

Au printemps 2004, l'Inde fait à deux reprises la une des journaux du monde entier. Tout d'abord, lorsque le pays vote largement en faveur du Parti du Congrès contre le Parti nationaliste hindou Bharatiya Janata, pourtant annoncé vainqueur dans les sondages précédant le vote national. Puis de nouveau, quand Sonia Ghandi renonce à prendre le poste de Premier ministre de son pays d'adoption, la plus grande démocratie au monde, par la taille de sa population. Lors de l'annonce publique de sa décision, elle confie que sa *voix intérieure* lui dicte ce choix. Quels qu'en soient les motifs, si une telle décision est tout à fait inhabituelle dans la vie politique indienne connue pour ses ambitieux candidats au pouvoir, il est encore plus rare d'entendre une personne officielle de son rang dire publiquement qu'elle agit au nom de sa *voix intérieure* quand elle sait la planète entière l'écouter avec la plus vive attention.

Notre voix intérieure

Le professeur Warren Bennis, qui fait autorité dans de nombreux domaines, notamment celui du leadership d'entreprise, auteur de plusieurs ouvrages de référence et conseiller de quatre présidents américains, appelle son intuition : *sa voix intérieure*. Être à son écoute et lui faire confiance ont été pour lui, selon ses propres mots, les leçons de leadership les plus significatives qu'il ait eu à apprendre. De fait, il écrit dans la préface du livre *Intuition at Work*¹ de Gary Klein, publié en 2004 : « *Ce que Ralph Waldo Emerson appelle l'élan bienheureux (the blessed impulse) est fondamental pour comprendre le leadership et les entreprises.* »

1. Gary Klein, *Intuition at Work* (ouvrage renommé *The Power of Intuition* dans sa version brochée), Doubel Day Publishing, juin 2004.

Une étude américaine¹ montre qu'environ 80 % des cadres supérieurs interrogés reconnaissent croire en ce que l'on appelle les perceptions extrasensorielles². Et cette croyance ne se fonde pas sur une connaissance théorique du sujet ou la proximité, dans leur entourage, d'une personne douée de talent de prédiction telle qu'un médium ou une voyante. Elle s'explique tout simplement parce qu'ils en ont fait l'expérience directe dans leur quotidien. Les deux professeurs américains, auteurs de cette étude, se sont notamment intéressés aux nombreux récits d'hommes d'affaires ayant bâti des fortunes en prenant des décisions apparemment à l'encontre de toute considération rationnelle. Une partie de cette étude s'intéresse, parmi les 5 000 personnes interrogées, à un sous-groupe particulier : celui des présidents de société dont les résultats nets ont doublé sur une période de cinq ans. Tous dans cette catégorie ont démontré des aptitudes « précognitives » supérieures aux autres personnes testées. Et de fait le test mesurant des aptitudes potentielles aux ESP se révèle, selon les deux universitaires, un bien meilleur indicateur de succès professionnel que les autres instruments psychométriques.

Si l'intuition semble un tel levier de succès professionnel, pourquoi les entreprises évaluent-elles leurs cadres sur des critères, par exemple, de management d'équipe, de communication interpersonnelle, d'esprit d'entreprise et depuis peu d'intelligence émotionnelle, mais n'intègrent toujours pas dans leur grille d'évaluation la capacité à manifester et encourager l'intuition chez leurs collabora-

1. Étude menée par le Pr. John Mihalsky et le Pr. E. Douglas Dean de New Ark College of Engineering, dans le New Jersey, sur une période de dix ans, auprès de 5 000 dirigeants.

2. Souvent dénommée ESP de l'anglais *Extra Sensorial Perception*.

teurs ? Comment se fait-il qu'il n'existe pas encore de cours dans les écoles de management ni dans l'enseignement en général pour expliquer les ressorts de l'intuition et ses avantages ? On connaît pourtant des techniques pour la développer et de nombreux ouvrages sérieux ont été publiés sur le sujet.

Citons une autre enquête conduite à la Harvard Business School par le professeur Jagdish Parikh, auprès d'une population multiculturelle. Les 13 000 cadres supérieurs interrogés expliquent 80 % de leur succès par des décisions prises de façon intuitive, quand 75 % d'entre eux déclarent utiliser à égalité logique et intuition. S'il semble communément admis parmi ces dirigeants que l'intuition est une grande partie de leur succès professionnel, les résultats de l'étude révèlent cependant que plus de 50 % d'entre eux ne sont pas prêts à l'admettre ouvertement.

L'ironie de ces résultats n'est pas sans saveur. Mais avant de les commenter, je propose de faire un détour par les coulisses d'un théâtre. Nous allons assister à un exercice d'art dramatique où l'intuition est non seulement au cœur du travail des acteurs mais est aussi considérée comme une denrée précieuse et recherchée. Cette expérience humaine nous permettra de comprendre plus facilement les concepts introduits plus loin pour mesurer le rôle stratégique de l'intuition dans la capacité d'une entreprise à innover et pour appréhender les raisons de sa marginalisation relative quand il en est question dans la sphère publique.

La communication par le silence

Mardi 12 janvier 2007, 16 h 30. La répétition vient juste de démarrer. Douze acteurs debout forment un grand cercle sur la scène d'un théâtre. Ils ont les yeux fermés.

C'est le silence complet. Comme à chaque répétition, ils commencent par un exercice préparatoire. C'est un peu comme un rituel. Mike Nilclitt leur metteur en scène les observe, comme témoin silencieux de leur rite de passage. Il aime ce moment du travail. Immanquablement, il revient toujours à cet exercice. Soudainement une voix se fait entendre : « A. » Silence sur scène. Puis un autre acteur dit : « B. » De nouveau un silence. On entend une autre voix dire : « C. » Peu après un autre acteur se risque : « D », puis, dans la foulée, un autre dit : « E. » Aucun ordre particulier ne semble présider à la séquence des voix qui se succèdent. Un long silence. « F » lance un autre. Tout le monde est calme. On a le sentiment d'une très grande concentration, d'une écoute profonde, tournée vers l'intérieur. Calmement mais de façon résolue, les lettres de l'alphabet sont énoncées une à une... Jusqu'à la dernière : « Z. » Mission accomplie ! La concentration se relâche. Certains crient de joie. D'autres sautent en l'air. Tous les visages sont heureux. Celui de Mike Nilclitt, le premier. Il est satisfait de l'écoute profonde de ses acteurs. Il sait que dans deux jours c'est la générale. Pour jouer ensemble sur scène, dans le feu de l'action et sous la pression de la représentation le soir de la Première, ils devront s'appuyer sur cet instinct, cette conscience du groupe pour créer une soirée de théâtre d'exception.

