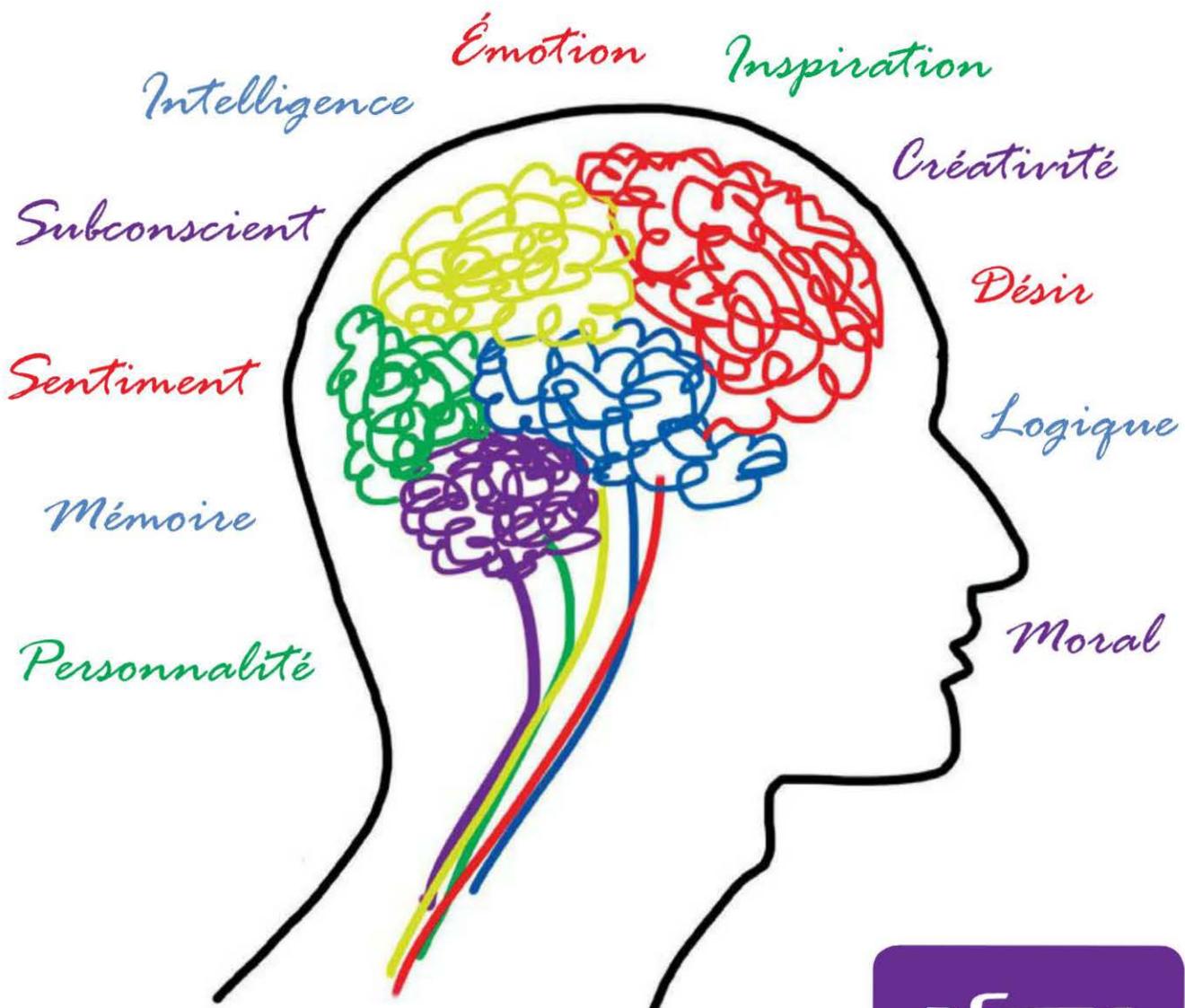


Dr Pierre Achard

# Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

## Comment optimiser vos aptitudes



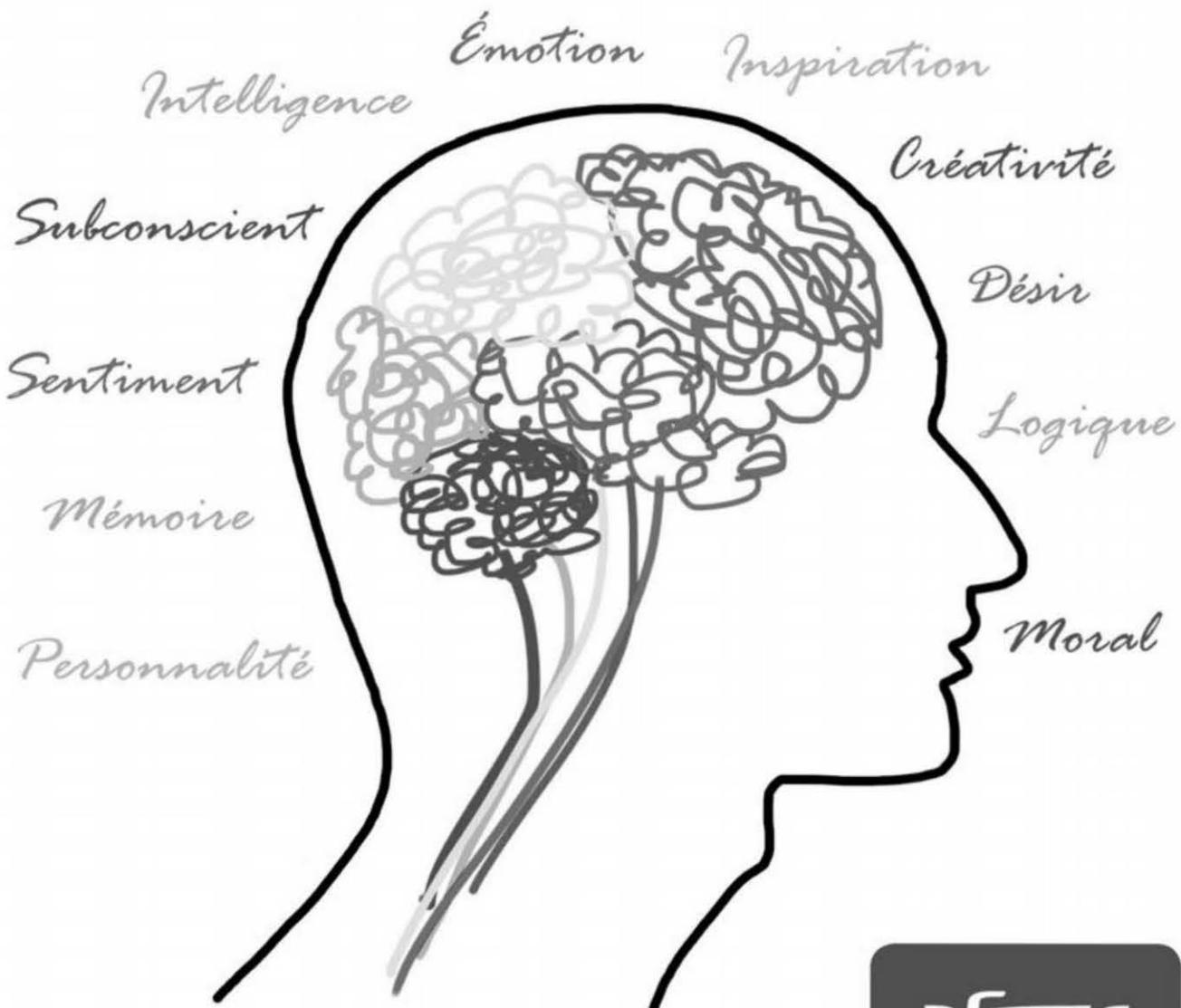
Copyright © 2011 AFNOR.

