir encadré ci-après). L'état d'esprit y est plus tolérant et ouvert. « Encore émergentes sur le Vieux Continent, les méthodes de perception intégrant le multi sensible en entreprise sont répandues aux Etats-Unis depuis plus d'une décennie », souligne la consultante en management et en prospective Meryem le Saget, rare spécialiste de la question en Europe, auteure de l'ouvrage best-seller paru chez Dunod « Le Manager intuitif ».

*Herbert et Mintzberg, les spécialistes de l'intuition en entreprise Parmi les grands spécialistes qui ont défriché le sujet de l'intuition en entreprise figure l'américain Herbert Simon, prix Nobel d'économie en 1978. Le chercheur, qui a étudié les processus de prise de décision, a développé la notion « d'intuition de l'expert ». Pour lui, l'intuition est directement liée aux expériences et à l'apprentissage. La manager, à l'image du joueur d'échec, sait « intuitivement » quelle action convient dans telle situation car son cerveau a engrangé des ensembles d'informations associatives et de probabilités préalables. Le canadien Henry Mintzberg, spécialiste en stratégie d'entreprise est un autre expert reconnu sur le sujet. Il a ainsi consacré un chapitre entier de son ouvrage culte « Voyage au centre des organisations » à l'intuition du manager. Et sa conclusion, décomplexée, est sans appel : « tout manager doit être capable de réagir aux situations rapidement, une capacité requérant*

*de cultiver intuition et jugement pendant de nombreuses années d'expérience et de formation. Le manager efficace n'a pas le choix entre les approches « analytique » et « intuitive » des problèmes. Se comporter comme un manager signifie avoir la maîtrise de tous les savoir-faire de gestion, et les appliquer là ils sont appropriés ».*

L'intuition en entreprise... Si aux Etats-Unis cette approche demeure relativement balisée, elle reste sensible en France. Une tolérance existe cependant dans les entreprises " créatives " ou bien les personnes travaillant dans des métiers à dimension artistique. L'intuition est y alors acceptée, parfois encouragée, ou même adulée... « *Il y a un double mouvement. D'un côté, beaucoup d'organisations s'intéressent à l'intuition, car elles savent que ça peut faire gagner du temps et contribuer à la performance. De l'autre, la tendance générale est de s'en méfier, de la cacher. Hormis certains secteurs, et les cas où les dirigeants sont ouverts d'esprit, l'intuition est passée au crible de la raison. Il faut démontrer, prouver, argumenter. C'est une réaction normale, liée au besoin de sécurité et de stabilité de l'organisation. Mais dans les faits, les collaborateurs intuitifs éprouvent d'énormes difficultés. Du coup, pour être aux normes, beaucoup d'individus n'ont d'autre choix que de rejeter leur intuition »*, analyse Frédéric le Bihan, dirigeant de l'Ecole Française d'Heuristique, consultant-formateur en cartes mentales (ou mind mapping). **Le leader doit dissiper le brouillard causé par les émotions toxiques** Pourtant, sous l'influence américaine, et grâce à des découvertes dans le domaine des neurosciences amenant à une meilleure compréhension du fonctionnement du cerveau, les temps changent. C'est ainsi que l'on voit fleurir ici ou là, depuis quelques années, des livres spécialisés, des articles de presse managériale vantant les mérites de l'intuition, des conférences dans des écoles de commerce, ainsi que des stages de « leadership intuitif » proposés par des organismes de formation. Très souvent, un pont est fait entre intelligence intuitive et émotionnelle, les deux ayant en commun des capacités de perception et de compréhension de soi-même et d'autrui, à l'image de l'empathie (voir article sur ce blog ['Intelligence émotionnelle, intelligence intuitive : la fin de l'hégémonie du QI'](#) ). « *L'une des premières missions du leadership est de conduire les émotions collectives dans une direction positive et de dissiper le brouillard causé par les émotions toxiques. Cela s'applique du conseil d'administration à l'atelier, partout où un homme ou une femme en guide d'autres. (...) Les membres d'une équipe attendent un soutien émotionnel et de l'empathie de la part du leader.*