Chaque fois, avant de commencer la répétition, il leur donne la même consigne. « *Fermez les yeux. Entrez en contact avec votre respiration. Trouvez votre concentration et démarrez !* » L'exercice de groupe consiste à réciter dans l'ordre l'alphabet complet. Un premier acteur se jette à l'eau : « A. » Puis de façon aléatoire, le groupe va reconstituer l'alphabet, une lettre après l'autre. Deux seules contraintes : ne pas suivre un ordre évident de participation (par exemple, parler l'un après l'autre en

suivant l'ordre dans lequel ils se trouvent dans le cercle) et, pour chacun, ne dire qu'une seule lettre à la fois. Si deux personnes parlent au même moment, le groupe doit redémarrer au début de l'alphabet. C'est là toute la difficulté. Les bons jours, comme celui-là, le metteur en scène leur demande de refaire l'exercice en s'écartant plus, de manière à véritablement les isoler les uns des autres. Plus tard dans l'après-midi, il ira jusqu'à leur demander de se boucher les oreilles avec des boules Quiès de sorte qu'ils ne pourront même pas tenter d'anticiper la prise de parole d'un autre acteur au bruit d'une inspiration. Ils n'auront plus alors qu'à s'en remettre à leur *intuition*. L'exercice semble impossible. Pourtant pratiqué régulièrement, un certain type d'écoute se développe et la « magie » apparaît. C'était la conviction de Constantin Stanislavski, celui qui conçut au début du xx^e siècle un des systèmes d'enseignement d'art dramatique les plus respectés au monde, adapté ensuite par Hollywood et baptisé *Method Acting* dans les années 50. Marilyn Monroe, Robert Redford, Robert De Niro, entre autres stars du cinéma américain, en firent l'apprentissage avant de connaître le succès.

Le phénomène en cours dans cet exercice de théâtre peut être rapproché de la synchronisation neuronale¹ mise en évidence par les neurosciences. George Burr Leonard, auteur de nombreux livres sur le développement du potentiel humain et son impact sur la société, écrit dans son livre *The Silent Pulse* : « *La méditation est un moyen pour nous de devenir plus sensible à nos vibrations et rythmes intérieurs. Elle peut être également facilitée par la*

1. *Brain entrainment* en anglais.

synchronisation neuronale¹ en nous permettant d'ajuster notre niveau vibratoire de telle sorte que nous nous trouvons en plus grande sympathie avec notre environnement et ceux qui nous entourent. »²

N'est-ce pas le rêve de tout leader de voir un jour ses équipes travailler dans le calme avec efficacité et sérénité, tendues vers un seul et même objectif ? Imaginez vos collaborateurs capables de se comprendre sans même communiquer de façon explicite. Mieux encore : imaginez-les capables chaque jour d'aller au-delà de ce que vous pensiez humainement possible en matière de créativité professionnelle et d'innovation (pour les définitions, cf. annexe 1).

La proposition n'est pas utopique. Pour preuve, un épisode que m'a raconté un des vice-présidents d'une multinationale française pour laquelle je travaille. Il assistait à une réunion à haut niveau dans une des filiales européennes du groupe. La réunion avait lieu en anglais pour que toute l'assistance d'origine internationale puisse se comprendre – à l'exception d'une participante, japonaise de nationalité, qui malencontreusement parlait à peine l'anglais. Et pourtant, d'après lui, ce fut celle qui décoda

-
1. Les processus neuronaux génèrent chez un individu des ondes qui se mesurent par encéphalogramme. Des instruments plus fins encore permettent aujourd'hui de mesurer le champ électromagnétique résultant des courants électriques présents dans le cerveau. Des recherches ont montré que différentes fréquences correspondent à différents états physiques et émotionnels. Ces résultats sont la base du *biofeed-back*, technique qui établit des correspondances entre états physiologiques et états psychiques. Des chercheurs ont également observé que des signaux électromagnétiques émanant d'un individu pouvaient induire des états physiques et psychiques chez l'autre.
 2. George Burr Leonard, *The Silent Pulse*, Bantam Books, janvier 1981. Ici, traduction libre de l'auteur.

le mieux la réunion et en comprit les non-dits et les subtilités stratégiques, malgré la barrière linguistique. La culture de travail de cette entreprise est fortement implicite, les réunions sont menées sans processus établi et l'on y apprend son métier par osmose. Ajoutons que ce groupe est aussi leader mondial sur son marché et connaît des records de croissance et de rentabilité depuis près de vingt ans.

L'enjeu au bureau est de parvenir à développer de tels réflexes d'écoute intérieure et de communication non verbale avec les autres, alors que la pression au quotidien va croissante et que la concurrence reste sans relâche. Il n'y a pas moyen d'expliquer la réussite ou l'échec de la troupe d'acteurs en analysant de façon objective l'exercice, étape par étape. Entre eux, il ne s'agit plus à proprement parler d'un processus cognitif conscient. Il s'agit d'écoute ressentie, de perception intuitive. C'est là qu'en réside la complexité. On ne développe pas l'intuition de la manière dont on développe l'intellect... Mais au fond qu'entend-on par *intuition* ?