afnor  
ÉDITIONS



Dr Pierre Achard

# Vous êtes **plus intelligent** que **vous ne le pensez !** Comment optimiser vos aptitudes



Du même auteur, chez le même éditeur :

Avec Laurent Hermel, *Le benchmarking*, 2010.

*Oser le changement*, 2010.

*Le manuel anti-problèmes*, 2011.

Du même auteur, chez d'autres éditeurs :

*Agir pour réussir. Comment arrêter de remettre les choses au lendemain*, Maxima, 2010.

*La dimension humaine de l'intelligence économique*, Hermès-Lavoisier, 2005.

*Le changement sans perte d'authenticité*, Hermès-Lavoisier, 2005.

Docteur en médecine, **Pierre Achard** est praticien du changement comportemental et personnel, du stress et des stratégies de vie. Auteur de plusieurs ouvrages de référence, il exerce en tant que formateur et coach au sein de Life-Map, où il a mis au point une approche cognitive du coaching partant d'une évaluation des besoins et leur déclinaison en indicateurs mesurables et concrets. Il intervient également en médiation dans les situations difficiles se traduisant par des états de tension et de conflits. Il anime des sessions de développement personnel et de leadership auprès des dirigeants et du management des entreprises, en particulier sur la gestion du stress et le renforcement pédagogique en préparant les formateurs.

© AFNOR 2011

Couverture : création AFNOR Éditions – Crédit photo © 2011 Fotolia

ISBN 978-2-12-465342-3



Toute reproduction ou représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, des pages publiées dans le présent ouvrage, faite sans l'autorisation de l'éditeur est illicite et constitue une contrefaçon. Seules sont autorisées, d'une part, les reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective et, d'autre part, les analyses et courtes citations justifiées par le caractère scientifique ou d'information de l'œuvre dans laquelle elles sont incorporées (loi du 1<sup>er</sup> juillet 1992, art. L 122-4 et L 122-5, et Code pénal, art. 425).

**AFNOR – 11, rue Francis de Pressensé, 93571 La Plaine Saint-Denis Cedex**

**Tél. : + 33 (0) 1 41 62 80 00 – [www.afnor.org](http://www.afnor.org)**

# Sommaire

<b>1</b>	<b>Mettons-nous d'accord sur ce qu'est l'intelligence.....</b>	<b>9</b>
1.1	Alfred Binet entre en scène .....	9
1.2	Un quotient qui en dit long sur notre intelligence .....	11
1.3	Difficulté de définir l'intelligence .....	11
1.4	Comment savoir si nous sommes intelligents ? .....	13
1.5	Y a-t-il un lien obligatoire entre un bon QI et la réussite dans la vie ? ..	14
1.6	Le quotient intellectuel est-il un révélateur de notre niveau social ?....	14
1.7	Répartition des gènes de l'intelligence par classes sociales.....	15
1.8	Notre intelligence n'est ni fixe ni immuable .....	16
1.9	Les tests d'intelligence seraient-ils au service de l'idéologie bourgeoise ?.....	18
1.10	La ruée vers les « tests d'embauche ».....	19
<b>2</b>	<b>Au-delà de l'intelligence académique, les autres formes d'intelligence.....</b>	<b>21</b>
2.1	Signification pédagogique du quotient intellectuel .....	22
2.2	Vers une définition plus globale de l'intelligence.....	24
2.3	Entre l'esprit et l'intelligence, la frontière reste difficile à tracer .....	25
2.4	Pour les Martiens, nous serions dépourvus d'intelligence.....	26
2.5	L'amour rend-il intelligent ?.....	26
2.6	La flexibilité au service de l'intelligence .....	27
2.7	Les formes d'intelligence selon Howard Gardner .....	28
2.8	Contre la dictature de l'intelligence rationnelle .....	30
2.9	À chacun ses compétences, à chacun ses réalisations .....	31
<b>3</b>	<b>Être intelligent, c'est aussi être heureux .....</b>	<b>33</b>
3.1	Ensemble, nous gagnons en intelligence.....	33
3.2	Nous sommes tous des bâtisseurs de liens.....	35
3.3	À La recherche du centre de l'intelligence .....	36
3.4	L'intelligence pour plus de performance, d'équilibre personnel et de bonheur .....	37