*L'épanouissement ou le dépérissement d'une entreprise repose pour une large part sur la façon dont ce dernier gère ses propres émotions et ses relations avec autrui, »* estime le spécialiste Daniel Goleman dans son ouvrage "L'intelligence émotionnelle au travail". On voit bien ici qu'on est loin de la vision d'un manager sec, hautain, froid et distant, sorte de machine à décider et à agir en mode exclusivement rationnel. Un cliché contre justement lequel l'ancien n°2 de Marionnaud, aujourd'hui consultant, Jean-Michel Jamet, s'agace : « *Contrairement à ce que l'on croit souvent, les grands patrons ont une forte sensibilité, une vie émotionnelle et une intuition proportionnellement importante. Ils ont compris que la valeur de l'entreprise réside dans les salariés. Un patron autocratique, autoritaire, en se coupant de sa sensibilité, se coupe de son entreprise. Une masse d'informations-clés vont lui échapper, celles qui naissent et se captent dans un climat de confiance »*. Autre dirigeant d'entreprise, fervent défenseur et promoteur du système de [l'holocracie](#) , Bernard-Marie Chiquet conclue dans une [interview donnée sur Moodstep](#) « *On a besoin dans les entreprises de gens capables de ressentir, en particulier les tensions, et on a aussi besoin de gens qui ont une conscience »*. **Alors, concrètement, à quoi sert l'intuition à un cadre ou un dirigeant, et de manière générale, à toute personne voulant l'utiliser en milieu professionnel ?** Rappelons que l'intuition est un outil, dont tout le monde est potentiellement doté, permettant

de capter des informations pertinentes de façon « non conventionnelle », c'est-à-dire sans passer par les sens extérieurs 'classiques'. Ainsi, un manager ouvert à sa part intuitive :

- Manie aussi bien les données écrites, formelles que les informations implicites,
- "Sent" les situations et les personnes, en allant au-delà des apparences,
- Anticipe les évolutions, a une vision du futur de son entreprise ou de ses missions, et des grandes directions à prendre ou ne pas prendre,
- Favorise l'autonomie, l'initiative, le bien-être et la motivation de ses équipes, notamment de part son ouverture de cœur et d'esprit,
- Est sensible et à l'aise avec le langage non verbal, dont il capte les messages,
- A une bonne connaissance de ses propres processus mentaux, inconscients, psychologiques et émotionnels,
- Sait accueillir, comprendre et gérer les émotions des autres en faisant preuve notamment d'empathie,
- Manifeste dans ses actes et ses pensées une « bienveillance » à priori, soit envers les buts poursuivis, ou bien les personnes,
- Synthétise des bouts d'information sans lien apparent pour générer une image compréhensible aux autres,
- Raccourcit une analyse trop poussée ou détaillée pour en tirer une solution rapide et pertinente,
- A une vision globale et périphérique des problématiques, en les envisageant sous différents angles...

Bref, en quelque sorte, le manager intuitif est complet, dans le sens où il sollicite à part égale, en toute confiance, à la fois à sa fibre intuitive et rationnelle. L'intuition, hormis dans certains cas (entreprise ou poste créatif, dirigeant ouvert), exige une certaine discrétion d'utilisation en milieu professionnel. Il s'agit de faire fonctionner ses capteurs perceptifs sans le claironner, et ensuite pouvoir 'prouver' ses intuitions, c'est-à-dire trouver une justification ou une explication que des collaborateurs très rationnels pourront recevoir sans se formaliser. Il est intéressant de noter que l'intuition, kaléidoscopique et protéiforme, ne s'arrête pas aux frontières de l'entreprise ou de la vie personnelle. C'est bien parce qu'on va travailler ce muscle qui demande une bonne dose d'audace et de confiance, et ce, dans tous les domaines de sa vie, qu'il va se renforcer. Meryem le Saget, persuadée qu'une bonne utilisation de l'intuition, -adossée à l'intelligence collective et au participatif-, est capable de rebattre les cartes du jeu actuel en entreprise pour s'adapter aux grands défis du monde de demain, rappelle avec force : « *La dichotomie voulant que le rationnel aille au travail et le sensible, l'émotionnel, l'intuitif, reste à la maison, est obsolète. Les nouvelles générations ne veulent pas tout tronçonner comme ça. Elles veulent être elles-mêmes, partout. Le rationnel comme système de pensée unique a du plomb dans l'aile.* »