Saisir l'intérêt de l'intelligence intuitive

Pour notre société moderne, définir l'intuition reste une tâche complexe à ce stade de nos connaissances épistémologiques et scientifiques. L'étymologie du mot indique qu'il s'agit d'un regard tourné vers l'intérieur (du latin « *in* » qui signifie *dans* et « *tueri* » *voir*). L'intuition se distingue de l'intellect par le fait qu'elle échappe au processus mental conscient. On l'associe couramment à un processus cognitif qui se passe de façon immédiate, c'est-à-dire sans médium. L'intuition opérerait indépendamment de la raison et ne ferait pas appel à l'expérience bien qu'elle

puisse en réalité puiser sa pertinence dans des souvenirs enfouis dans l'inconscient ou le subconscient. Bien qu'on assimile l'intuition à une connaissance immédiate, intégrale, elle ne garantit pas pour autant l'absence de mésinterprétation ou d'erreur. C'est là sa force véritable et à nos yeux d'Occidentaux sa faiblesse. Notre société moderne accorde naturellement plus de crédit à un intellect bien raisonné qu'à une faculté humaine qui s'appuie le plus souvent sur une impression fugace ou des sensations inexplicables.

Force est de constater que l'âge de la Renaissance a placé l'Homme dans une position bien particulière. Notre monde s'est trouvé mis en perspective et notre espèce en position de séparation si ce n'est de domination vis-à-vis de son environnement, espèce animale comprise. La culture occidentale est devenue progressivement de plus en plus dominée par l'intellect au détriment d'autres dimensions de la psyché humaine. Ce développement déséquilibré d'une certaine manière a conduit à l'avènement de la science moderne et des prouesses technologiques qui permirent à la société occidentale de s'affirmer comme la puissance mondiale prépondérante. Mais à quel prix ?

La Raison est un outil puissant mais aussi limité. Pour faire sens de son environnement, elle élabore des modèles explicatifs et simplificateurs qui ne peuvent décrire toutefois des champs trop complexes pour un référent uniquement rationnel. Si l'intellect et l'intuition ont été l'un et l'autre essentiels au développement des sciences, l'intellect a toutefois conservé aujourd'hui une place dominante dans notre société. L'enseignement y est encore traditionnellement orienté vers le développement de la pensée rationnelle alors que l'intuition est souvent perçue comme un aspect irrationnel et imprévisible de la personnalité.

Les anciens systèmes – tels le I Ching¹ ou l'astrologie – destinés à utiliser l'intuition pour explorer une question et enrichir un processus de décision sont aujourd'hui considérés comme des outils marginaux – si ce n'est pour marginaux. À leur époque, ils étaient employés par les gouvernants, par les médecins et les philosophes. Aucun outil n'a été inventé pour remplacer leurs fonctions – développer l'imaginaire, écouter l'intuition et contrebalancer le pouvoir de l'intellect. Comme l'explique le scientifique Paul Budnik, dans son livre *What is and what will be*², l'hégémonie de l'intellect ne peut être détrônée de l'extérieur. Au contraire, l'intellect porte en lui-même ses propres facteurs limitants. On en mesure les conséquences aux impasses apparentes dans lesquelles notre monde se trouve, tant du point de vue de la gestion des ressources naturelles que des épidémies, de la famine ou du difficile partage des richesses. Il semblerait que plus l'intellect poursuit sa logique plus il génère les limites de son propre système d'existence. Alors que l'intelligence rationnelle nous a permis de développer science et technologie, d'atteindre des sommets de productivité, nous n'avons toujours pas résolu des problèmes grandissants et essentiels à la survie – non de la planète – mais bel et bien de notre espèce.

Au point que le Forum économique mondial de Davos – dont la raison d'être est de rassembler hommes politiques, hommes d'affaires et penseurs de premier rang pour réflé-

-
1. Le I Ching est un catalogue de motifs répétitifs de la vie. Il peut renforcer notre sensibilité et notre éveil à des formes archétypales que notre intuition reconnaît. En développant une compréhension plus consciente de ces motifs on apprend à les lire de façon plus subtile et l'on peut mieux interagir avec notre intuition.
 2. Paul Budnik, *What is and what will be*, Mountain Math Software Publisher, novembre 2006.

chir aux problèmes les plus cruciaux de notre planète – a choisi comme thème *l'impératif créatif* pour son édition de janvier 2006. Nous sommes dorénavant dans l'obligation de recourir non seulement au processus d'intelligence rationnelle habituelle mais aussi d'honorer des modes de réflexion qui échappent aux conceptions traditionnelles de la raison. Je pense qu'il en va de même avec l'innovation en entreprise.

Au secours de l'intellect

L'intellect vit dans un espace dualiste, ou tout au moins l'intellect tel que compris dans le sillon de la philosophie aristotélicienne sur lequel le mode de pensée occidental courant est jusqu'alors largement fondé. Dans ce système, la réponse à un problème doit toujours être *correcte* ou elle n'est pas valide. Une chose existe ou elle n'est pas. C'est le système du tiers exclu. L'intellect recherche systématiquement la voie de la *vérité objective*.

À ce titre, l'accomplissement ultime de l'intellect est la science mathématique. Les mathématiques en effet sont le pur produit de l'intellect en ce sens qu'elles ne s'intéressent *a priori* qu'aux résultats et lois logiquement démontrables... En tout cas jusqu'au début du xx^e siècle. Jusqu'à cette époque, les mathématiciens étaient persuadés qu'on pouvait, un peu à la manière d'un géomètre, démontrer toutes les vérités mathématiques par déduction logique. Le scientifique d'origine austro-hongroise Kurt Gödel (1906-1978) a cependant démontré en 1931 deux nouvelles propositions mathématiques :

- Il se peut que dans certains cas, on puisse démontrer une chose et son contraire (inconsistance).
- Il existe des vérités mathématiques qu'il est impossible de démontrer (incomplétude).

La plus célèbre est la seconde, qu'on appelle « le théorème d'incomplétude » de Gödel.