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

3.5	Faut-il être intelligent pour avoir confiance en soi ?	40
3.6	L'intelligence au moment de choisir son partenaire	40
3.7	Réfléchissons en termes d'aptitudes	43
<b>4</b>	<b>Rationalité ou capacité d'analyse</b>	<b>45</b>
4.1	Démarches déductives vers un objectif	45
4.2	Le temps de l'analyse	47
4.3	La compréhension au départ de toutes les solutions	48
4.4	Quel est votre degré de rationalité ?	49
4.5	De la rationalité dans nos réponses	51
4.6	L'hyper-rationalité empêche les autres aptitudes de se développer	52
4.7	La dominante rationnelle n'est pas franchement drôle	53
4.8	Ne laissons pas s'installer le déséquilibre	54
4.9	Des questions « rationnelles » à éviter	55
4.10	Notre rationalité ne suffit pas à nous rendre performants	56
<b>5</b>	<b>Créativité et capacité de synthèse</b>	<b>59</b>
5.1	Le temps de la synthèse	60
5.2	La créativité ne s'obtient pas à partir d'idées toutes faites	60
5.3	Qu'est-ce que la créativité ?	62
5.4	Rationalité versus synthèse et créativité	63
5.5	Le profil type du créatif	65
5.6	Faut-il être intelligent pour être créatif ?	66
5.7	Une synthèse tournée vers l'application	67
5.8	La dominante créative situe l'individu dans la sensation et le pressentiment	68
5.9	Lorsque la raison n'a plus rien à dire	70
5.10	J'évalue mon émotivité	71
5.11	L'emballlement émotionnel	72
5.12	Du cœur à la raison	73
<b>6</b>	<b>Latéralité, gauche-droite</b>	<b>75</b>
6.1	Prédominance cérébrale gauche ou droite	75
6.2	Le cerveau droit parle au cerveau gauche	77
6.3	Enchaînement fonctionnel alternatif entre hémisphère droit et gauche	78
6.4	À chacun des hémisphères, ses attributs	79
6.5	Suffisamment intelligent pour changer les couches	81

6.6	Les quadrants fonctionnels décrits par Ned Herrmann .....	82
6.7	Repérons les traits dominants : droits ou gauches .....	83
6.8	À la recherche de la supériorité d'une des deux dominances .....	84
6.9	Quel métier pour quelle dominance cérébrale ? .....	86
6.10	Deux prédominances de signes opposés s'attirent.....	88
<b>7</b>	<b>Intelligence pratique.....</b>	<b>89</b>
7.1	Comment définir l'intelligence pratique ? .....	89
7.2	Un chauffeur plus malin que celui qui l'a embauché.....	90
7.3	Parenté intelligence pratique et bon sens .....	91
7.4	Intelligence pratique et « intelligence pour réussir » .....	93
7.5	L'intelligence pratique sous les feux de la critique .....	94
7.6	L'intelligence pratique est souvent associée à l'utilisation qui en est faite.....	94
7.7	L'action au départ et à l'arrivée.....	96
7.8	Plutôt victimes que responsables, c'est le secret de ceux qui ne veulent pas agir.....	98
7.9	La dominante pratique exclusive nous situe dans l'hyperactivité .....	99
7.10	« L'intelligence utile » ou l'art de réussir avec ce que l'on a.....	101
<b>8</b>	<b>Intelligence émotionnelle.....</b>	<b>103</b>
8.1	Pourquoi accorder tant d'importance aux émotions ? .....	104
8.2	Nous sommes tous des détecteurs d'intelligence.....	106
8.3	L'intelligence émotionnelle : un passeport pour réussir .....	107
8.4	Une histoire de friandises.....	108
8.5	Le temps du partage.....	108
8.6	Sans interactivité, le savoir se répartit mais progresse peu .....	110
8.7	La compétence émotionnelle permet l'interactivité.....	111
8.8	La performance fait appel au concept d'intelligence collective .....	112
8.9	Qui ne cherche pas avec les autres, ne trouvera pas tout seul .....	113
8.10	L'intelligence émotionnelle, un atout dans l'effort collectif .....	113
8.11	L'aptitude à regarder au-delà de nous-mêmes.....	115
<b>9</b>	<b>Parlons en termes d'aptitudes .....</b>	<b>117</b>
9.1	Faisons le point sur ce qui a été dit.....	117
9.2	Pour un développement harmonieux de nos aptitudes.....	118
9.3	À la recherche de nos aptitudes dominantes .....	120
9.4	Faisons notre propre diagnostic.....	122

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

9.5	Lorsque la rationalité tient une place dominante dans notre vie.....	123
9.6	Lorsque la créativité et la capacité de synthèse tiennent une place dominante dans notre vie .....	124
9.7	Lorsque le pragmatisme et la volonté d'agir tiennent une place dominante dans notre vie .....	126
9.8	Lorsque la compétence interpersonnelle et le désir de partage tiennent une place dominante dans notre vie .....	127
<b>10</b>	<b>Lorsque plusieurs aptitudes dominant.....</b>	<b>129</b>
10.1	Lorsque rationalité et créativité tiennent une place dominante dans notre vie .....	130
10.2	Lorsque l'action et la relation tiennent une place dominante dans notre vie.....	132
10.3	Lorsque la rationalité et l'action dominant.....	134
10.4	Lorsque la créativité et l'action dominant.....	136
10.5	Le relationnel, en catalyseur universel.....	138
10.6	Nous valoriser en cultivant la différence .....	141
10.7	La performance s'obtient en exploitant l'ensemble de nos aptitudes .....	142
<b>11</b>	<b>Retrouver l'équilibre durable.....</b>	<b>143</b>
11.1	Étape 1 : Le « bilan personnel » pour faire le diagnostic.....	144
11.2	Étapes 2 : Reconnaître les aptitudes dominantes.....	146
11.3	Étape 3 : Je définis quelles aptitudes travailler .....	148
11.4	Étape 4 : passer à l'action .....	150
11.5	Comment développer nos aptitudes rationnelles ? .....	152
11.6	Comment développer nos aptitudes créatives ? .....	155
11.7	Méfions-nous des interprétations défaitistes.....	160
11.8	Développons nos aptitudes pragmatiques .....	161
11.9	Développons nos aptitudes relationnelles.....	166
11.10	Mettons nos enfants au parfum de l'intelligence émotionnelle.....	171
11.11	Comment augmenter notre écoute ? .....	172
11.12	Des questions sans intérêt et qui n'encouragent pas l'interaction...	174
11.13	Plus jeune et plus facile à impressionner.....	175
	<b>Conclusion.....</b>	<b>177</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>183</b>

# 1

## Mettons-nous d'accord sur ce qu'est l'intelligence

L'objectif de ce chapitre est de rappeler que nous sommes tous détenteurs de plusieurs formes d'intelligence ; que l'intelligence du voisin n'est pas forcément celle qui prédomine chez l'un ou l'autre d'entre nous et qu'en compensation, nous avons d'autres atouts que nous mettons ou ne mettons pas en valeur. Ils sont là. Et nous verrons qu'il y a plus d'une façon de les exploiter pour être performant.