Même dans son langage le plus abouti, l'intellect purement logique semblerait rencontrer des limites. Selon certains, les deux théorèmes de Gödel sur l'inconsistance et l'incomplétude de l'arithmétique en seraient la preuve. Disons de façon simple que selon Gödel, il existe, dans toute branche des mathématiques suffisamment complexe (par exemple l'arithmétique), une infinité de faits vrais qu'il est impossible de prouver en utilisant les outils de la branche des mathématiques en question. Bien évidemment le second théorème tel qu'il a été écrit par Gödel et la preuve que ce dernier en a donnée sont beaucoup plus précis. La compréhension du raisonnement de son auteur est néanmoins accessible¹. Même si ces théorèmes ont donné lieu à de multiples interprétations et conclusions parfois scabreuses, il est un fait qu'ils ont eu des répercussions importantes sur la pensée philosophique contemporaine. La première conséquence de ces théorèmes est que la *Vérité* ne peut être appréhendée en termes de démontrabilité. Une chose prouvable n'est pas nécessairement vraie et une chose vraie n'est pas toujours prouvable. Longtemps, beaucoup de philosophes ont pensé le contraire et ont essayé de définir la *Vérité* comme étant égale aux choses démontrables.

Pour inventer et prouver des théories nouvelles dans un système donné, il faut pouvoir s'en extraire et pour cela il faut un *esprit* capable non pas de simplement rajouter des axiomes audit système mais de créer un nouvel ensemble dans lequel la nouvelle théorie indémontrable

1. Vous pourrez en trouver une esquisse sur le site :
<http://membres.lycos.fr/godel/theoreme.html>

dans l'ancien système deviendra au contraire tout à fait démontrable dans le nouveau. Mais pour ce faire, quel processus est alors à l'œuvre : celui de l'intellect ou celui de l'intuition ? On peut faire l'hypothèse probable qu'une telle invention résulterait d'une collaboration savante entre l'intellect avec sa puissance de déduction logique et la profondeur de l'intuition pour saisir l'unité au sein d'informations apparemment paradoxales¹ – marque d'une grande ouverture d'esprit. C'est pourquoi on cite souvent Einstein qui aurait dit que « *l'imagination est plus importante que la connaissance* » ou encore que « *les problèmes majeurs que nous connaissons ne peuvent être résolus au même niveau de pensée auquel ils ont été créés* ».

Plus l'intellect résout de problèmes plus il semblerait que l'amplitude et l'importance des questions qui se présentent dépassent notre logique intellectuelle. Si l'on postule qu'il a été prouvé mathématiquement qu'il n'y a pas de cheminement de pensée unique pour découvrir toute vérité mathématique, alors seul un processus de pensée divergent aurait le potentiel d'accomplir avec le temps la totalité de la découverte.

La science est en perpétuelle évolution et ce mouvement semble s'accélérer. On peut aisément imaginer qu'une partie de ces pages sera caduque dans un temps plus court qu'on ne le croit. Cependant ces conjectures sur la

1. Rappelons qu'à l'origine un paradoxe est une idée qui va contre l'opinion générale (*para* : contre, *doxa* : opinion commune). Le concept, plus restrictif, de contradiction, qui est l'usage courant du terme aujourd'hui, n'est apparu que plus tard. Un paradoxe peut s'avérer très utile pour approfondir une réflexion. Il peut nous révéler soit les faiblesses de l'esprit humain, et plus précisément son manque de discernement, soit les limites de tel ou tel outil conceptuel. C'est ainsi que des paradoxes ont pu amener à de grands progrès en science ou en philosophie.

science mathématique contemporaine valident un point de vue. On ne peut plus balayer l'intuition au nom d'un système mathématique complet et cohérent comme souhaitaient le démontrer les scientifiques tels David Hilbert au début du xx^e siècle. Il espérait pouvoir mettre le monde en théorèmes, en déduction, en raisonnement sans faille. Son dessein avoué était que les mathématiciens ne se laissent plus aveugler par leur intuition !

Pour un esprit occidental épris de science et d'objectivité, ce projet n'est peut-être pas sans attrait. Pour un esprit chinois c'est une abstraction. La première pratique d'un cadre chinois est de développer une aptitude pour la stratégie intuitive. Faire des affaires en Chine c'est comme jouer une partie de go. Au jeu de go, gagner, c'est étendre son territoire au-delà de celui de son adversaire. Le joueur doit constamment choisir entre avancer et assurer ses arrières. Il évalue le coût et le bénéfice de chaque décision. Il doit accepter parfois de perdre quelques pions pour gagner du terrain. À la différence des échecs, il ne s'agit pas dans ce jeu japonais d'origine chinoise de logique analytique permettant d'anticiper chaque mouvement et ses conséquences plusieurs coups en avance. Le joueur de go agit de façon *holistique*¹. Le temps nécessaire pour penser de façon rationnelle est très limité dans ce jeu. Un joueur de go chevronné est maître à l'art de la stratégie intuitive. Une étude a montré que les cadres occidentaux qui se sont expatriés en Chine pour leur travail doivent s'adapter à cette façon d'agir s'ils veulent réussir en terre chinoise. Le premier impératif est de mettre en veille leur réflexe stratégique habituel qui consiste à se focaliser

1. Holistique vient du mot grec *holè*, qui signifie totalité. L'approche holistique consiste à considérer une situation donnée dans son ensemble plutôt que du point de vue d'un ou plusieurs aspects particuliers isolés.

prioritairement sur un objectif bien circonscrit pour au contraire s'en remettre à leur intelligence contextuelle. Le problème à résoudre étant au centre, la démarche chinoise préfère tâter le terrain autour du problème et se familiariser avec les contours au lieu de s'employer immédiatement à trouver une solution. Dans un article intitulé « Comment la Chine transforme l'esprit d'un cadre »¹, publié en mars 2006, les auteurs Nandani Lynton et Kirsten Høgh Thøgersen présentent et analysent les résultats de leurs entretiens auprès de 30 dirigeants étrangers qui ont particulièrement bien réussi en Chine. Cette étude² fait partie de recherches menées par eux depuis 1990 auprès de 200 cadres installés là-bas. Ils expliquent comment ces dirigeants doués ont dû apprendre de nouvelles façons de percevoir leur environnement et de nouvelles manières d'y agir et réagir. Leurs modes d'action et de prise de décision sont devenus plus complexes, plus connectés à leur ressenti physique et émotionnel – et donc plus personnels – pour leur permettre d'obtenir les résultats exceptionnels qu'on leur connaît. Et d'ajouter qu'en Chine, les hommes d'affaires étrangers efficaces sont ceux qui savent passer du mode de pensée analytique à l'approche stratégique intuitive et inversement. Car c'est le *modus operandi* chinois : ils peuvent se montrer parfois coopérants et directs et, à d'autres moments, manœuvrent et avancent sans trêve comme le joueur de go.

-
1. Nandani Lynton, Kirsten Høgh Thøgersen, « How China Transforms an Executive's mind », dans *Organizational Dynamics*, vol. 35, n° 2, pp. 170-181, mars 2006 (ici le titre français est une traduction libre de l'auteur).
 2. Réalisée sous forme d'entretiens auprès de 30 cadres dirigeants choisis pour leur haut niveau de réussite professionnelle dans des entreprises telles que BP, BASF, Boeing. Il s'agit majoritairement d'hommes, pour moitié européens, un quart américain, un quart asiatique.

S'aider de l'intelligence intuitive

Carl G. Jung (1875-1961), psychanalyste suisse-allemand, disciple de Freud, insiste sur l'importance d'un équilibre entre intellect et intuition. Selon lui, notre monde moderne repose trop largement sur la science et la logique. La société occidentale bénéficierait d'apprécier les dimensions moins visibles de la personne, c'est-à-dire le domaine de l'inconscient et celui des aspirations personnelles profondes au-delà des apparences matérielles de notre condition. La typologie psychologique établie par le médecin suisse-allemand (pour plus de détails, cf. annexe 2) – notamment à partir de ses réflexions sur la pensée chinoise et sa pratique du I Ching – distingue entre autres, deux paires de dichotomies dans le fonctionnement psychique humain. L'une concerne notre façon de prendre une décision et l'autre de rassembler l'information pour fonder notre décision : « pensée et sentiment » d'une part, « sensation et intuition » de l'autre. Selon sa théorie, du point de vue de la pensée – ou encore de l'intellect – on prend une décision sur le plan objectif, tel un ingénieur par exemple face à un problème technologique. Du point de vue du sentiment – à comprendre comme l'affect – on décide en se fondant sur un système de valeurs intrinsèques à l'individu, telle une mère, par exemple, qui sentant le danger arriver n'hésite pas un instant à protéger son enfant envers et contre tout. Quant à l'autre paire d'opposés, du point de vue de l'« intuition », on regarde une situation dans son ensemble pour en évaluer le potentiel d'évolution alors que, de celui de la « sensation », on évalue concrètement ce qui est là et maintenant. Pour simplifier, disons que le type « sensation » voit l'arbre et non la forêt à laquelle celui-ci appartient, alors que le type « intuitif » voit la forêt au risque de passer à côté de l'arbre.

Jung estime que nous naissons tous avec un type donné qui conditionne nos comportements. Il postule également que nous aspirons tous à l'union et pense que nous avons une propension à développer les fonctions de notre type opposé pour réaliser la complétude de notre personnalité. Dans cette tentative d'accomplissement de la totalité de notre individualité, l'une des difficultés majeures rencontrées provient des tensions et forces souvent conflictuelles associées aux deux paires d'opposés (pensée et sentiment ; sensation et intuition), telles que décrites plus haut. En particulier, l'épreuve la plus exigeante consiste à intégrer notre fonction inférieure, c'est-à-dire celle la moins développée et donc probablement la plus associée aux profondeurs de notre inconscient. Le chemin pour intégrer la fonction inférieure passe par l'autre paire de fonctions ; pour un type « pensée » dominant cela passe par la sensation et l'intuition. Parce que ces deux dernières fonctions ne sont pas en opposition avec la fonction dominante, leur développement est moins difficile.

On peut postuler que comme les personnes, les sociétés humaines participent d'un processus d'évolution vers la totalité. L'évolution d'une société est le résultat de l'évolution de sa population. La société occidentale comme nous l'avons vu est nettement dominée par l'intellect, qui correspond dans la typologie jungienne à la fonction « pensée »¹. Pour intégrer notre fonction inférieure, « sentiment », il est nécessaire de développer la « sensation » (fonction liée à nos cinq sens et bien sûr au plaisir que l'on y trouve, la sensualité) et aussi « l'intuition ».

1. Quote de myers briggs/voir book (cite dans internet).

Si les sens sont aujourd'hui au goût du jour – on parle d'eux très souvent, en marketing comme en design – l'intuition connaît encore une réputation critique. Pour preuve les réponses paradoxales à l'étude du professeur d'Harvard, Jagdish Parikh¹. On veut bien s'en servir mais on ne veut pas en parler en public. En tout cas peut-être les hommes ont-ils plus de difficultés à en parler que les femmes...

La question de savoir si l'intuition est plus fréquemment utilisée par les femmes que par les hommes ou bien même d'établir si l'intuition est une aptitude plus caractéristique de la femme que de l'homme semble susciter des réponses controversées. Certains auteurs indiquent que les femmes ont plus d'intuition que les hommes en matière relationnelle alors que dans d'autres domaines il y a peu de différence marquée². Mais ce n'est pas son attribution à un genre plus qu'à un autre qui me semble porteur d'enseignement utile. L'intuition est traditionnellement associée à une dimension *féminine* du psychisme³. Elle se trouve naturellement moins valorisée par notre culture encore patriarcale, malgré les progrès relatifs accomplis ces quarante dernières années, que d'autres aspects de notre psychisme comme la dialectique rigoureuse de la pensée ou sur un autre plan, l'esprit compétitif⁴. Nous portons collectivement un préjugé plus ou

1. Citée en p. 16.

2. Sandra Weintraub in *The hidden intelligence – Innovation through intuition*, Butterworth-Heinemann, 1998.

3. Notons bien que le caractère *féminin* du psychisme est aussi bien présent en l'homme qu'en la femme.

4. Si l'on repense aux réponses des présidents aux questions du professeur d'Harvard, à la vue de cette remarque, leur paradoxe apparent ne nous étonne plus autant.

moins marqué qui va à l'encontre d'une relation féconde avec l'intuition. Ce que l'on ne veut pas reconnaître se manifeste parfois de façon singulière et ironique. Une relation plus consciente avec l'intuition nous permettrait vraisemblablement d'équilibrer notre psychisme et, par suite, nos vies.