### 1.1 Alfred Binet entre en scène

Un peu d'histoire pour comprendre ce qui s'est passé autour de 1905 lorsque, chargé d'élaborer le statut des enfants atteints de retard intellectuel, Alfred Binet propose une « Échelle métrique pour mesurer l'intelligence ». On va donc se donner les moyens pour quantifier le déficit mental et dépister dès le début de la scolarité certaines déficiences passées inaperçues.

Mais comment faire pour respecter une certaine homogénéité dans l'évaluation du niveau d'intelligence ? Pour Binet, le principe est simple. Il suffit de proposer des tests aux enfants. On retient les épreuves que réussissent la plupart des enfants d'un âge donné. Celles-ci deviennent un standard de référence permettant de quantifier la maturité intellectuelle de celui ou de celle qui passe le test.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Par exemple, si la majorité des enfants de six ans sont capables de réussir telles ou telles autres épreuves, l'on pourrait dire que leur âge mental, celui de leurs réalisations intellectuelles, est compatible avec celui attendu d'un enfant de six ans. Si, par contre, ce dernier ne réussit pas les épreuves que réussissent la plupart des enfants de son âge chronologique<sup>1</sup>, nous dirons que son niveau mental n'est pas celui d'un enfant de six ans.

Un enfant de six ans qui réussit les tests que maîtrisent la majorité des enfants de six ans, aura un âge mental de six ans.

Un enfant de six ans qui ne réussit pas les tests que maîtrisent la majorité des enfants de six ans, aura un âge mental de moins de six ans. Dans ce cas, il aura un âge chronologique de six ans avec un âge mental de moins de six ans.

Un enfant de six ans aura un âge mental de trois ans s'il ne dépasse pas le niveau de réalisation des enfants de trois ans et ce, quel que soit son âge chronologique.

Faisons un calcul simple : nous allons diviser l'âge « mental » que donnent les résultats des tests d'intelligence par l'âge chronologique.

$$\frac{\text{Âge mental}}{\text{Âge chronologique}}$$

Ensuite, nous allons multiplier le résultat obtenu par 100. Nous obtenons alors ce que l'on appelle le quotient intellectuel (ou QI).

$$QI = \frac{\text{Âge mental}}{\text{Âge chronologique}} \times 100$$

### **À noter**

Dans la mesure où il compare l'âge mental à l'âge chronologique, le quotient intellectuel exprime l'écart (retard ou avance) entre les deux. Il permet ainsi un positionnement des aptitudes en tenant compte de l'âge réel et des réalisations potentielles des personnes testées.

.....  
1 L'âge chronologique est celui qui figure sur nos pièces d'identité. Il est calculé à partir de notre date de naissance.

## 1.2 Un quotient qui en dit long sur notre intelligence

Tous les tests fixent la **moyenne du QI à 100** ; sous réserve d'une évaluation correcte qui respecte des conditions de passation standardisées. Prenons un exemple :

Lionel est un enfant de dix ans (âge chronologique). Il réussit les mêmes épreuves aux tests d'intelligence que les enfants de dix ans. Il a donc dix ans d'âge chronologique et dix ans d'âge mental. Quel est son QI ?

Si nous appliquons la formule précédente, son QI est égal à :  $(10/10) \times 100$ . Lionel a donc un QI de 100.

Quel serait son QI s'il était capable de réussir les épreuves que réussissent des enfants de douze ans ?

Dans ce deuxième cas, le QI de Lionel est égal à :  $(12/10) \times 100$  ; soit un QI de 120.

### À noter

L'écart type de 10 % fait dire que la normalité du QI se situe entre 90 et 110.

## 1.3 Difficulté de définir l'intelligence

Pour définir l'intelligence, Monsieur Binet reprend sans hésitation sa formule légendaire : « l'intelligence, c'est ce que mesure mon test ». Et que mesure votre test ? L'intelligence ! Il fait part, non sans humour, de la difficulté de grouper l'intelligence dans une définition précise. C'est pourtant ce que nous faisons lorsque nous émettons hâtivement des jugements sur les prouesses intellectuelles de notre entourage. Nous condamnons alors, sans le savoir, des personnes qui ne demandent qu'à être acceptées. Pour échapper à cette complexité, comment peut-on définir l'intelligence ?

Dans *Psychopathologie de l'Enfant* (Masson, 1984), Julian de Ajuriaguerra parle de « cette activité qui permet à l'être humain d'apprendre, de connaître, d'utiliser son savoir, de s'adapter au monde et de le maîtriser ».

Voilà plusieurs notions regroupées autour d'un seul mot.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Avant de poursuivre, relisons la définition précédente. Nous constaterons que chacune des aptitudes décrites correspond à une activité spécifique.

Dans cette définition, nous retrouvons les recommandations de Jean Piaget quant à la nécessité de prendre en considération à la fois, les modalités du raisonnement et la structure logique de la pensée chaque fois que l'on parle d'intelligence. Plus tard, Zazzo ou Misès insisteront sur la nécessité d'associer à la notion d'intelligence, des valeurs telles que la capacité d'intégration sociale ou de compréhension des relations interindividuelles. Avec l'ensemble de ces approches, nous dépassons le **champ restrictif de l'intelligence** livresque ou académique pour englober d'autres aptitudes qui, réunies, permettront de définir **les critères de réussite** dans la vie.

Le tableau 1.1 redistribue les cartes en mettant d'un côté ce que permet l'intelligence ; et de l'autre, les aptitudes qui lui sont rattachées.

**Tableau 1.1 Ce que permet l'intelligence**

<b>Ce que permet l'intelligence</b>	<b>Les activités qui s'en suivent</b>
Apprendre	Analyse et synthèse des données
Connaître	Analyse, synthèse, expérience et intuition
Utiliser le savoir	Pragmatisme
Créer	Improvisation, imagination, risques
S'adapter	Curiosité et interactivité
Maîtriser	Gestion des émotions et du comportement
Intégrer	Compréhension sociale et interindividuelle

### **À noter**

Retenons toute la difficulté de définir de manière simple ce qu'est l'intelligence. C'est par la mise en valeur de l'ensemble des activités qu'elle permet que les réalisations les plus intéressantes voient le jour : « Apprendre, connaître, utiliser un savoir, créer et s'adapter au monde. »

## 1.4 Comment savoir si nous sommes intelligents ?

En analysant ce qui est publié dans la littérature, nous découvrons un grand nombre de publications et d'interrogations qui portent sur le sujet. Notons la difficulté de tout lire et de sélectionner entre des références toutes aussi pertinentes les unes que les autres. Pour faire simple, nous allons évoquer un travail publié en 1987 par Mark Snyderman et Stanley Rothman, portant sur les réponses apportées par plus de 1 020 experts travaillant sur l'intelligence. À ces experts, on a posé la question suivante : quels sont d'après vous les critères les plus pertinents d'intelligence ? Leurs réponses illustrent ce que nous venons de décrire au paragraphe précédent. Regardons les chiffres de plus près (tableau 1.2).