L'autre raison de la malséance de l'intuition c'est, comme on l'a dit, qu'elle ne nous donne pas de réponse objective ; dans un environnement rationaliste c'est mal vu... Or, justement, c'est bien là tout l'intérêt de l'intuition. Elle ne nous permet pas de prendre un parti plus qu'un autre au nom de la *Vérité*. Au contraire elle nous met en situation de doute responsable en nous suggérant des ressentis invérifiables, en apparence tout au moins. Elle mobilise notre jugement de façon inattendue et nous oblige à l'approfondir. Elle nous pousse à l'engagement personnel, nécessairement subjectif, plus qu'à la recherche objective d'une vérité exclusive – tentative qui semble maintenant devenue caduque au vu des découvertes de la science contemporaine.

Fritjof Capra, physicien américain de renommée mondiale et auteur du best-seller *Le Tao de la physique*¹, écrit dans son dernier essai *Les connexions invisibles* : « *La puissance de l'héritage cartésien et sa fameuse division entre esprit et matière, entre le « sujet » et son environnement, nous a portés à croire que le monde pouvait être décrit de façon objective, c'est-à-dire sans jamais prendre en compte l'observateur humain. Une telle description objective de la nature devint l'idéal de toute science. Cependant, trois siècles après Descartes, la théorie quantique nous a montré que cet idéal classique d'une science*

1. Fritjof Capra, *Le Tao de la physique*, Sand Éditeur, 1985.

objective ne peut être soutenu lorsque l'on s'intéresse à l'atome. »¹

D'un monde déterminé à un monde probabiliste

À titre d'exemple, on peut dire de façon simple que les lois de la physique classique qui permettent de déterminer simultanément la position et la vitesse d'un objet à un instant « t » et donc d'en connaître la trajectoire ne s'appliquent plus au niveau atomique et subatomique. La représentation formelle que la physique quantique se fait des particules ne leur attribue jamais ces deux caractéristiques à la fois. Pris ensemble, c'est-à-dire affectés au même moment à un objet donné, ces deux concepts n'ont plus de sens. Quant à la notion de trajectoire, définie comme la juxtaposition à tout instant d'une vitesse et d'une position, elle n'a plus de sens non plus. Les mesures établies sur des particules préparées dans les mêmes conditions ne donneront pas toutes les mêmes résultats. Les résultats obtenus sont chaque fois bien définis, mais différents d'une mesure à l'autre, se répartissant tous de part et d'autre d'une valeur moyenne. C'est pourquoi on dit du monde des quanta qu'il est un monde de probabilités et qu'il est affecté par son observateur et ce que celui-ci choisit d'observer. On ne peut donc plus prétendre caractériser les objets quantiques par les critères de la physique classique. Il nous faut changer de langage et inventer un autre système de représentation. On pourrait dire qu'un objet quantique est défini par une probabilité de présence. Je renvoie ceux qui souhaitent en savoir plus sur le sujet à l'ouvrage d'Étienne Klein intitulé *Petit voyage dans le monde des quanta*² dont ces lignes sont largement inspirées.

1. Fritjof Capra, *Les Connexions invisibles*, Éditions du Rocher, 2004. Traduction libre de l'auteur depuis l'anglais.
2. Étienne Klein, *Petit voyage dans le monde des quanta*, Flammarion, 2004.

L'intelligence intuitive comme processus créatif

Ce constat scientifique permet de mieux comprendre ce que dit Carl G. Jung : l'intuition n'est ni simple perception ni vision, mais un processus créatif actif qui affecte son objet autant qu'il s'en nourrit. En nous éveillant à notre ressenti, l'intuition nous relie – observateur – à notre expérience. Elle nous replace dans la relation créative qui nous lie à notre environnement et nous révèle l'interaction inhérente avec tout ce qui nous entoure. En déjouant l'intellect et son principe dualiste et séparateur, elle nous rapproche de l'essence des choses. Elle bouleverse aussi la relation que nous avons avec nous-même, en particulier l'idée classique de la séparation du corps et de l'esprit.

Les deux neuroscientifiques chiliens, Humberto Maturana et Francisco Varela, son disciple, expliquent très bien que le monde que nous voyons n'est pas LE monde mais UN monde que nous manifestons tous par la pensée¹. En d'autres termes ce que nous appelons *connaissance* n'est pas la représentation objective d'un monde fixe mais la manifestation d'un monde fluctuant selon notre perception. Selon eux, le processus de cognition lui-même est un processus créatif dont notre représentation du monde émerge. Il n'y a pas de monde extérieur établi ni d'objets stables séparés de nous que l'on puisse décrire de façon objective et déterminée. Cela ne veut pas dire qu'il n'y ait

1. Cette nouvelle approche a été proposée par Gregory Bateson et étendue par les scientifiques chiliens Humberto Maturana et Francisco Varela. Cette théorie de la cognition est maintenant associée au nom de « Théorie de Santiago ». Elle a fortement influencé ces trente dernières années la science cognitive, domaine d'étude interdisciplinaire aux confins de la biologie, la psychologie, la neuroscience, la philosophie, la linguistique, l'anthropologie et la science de l'information.

rien en dehors de nous. Mais cela signifie simplement qu'il n'existe pas un monde extérieur aux contours fixes, tel que notre perception peut nous le faire croire et tel que nous l'avons longtemps conçu. Fritjof Capra l'explique très simplement¹. Quand on dit : « C'est un arbre », notre représentation spontanée en est sa partie visible : le tronc, les branches, les feuilles. Or comme on le sait tous, il y a aussi les racines. Et habituellement quand on dessine un arbre, on représente des racines plus petites que le tronc. Pourtant d'une façon générale, dans la nature, les racines d'un arbre sont nettement plus importantes que l'arbre lui-même et sont reliées aux racines des autres arbres de la forêt. Elles forment ensemble un système interconnecté inséparable. Les arbres de la forêt se nourrissent tous à travers ce réseau de racines. Et personne de fait ne peut dire où un arbre commence ni où il s'arrête. D'ailleurs la science a prouvé que si l'on prenait un animal – un lapin ou un oiseau – leur perception de l'arbre différerait de la nôtre du fait de la différence de leur appareil perceptif sensoriel. Rien ne permet de dire que ma représentation de l'arbre est correcte ni que la vôtre ou celle de l'animal sont fausses. Il n'y a pas moyen de savoir laquelle est exacte. Et cela confirme bien l'idée selon laquelle il n'y a pas de représentation objective du monde qui nous entoure. La réalité d'un objet dépend de son observateur et de la façon dont il le regarde.

Dans la vie courante, on perçoit l'arbre et l'on n'a pas besoin de couper les cheveux en quatre. On se comprend quand, par exemple, on montre un arbre du doigt pour s'orienter ou s'y retrouver comme à un lieu de rencontre. On ne passe pas par cette analyse intellectuelle pour

1. Interview de Fritjof Capra par Barbara Vogl. Pour en savoir plus, vous pouvez visiter : www.haven.net/patterns/capra.html

reconnaître la nature fluctuante de notre perception de l'objet. On ne dit pas que ce que l'on voit n'est qu'UNE représentation possible de l'objet perçu et non SON UNIQUE représentation. On le voit simplement, on en parle et l'on agit en conséquence. Mais ce faisant, on manifeste la réalité apparente de cet arbre par notre langage (on le nomme), nos actions (on s'y rend ensemble) et nos perceptions communes (on dit de ses feuilles qu'elles sont vertes, que son tronc est marron¹, etc.) et on l'assimile à une réalité absolue. On projette sa réalité. Ce qu'il est important de comprendre, c'est qu'il en va de même avec tous les aspects de la vie, sans exception. C'est pourquoi la même théorie repose sur le principe cardinal que le processus de cognition équivaut au processus de vie lui-même. (Pour les deux scientifiques chiliens, le processus de vie tel qu'ils l'entendent inclut notamment perceptions, émotions et comportements, et la cognition rassemble langage, pensée conceptuelle et tout autre attribut de la conscience.) Leur théorie démontre que tous les aspects de la vie, tous niveaux confondus, matière et esprit, processus et structure, sont inséparablement connectés les uns aux autres et s'influencent en permanence l'un l'autre. On voit donc bien comment l'intuition, dont l'une des fonctions premières est d'établir des relations créatives au sein d'univers complexes, est par nature l'outil adapté à ce nouveau paradigme révélé par la science cognitive.

Cette même discipline scientifique reconnaît aujourd'hui un autre fait qui est également peu à peu en train de révolutionner notre façon de penser le monde. En 2004, des

1. On sait d'ailleurs aujourd'hui que notre perception des couleurs et de leurs nuances est directement liée à nos structures neuronales et varie en fonction de ces dernières. George Lakoff, *Women, Fire, and Dangerous Things*, University of Chicago Press, 1987.

chercheurs de l'université de Rochester aux États-Unis découvrent que notre pouvoir cognitif est alloué à 80 % à des activités qui nous échappent. En d'autres termes, la grande majeure partie de nos pensées n'est pas consciente. De plus, leurs observations sembleraient indiquer que les mystérieuses activités psychiques qui occupent plus de la majorité de notre matière grise consistent à penser et repenser de façon subconsciente nos réflexions et expériences antérieures¹. Et comme le disent deux psychologues de New York University, John Bargh et Tanya Chartrand : « *C'est un fait difficile à accepter !* » Nous vivons avec l'illusion que nous contrôlons nos vies par nos intentions et choix conscients. La science nous révèle aujourd'hui que la réalité est beaucoup plus complexe. On ne peut plus faire marche arrière. Comme le dit très bien le psychologue et auteur David G. Myers : « *En dessous de la surface se cache beaucoup d'intelligence, au-dessus beaucoup d'illusions.* »² C'est à ce titre que l'intuition est utile ; non dans son pouvoir à nous donner la bonne réponse mais bien plus dans sa capacité à pointer notre attention vers l'invisible. L'intuition fonctionne comme un miroir reflétant une image intérieure, une représentation jusqu'alors inconsciente³. Comme le dit Niels Bohr : « *Ceux qui ne sont pas choqués lorsqu'ils découvrent la mécanique quantique ne peuvent l'avoir compris.* » On pourrait en dire autant de l'intuition. Il est très difficile d'en comprendre le fonctionnement et ses implications. Et j'ajouterai même qu'il est important de ne

1. Les résultats de cette étude ont été publiés en octobre 2004 dans le magazine scientifique américain *Nature*.

2. David G. Myers, *Intuition : Its Powers and Perils*, Yale University Press, 2002.

3. Rappelons à ce titre le sens du mot latin *intuitio*, *onis*, f (*intueor*) : image réfléchie par un miroir.

pas chercher à le comprendre de façon intellectuelle car l'intuition semble opérer sur un autre plan que l'intellect. Espérer de l'intuition une réponse exacte n'est pas forcément l'attitude la plus cohérente. Il est nettement plus censé d'attendre de sa part des ouvertures qui sans elle ne seraient pas possibles et d'engager, après la contemplation sincère de ces nouvelles informations, un dialogue sérieux et approfondi avec notre raison. L'intellect et l'intuition n'appartiennent pas nécessairement au même plan psychique. Ils ne s'opposent pas ; ils se complètent. Et c'est même leur devoir que de dialoguer car il semble que la tentation soit toujours plus grande de faire de l'intuition un usage superstitieux – en particulier à une époque fertile en changements comme celle que nous vivons.