Tableau 1.2 Certains critères d'intelligence

Critères d'intelligence :	Résultats
Capacité à raisonner sur des sujets abstraits	Oui pour 99,3 % d'experts.
Capacité à résoudre les problèmes	Oui pour 97,7 % d'experts
Capacité à acquérir un savoir	Oui pour 96,0 % d'experts
Capacité à mémoriser	Oui pour 80,5 % d'experts
Capacité d'adaptation à l'environnement	Oui pour 77,2 % d'experts

Trois critères sont plébiscités par plus de 95 % des experts. Il s'agit de notre **capacité à raisonner** sur des sujets abstraits, notre **aptitude à résoudre les problèmes complexes** et la facilité avec laquelle nous sommes capables d'acquérir un savoir, c'est-à-dire notre **capacité à apprendre**. Notons au passage que ces critères ne peuvent se développer sans l'appui des deux derniers critères mentionnés dans le tableau, à savoir : notre capacité à mémoriser et à nous adapter.

### À noter

Les principaux critères d'intelligence regroupent notre capacité à raisonner sur des problèmes abstraits, à les résoudre, à apprendre, à utiliser notre savoir et à nous adapter au monde.

## 1.5 Y a-t-il un lien obligatoire entre un bon QI et la réussite dans la vie ?

Par habitude ou par influence, chaque fois que nous parlons d'intelligence, nous pensons au quotient intellectuel. Nous négligeons ainsi les aptitudes qui ne sont pas évaluées dans les épreuves déterminant notre QI. Pourtant, ces dernières ne manquent pas d'influer sur la qualité de nos acquisitions et de nos réalisations. **Le QI ne révèle qu'une partie de ce que nous cherchons à savoir quant à nos aptitudes.** Dans ce cas, comment expliquer notre attachement à la notion de QI ? La réponse est simple : nous y sommes attachés parce qu'un **bon QI assure un bon résultat scolaire.**

Ceci pose alors la question de l'existence ou non d'un lien obligatoire entre les bons résultats scolaires et la réussite dans la vie. Nous en reparlerons.

En limitant la définition de notre intelligence aux seules performances académiques, nous choisissons de ne retenir que sa définition restrictive en écartant l'ensemble des aptitudes dont nous avons parlé. Il y a là un manque à rattraper si nous ne voulons pas condamner à l'échec irrémédiable tous ceux ou celles dont le QI ne se situe pas largement au-dessus de la moyenne.

Reconnaissons alors avec monsieur Binet que, si « l'intelligence, c'est ce que mesure mon test », elle ne saurait se réduire à la seule évaluation quantitative des épreuves réussies par tranche d'âge.

### **À noter**

Puisque notre parcours ne se réduit pas à notre scolarité, ne restons pas enfermés dans la logique académique de l'intelligence. Au-delà d'une valeur minimale ou valeur-plancher, le QI ne saurait présager du niveau de réussite socioprofessionnelle.

## 1.6 Le quotient intellectuel est-il un révélateur de notre niveau social ?

Dans un article publié en 1911, Binet s'interrogeait déjà sur la signification des résultats de son test en fonction des origines sociales des enfants évalués. Depuis, toutes les études de ce genre vont dans le même sens.

**Les enfants des couches populaires réussissent moins bien que les enfants des couches sociales aisées.** C'est dire que les parents défavorisés n'exercent pas les mêmes actions stimulantes sur leurs descendants et que les inégalités sociales se reflètent aussi dans le développement intellectuel des populations. En conséquence, **toute amélioration des conditions sociales et éducatives aura un impact positif sur le développement de nos aptitudes.** Inversement, l'absence de facteurs stimulant à la fois la curiosité et l'apprentissage freine inéluctablement notre intelligence.

Lorsque nous consentons à mettre nos enfants dans un milieu stimulant, nous les nivelons « par le haut » et lorsqu'au contraire nous les maintenons dans un environnement indifférent, nous les « tirons vers le bas ». Ces constatations relèvent du bon sens.

### **À noter**

Il est nécessaire de recourir à des mesures éducatives et sociales pour que l'égalité des chances puisse enfin se réaliser.

## **1.7 Répartition des gènes de l'intelligence par classes sociales**

Ce concept abominable se traduirait ainsi : une fois arrivés dans les classes aisées, nous nous reproduisons en épousant des partenaires appartenant à cette même classe, ce qui faciliterait la transmission des gènes privilégiés et permettrait à nos enfants d'hériter d'un potentiel « intelligent » bien prometteur. Inversement, pour ceux d'entre nous qui se reproduiraient en unissant leurs gènes avec ceux de partenaires déjà carencés en gènes « intelligents » par leur condition sociale, l'effet sur la descendance serait désastreux en termes d'intelligence. Ainsi s'expliquerait l'ascension sociale des plus doués alors que les moins intelligents seraient condamnés à stagner.

Quelle valeur accorder à ces raisonnements aussi absurdes que scandaleux qui ont obtenu à un moment ou à un autre l'adhésion de certains courants ? Comment faire comprendre que l'intelligence ne se transmet pas de génération à l'autre comme un héritage impitoyable contre lequel il n'y a rien à faire ? Enfin, quels commentaires suscitent le calcul de l'héritabilité de l'intelligence qui a conduit Burt à estimer que 80 % des différences individuelles d'intelligence seraient héréditaires ?

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Partant de ces affirmations, tous les abus sont permis et l'intelligence devient un argument pour Burt (1959) et Eysenck (1971) et bien d'autres pour affirmer une transmission immuable des aptitudes intellectuelles d'une génération à l'autre. Ce débat ne rentre pas dans le cadre de cet ouvrage mais nous ne pouvons pas rester indifférents aux conséquences dramatiques qu'il laisse planer sur chacun d'entre nous et tout particulièrement les moins avantagés. Rejetons avec force l'extrapolation qui voudrait que les individus d'une même classe sociale se marient entre eux et prolongent de ce fait un niveau intellectuel génétiquement déterminé.

En effet, de nombreux travaux ont montré que pour **que l'intelligence exerce pleinement ses potentiels, il est nécessaire qu'elle s'exprime dans un milieu ouvert et stimulant**. Son développement est donc intimement lié à l'interaction entre l'individu et son environnement, même s'il est difficile de quantifier avec précision la part du capital génétique par rapport à l'influence du milieu dans l'émergence de l'intelligence.

#### **À noter**

Il serait préférable de parler d'héritabilité plutôt que d'hérédité dans la détermination des capacités intellectuelles. L'impact majeur des facteurs socioculturels n'est plus à démontrer. À cela, il faut ajouter la qualité des relations affectives qui jouent également un rôle considérable.

Parents biologiques ou d'adoption, à nous d'améliorer le pouvoir stimulant du milieu dans lequel notre enfant va évoluer !

## **1.8 Notre intelligence n'est ni fixe ni immuable**

Ceux et celles qui affirment la transmission immuable des aptitudes intellectuelles d'une génération à l'autre appuient l'idée d'un monde achevé où tout est prédéfini et invariablement inné. Un monde où les choses bougent peu. Nous serions des victimes désignées à l'avance et pour lesquelles aucune voie de sortie n'est offerte.

Dès lors que nous venons au monde avec un capital intellectuel bien défini qu'il nous serait difficile de faire progresser ; de quels espoirs d'amélioration disposons-nous ? Comment changer le cours d'une partie une fois que les dés sont jetés ? Dans cette vision élitiste du monde, nous serions partagés

en deux groupes distincts et non miscibles. D'un côté ceux qui disposent du capital intellectuel permettant la progression dans la vie, et de l'autre ceux qui en seraient dépourvus. La suite est facile à deviner...

L'extrapolation des conséquences de cette vision restrictive et doctrinaire nous paraît bien inquiétante. Ainsi, les « doués » pourraient accroître leur savoir et se rapprocher de partenaires aussi avantagés grâce à un capital intellectuel immuable et transmis de génération en génération. Ensemble, ils feraient des enfants encore plus doués qu'ils stimuleront. Et à leur tour, leurs enfants partiront gagnants dans la vie, et tant pis pour les autres. Ces derniers auront du mal à se faire remarquer, faute d'intelligence. Leur capital en aptitudes académiques ne leur permettra pas de rencontrer des partenaires qui en seraient pourvus. Ils stagneront à deux ou à trois à leur niveau de départ, et aucune amélioration ne leur sera permise par la suite. Tout serait figé d'avance et les interventions socio-économiques, quelles qu'elles soient, n'auraient aucun effet égalisateur entre les différentes couches sociales.

La notion de « plafond intellectuel » (Eysenck, 1971) illustre ces positions intolérables. Il s'agirait d'une valeur limite en deçà de laquelle l'individu aura du mal à entrer dans l'enseignement supérieur. Sorte de facteur limitant et génétiquement transmis, ce « plafond » expliquerait la répugnance qu'éprouvent certains à poursuivre leur scolarité. Ils seraient pris par un vif désir de quitter l'école pour gagner leur vie.

De nombreuses expériences contredisent la notion de transmission figée du capital intellectuel. Elles démontrent que les enfants de milieux défavorisés ainsi que leurs familles restent capables d'avancer grâce aux efforts pédagogiques d'accompagnement.

Ces travaux suggèrent de faire la part des choses entre les aptitudes intellectuelles acquises (AA) et celles héritées passivement à la naissance ou aptitudes intellectuelles innées (AI). Toutes les deux ne sont pas immuables. Tout ce qui les renforce améliore notre potentiel créatif et d'intelligence (PCI). Tout ce qui les empêche de progresser aura un effet négatif sur notre potentiel intelligent. **Ainsi la stimulation qu'exerce le milieu (DSM) module nos aptitudes et influence notre potentiel créatif et d'intelligence (PCI).**

$$\text{PCI} = (\text{AI} + \text{AA}) \times \text{DSM}$$

- ▶ PCI = Potentiel créatif et d'intelligence
- ▶ AA = Aptitudes acquises
- ▶ AI = Aptitudes innées
- ▶ DSM = Degré de stimulation du milieu

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

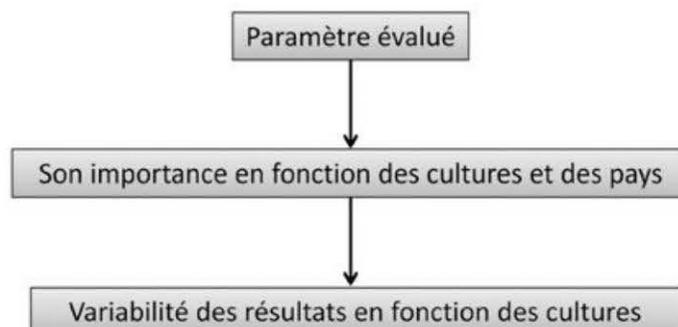
Notre univers est un énorme processus en changement permanent, donc en remaniement et en construction. Il est doté d'une extraordinaire capacité à évoluer. Nous progressons avec notre bagage intellectuel et en harmonie avec les changements qui s'opèrent autour de nous. En réduisant les obstacles socioculturels qui freinent l'acquisition du savoir et du matériel intelligent, nous permettrons une progression plus large et plus équitable de tous, la reconnaissance des potentiels de chacun et l'utilisation des moyens de les cultiver.

### **À noter**

C'est en direction de l'interaction des déterminants génétiques et du milieu qu'il faut interpréter les résultats des tests d'intelligence.

## **1.9 Les tests d'intelligence seraient-ils au service de l'idéologie bourgeoise ?**

Les outils d'évaluation qui sont proposés aux enfants dans les tests d'intelligence sont le plus souvent construits par des praticiens d'un certain niveau social. Il est donc tout à fait normal que ces derniers ciblent plus directement les enfants d'une certaine classe sociale plutôt que les plus défavorisés. Dans ce cas, les différences observées seraient également influencées par les standards choisis. Ces derniers introduisent des causes d'erreurs tout simplement parce que les enfants des couches populaires sont moins familiers avec certaines variables contenues dans les différents tests. D'où la nécessité **de mettre au point des épreuves culturellement neutres**.