Plagiant Carl G. Jung dans la dernière partie de sa préface à la traduction anglaise du I Ching de Cary Baynes¹, on pourrait conclure cette réflexion sur l'intuition par ces mots : « Si nous sommes parvenus à élucider la phénoménologie psychologique de *l'intuition*, nous avons accompli notre propos. Quant aux milliers de questions, de doutes, de critiques que soulève cette singulière aptitude humaine qui défie la loi de causalité, nous ne pouvons y répondre. *L'intuition* ne se présente ni avec des preuves ni avec des résultats ; elle ne se vante pas et elle n'est pas d'un abord aisé. Constituant un élément de la nature, elle attend, comme tel, qu'on la découvre. Elle n'offre ni faits, ni pouvoirs, mais, pour les êtres épris de connaissance de soi et de sagesse – s'il en est –, elle paraît être un moyen adéquat. À l'un, sa manifestation semblera aussi lumineuse que le jour ; à un autre, chargée d'ombre comme le crépuscule ; à un troisième, obscure comme la nuit. Celui

1. I Ching, *Book of changes*, Penguin 1967.

auquel elle ne plaît pas n'a pas à l'utiliser, et celui qui est contre elle n'est pas obligé de la trouver juste. Puisse-t-elle s'avancer dans le monde pour le bénéfice de ceux qui savent discerner sa signification. »

L'importance croissante de l'intelligence intuitive

Toutes les avancées scientifiques décrites dans la première partie de ce livre ont eu lieu en Occident au cours des trente dernières années. Il va falloir encore plusieurs décennies pour que nos pratiques quotidiennes les intègrent, qu'il s'agisse de nos systèmes d'enseignement, nos modes d'organisation du travail ou notre façon de penser les relations civiles. Dans ce que nous venons de couvrir, il y a matière pour modifier radicalement notre vision de l'humain et de la vie. Notre monde oscille entre ordre et désordre, stabilité et chaos loin de l'équilibre apparent que nos perceptions conscientes aiment à nous faire croire.

De nombreux aspects de la vie en entreprise sont encore fondés sur une conception de l'humain qui n'est plus d'actualité, que l'on songe à la formation professionnelle, à la conduite des réunions, à l'organisation de l'espace de travail, aux relations avec la recherche et développement ou même au simple management des équipes. Les entreprises doivent en permanence innover, mais elles se montrent peu capables de le faire dans leur façon d'entrevoir le travail et encore moins de gérer l'une de leurs principales sources de richesse : l'humain. Elles sont capables d'une sophistication incroyable dans le domaine financier. Elles intègrent avec la rapidité de l'éclair les dernières découvertes scientifiques en nanotechnologie ou biologie moléculaire, mais sur le plan humain les conceptions sont très clairement à la traîne

des sciences cognitives. Comme déjà dit, il n'est d'innovation possible sans créativité humaine. Certainement parce que les idées naissent de cerveaux humains mais bien plus encore parce que, de l'avis de tous les experts, le principal obstacle à l'innovation n'est pas l'idéation mais sa mise en œuvre¹. Comme le stipule le rapport du Forum Davos de janvier 2006², en matière d'innovation, c'est le management qui doit évoluer. Il est temps de reconsidérer les modes de pensée linéaires, l'emploi excessif de la dialectique pure, les tendances individualistes et réactives plutôt que les réflexions partagées et proactives. Car si l'on comprend le caractère fondamentalement fluctuant de notre perception du monde – et cette partie de nous que l'on appelle *l'intuition* le sait bien – on entre dans un champ de possibles adaptable et riche en solutions nouvelles où notre libre arbitre est plus que jamais sollicité. Il est alors possible de créer des organisations innovantes, performantes, motivantes parce qu'elles reposent sur la créativité et la responsabilité des individus, le changement constant et la diversité des idées et des hommes.

Évoquant son premier poste de direction à la tête de la filiale grecque de L'ORÉAL, Jean-Paul Agon, depuis devenu directeur général du groupe de cosmétique, explique dans une interview³ qu'en prenant ce poste à Athènes, il décide d'apprendre le grec. Selon lui, « *en Grèce, c'est indispensable de maîtriser la langue [grecque] pour faire des affaires* ». Je postule qu'à ce stade du développement

-
1. Ben Franklin, *Forum on Innovation presented by the Boston Consulting Group*, Knowledge at Wharton and WHY, 2005.
 2. « Shaping the debate », World Economic Forum, 2006 PriceWaterHouse-Coopers – *Management innovation : the ultimate advantage*, p. 109.
 3. *Hommes et Commerce*, septembre 2006.

de l'économie occidentale, pour qu'une entreprise innove, il faut que ses dirigeants comprennent intimement le langage intuitif de la créativité. Et c'est peut-être de toutes les langues celle qui demande le plus d'effort pour en faire l'apprentissage. Il n'est de processus créatif sans un saut dans l'inconnu. Il n'est de nouveauté sans un saut créatif, éminemment subjectif et irrévérencieux des théories précédentes. C'est là que le pouvoir de l'intuition est décisif. Comme l'a dit le mathématicien Henri Poincaré : « *C'est par la logique que l'on prouve et par l'intuition que l'on découvre.* » L'intuition nous ouvre aux mystères de toute situation nouvelle en détournant le jugement, focalisé sur sa quête étroite d'objectivité. C'est en ce sens que l'intuition est en relation intime avec la pensée créative.

Nandani Lynton et Kirsten Høgh Thøgersen écrivent dans leur article¹ que le meilleur pays pour apprendre et pratiquer la pensée intuitive stratégique est la Chine parce qu'une culture de plusieurs siècles s'y est intéressée. De mon expérience, les départements créatifs des entreprises apparaissent comme le terrain le plus propice pour apprendre le langage intuitif de la créativité sans lequel il est impossible de mettre en place une culture innovante.

Le docteur Jonas Salk, l'inventeur du vaccin contre la poliomyélite, nous livre une définition précieuse de l'intuition lorsqu'il déclare que « *l'esprit intuitif montre à l'esprit logique dans quelle direction pointer* ». On pourrait dire que l'esprit du créatif montre à l'esprit du manager comment innover.

1. *Op. cit.*, p. 28.