**Figure 1.1** Nécessité de valider les tests avant de conclure

Mais la simple adaptation du contenu des tests – pour se rapprocher du vocabulaire et des situations habituelles des plus défavorisés – ne suffit pas à expliquer la totalité des résultats inattendus. Prenons un exemple : un libyen, par définition, connaît ce qu'est le désert et ses enfants ont eu à différentes reprises la chance de voir le sable de près. Un questionnaire portant sur la neige, présenté sans la moindre validation aux jeunes libyens, expliquerait certaines évaluations en deçà de la moyenne. Il ne s'agit pas d'un obstacle en rapport avec le niveau d'intelligence mais bien celui d'absence de validation et d'adaptation du test à la culture et aux habitudes des jeunes à évaluer.

### **À noter**

Respectons les différences culturelles, assurons-nous de leur validation et surtout ne nous précipitons pas pour condamner un enfant à la seule lecture de son QI.

## **1.10 La ruée vers les « tests d'embauche »**

Sur le plan professionnel, nous assistons à une véritable ruée sur les tests d'intelligence, d'aptitudes et de personnalité. De plus en plus de données sont mises à la disposition des entreprises pour les rassurer quant à l'adéquation des profils recherchés aux valeurs qu'elles défendent. L'entreprise veut s'assurer de l'intégrité de celui qu'elle recrute ; de sa gestion du stress, de sa maîtrise de ses émotions, de sa capacité à se conformer au groupe. La culture d'entreprise est présentée comme un obstacle majeur à certains candidats en cours d'embauche. Alors il faut en avoir le cœur net. Des tests divers et variés seront là pour prouver et rassurer. Curieusement, l'importance qu'accordent les recruteurs aux tests est variable et se contredit. Pour certains, les résultats des tests sont si proches de la réalité qu'ils ne sauraient plus s'en passer. D'autres, plus nuancés, affichent des commentaires mitigés.

Quelle crédibilité devons-nous accorder à des réponses stéréotypées à des tests standardisés et souvent ambigus. Quel rapprochement entre des situations virtuelles créées de toutes pièces auxquelles les candidats doivent répondre rapidement et les conditions réelles de stress qu'ils ou elles auront à vivre en entreprise ? En prime, les postulants savent que l'erreur leur serait fatale et qu'ils n'auront pas droit à un test de rattrapage. C'est alors qu'ils introduisent une dose plus ou moins importante d'adaptation au recruteur, ils modulent leurs réponses et enrobent le tout d'une présentation conforme à la nature du poste à pourvoir.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Un entretien d'embauche où le virtuel et le réel croisent des impressions, des interprétations et des extrapolations arbitraires, pour enfin aboutir à un verdict plus proche de ce que l'on voulait trouver que de ce qui gît réellement au fond de la personne testée. C'est dire que même si des éléments sérieux de réponse permettent de réduire les risques lors des recrutements, certaines erreurs resteront inévitables, quoiqu'on fasse. Après tout, **un bon homme et une bonne femme ne se réduisent pas à des « oui » et des « non » en réponse à une cascade de questions**. Les tests qu'ils subiront ne sépareront pas de manière incontestable le bon grain de l'ivraie. Au mieux, ils consolideront une impression apparue au cours d'un entretien pour la confirmer ou l'écarter (si l'enjeu est important).

### **À noter**

La ruée vers les tests d'évaluation ira en s'accroissant pour des raisons de plus en plus évidentes. La qualité des tests disponibles et de ceux qui les font passer ne cesse de s'améliorer. Ensuite, les données recueillies sont de mieux en mieux intégrées dans des interprétations statistiques de plus en plus fiables. Enfin, « faire passer des tests », rassure les recruteurs et par moments peut réduire leur responsabilité dans certaines erreurs d'embauche. Les tests d'intelligence n'échapperont pas à cette règle générale. Leur interprétation restera difficile et truffée de pièges.

## 2

# Au-delà de l'intelligence académique, les autres formes d'intelligence

Le QI permet de prévoir la réussite scolaire des élèves dans notre système qui privilégie les mathématiques et le raisonnement déductif. Il quantifie notre capacité à raisonner sur des paramètres abstraits sans pour autant avoir de liens obligatoires avec la réussite professionnelle et encore moins notre équilibre affectif.

La raison est simple : le QI n'apprécie ni notre capacité d'adaptation ni notre degré d'apprentissage et d'interactivité. Il passe sous silence nos aptitudes à échanger, négocier, partager, construire avec les autres, ou maîtriser nos émotions. Toutes ces compétences que ne mesure pas le QI sont capitales à notre époque où le mythe du travail individuel est de plus en plus délaissé au profit du travail d'équipe.



### À noter

Avec la diversité des facteurs entrant en jeu dans le déterminisme de l'intelligence, le QI reflète en grande partie la probabilité de réussite scolaire. Il mesure essentiellement notre intelligence académique. Il passe sous silence les autres types d'intelligence qui interagissent pour constituer ce que nous appelons l'intelligence globale.

## 2.1 Signification pédagogique du quotient intellectuel

Deux familles débattent pour savoir lequel parmi leurs deux enfants, Jacques ou Pierre, est le plus brillant.

- ▶ Jacques est jugé « très intelligent ». Ses enseignants certifient qu'il répond aux critères d'intelligence. Son quotient intellectuel (QI) atteint les limites supérieures de la normale. Par contre, dans la vie pratique, Jacques a du mal à faire passer ses messages. Il se perd dans les détails et sature son entourage de considérations académiques et théoriques sans véritables enjeux sur les résultats attendus.
- ▶ Pierre est à l'opposé de ce que nous venons de décrire. Ses enseignants ne le considèrent pas particulièrement intelligent. Il a du mal à convaincre. Son QI retrouve les scores moyens. Pierre finit par adhérer à l'idée que Jacques a « quelque chose de plus que lui ». Malgré cela, tout le monde s'accorde à dire qu'il se débrouille bien dans la vie et son pragmatisme lui permet de prendre les bonnes décisions, de motiver son entourage et de ne pas se perdre dans des concepts abstraits.

De Jacques ou de Pierre, lequel serait plus à même de réussir sa vie professionnelle et pourquoi ? Nous allons y répondre dans les exemples qui suivent.

Dans *Adaptation to Life* (Harvard University Press, 1995), Georges Vaillant a suivi quatre-vingt-quinze étudiants de l'Université de Harvard au cours de leurs années d'études et après leur engagement dans la vie professionnelle. Partant du principe que l'entrée à Harvard privilégie les étudiants à QI élevé, il conclut qu'au-delà d'une valeur-seuil, **la réussite dans la vie dépend d'autres critères d'intelligence que la seule rationalité.**

Diane Lewis (*Fast Track*, « News in the workplace », Boston Globe, 1991) arrive aux mêmes conclusions en suivant quatre-vingt-un diplômés sur une période de dix ans. Ceux qui avaient les meilleurs résultats n'étaient pas ceux qui avaient le mieux réussi dans la vie. Les lauréats n'étaient pas parvenus à reproduire leurs exploits académiques dans leurs cursus professionnels. L'explication avancée est claire : les facteurs responsables de **la réussite scolaire ne sont pas exclusivement ceux exigés dans l'univers professionnel.**

Les travaux de Seymour Epstein (*You're smarter than you think – How to develop your practical intelligence*. Simon & Schuster, New York, 1993) sur le concept « d'intelligence constructive » développent **d'autres facteurs de succès tels que la maîtrise des émotions et du comportement, ainsi que la gestion des relations**. Ces paramètres ne sont pas sous le contrôle de notre cerveau académique. Ils ne dépendent donc pas exclusivement d'un QI élevé.

Une étude proche de la précédente a été faite par Kirk Felsman et George Vaillant (*Resilient Children as adults: a 40-year study*, New York, Guilford, 1978) auprès de quatre cent cinquante personnes sur des périodes longues. Ces personnes n'avaient pas de parcours scolaire exceptionnel et la plupart d'entre elles étaient peu impliquées dans des activités intellectuelles. Les auteurs se sont penchés sur les raisons majeures pour lesquelles ces personnes avaient perdu leur emploi. Ceux qui avaient le QI le moins élevé n'étaient pas obligatoirement les plus menacés de perdre leur emploi. Leur vulnérabilité portait sur leur façon d'aborder les problèmes et la nature de leur pragmatisme dans les réponses apportées. Pour eux, **le QI n'est pas l'unique facteur déterminant en cas de licenciement**.

#### **Où retrouver les détails des études citées ?**

*Nous nous sommes inspirés des travaux de Seymour Epstein qui synthétise l'ensemble des publications comparant QI et réussite professionnelle.*

#### **Que faut-il retenir de toutes ces études ?**

*Il faut comprendre que si l'intelligence rationnelle, dite mathématique ou académique, permet de grandes réalisations scolaires, elle ne suffit pas à assurer la réussite dans le monde du travail.*

#### **Pourquoi ?**

*Parce qu'il faut lui associer un pragmatisme adapté aux exigences du terrain, un sens aigu de l'autre et une aptitude à travailler en équipe.*

#### **Quel que soit le QI, le pragmatisme est-il toujours payant ?**

*C'est souvent lui qui détermine notre conformité au groupe et à l'activité que nous exerçons. Il n'est certainement pas incompatible avec un fort QI.*

Pour que ces réflexions ne restent pas théoriques, essayons de nous souvenir des amis d'enfance qui nous ont marqués. Fermons les yeux, retrouvons les noms de trois d'entre eux.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Pour chacun précisez son rang dans le classement académique des élèves de la classe de l'époque puis évaluez son degré de réussite dans la vie active. Nous verrons ainsi que ce ne sont pas les premiers de la classe qui auront fait obligatoirement le meilleur parcours professionnel.

### **À noter**

Ce ne sont pas toujours « les plus forts QI » qui réussissent le mieux dans la vie active, même s'ils réussissent mieux leurs études.

## 2.2 Vers une définition plus globale de l'intelligence

Nous attribuons le qualificatif « intelligent » à notre capacité à résoudre des problèmes complexes et à notre degré d'aisance face aux concepts plus ou moins abstraits. Plus nous comprenons vite et plus nous avons des chances d'être intelligents, surtout si le sujet examiné est complexe ou abstrait.

La démarche dite « intelligente » est rendue possible grâce à l'analyse systématique des éléments de réponse, la sélection parmi les éléments trouvés des traits pertinents, le regroupement de ces derniers en hypothèses, enfin, la création à partir de l'ensemble de données d'une solution nouvelle, synthétique et adaptée à l'interrogation de départ. Une fois cet enchaînement accompli, il ne reste plus qu'à formuler la réponse retenue, en tenant compte de la réalité pratique de notre environnement. Nous procédons alors à l'élimination successive des solutions jugées inadaptées, utopiques, car non conformes à la réalité, voire inutiles ou même dangereuses. Nous passons ainsi du stade théorique à la pratique. Nous mettons en application le fruit de notre réflexion et nous avançons (voir figure 2.1).

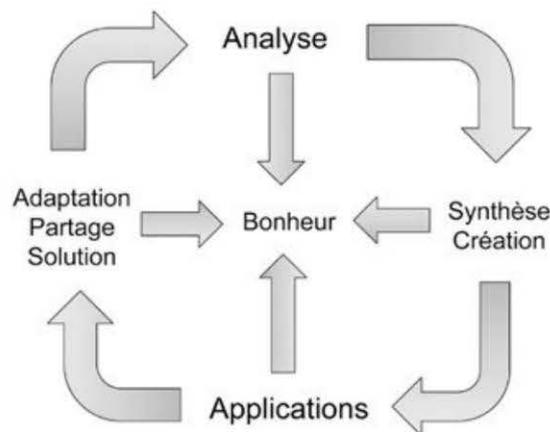


Figure 2.1 Aptitudes définissant l'intelligence

### À noter

L'intelligence met en évidence notre aptitude à analyser la complexité. Elle exprime notre capacité de synthèse et de création de schémas nouveaux. Elle traduit notre aptitude à exécuter les solutions retenues, notre capacité d'adaptation, et d'apprentissage, sans oublier notre détermination d'être heureux ! Cette approche polyvalente explique la difficulté de définir l'intelligence, son importance et son rapport avec le fonctionnement du cerveau.

## 2.3 Entre l'esprit et l'intelligence, la frontière reste difficile à tracer

On nous dit avoir une rate, et même si nous ne l'avons toujours pas vue, nous faisons confiance et nous savons qu'elle est bien présente. On nous dit aussi que nous avons différentes formes d'intelligence et nous y croyons. Dans le règne animal, il y a des créatures qui ont et celles qui n'ont pas d'intelligence. Le débat n'est pas si théorique que cela ; puisque la morale semble favoriser les êtres vivants dès lors qu'ils sont dotés d'intelligence. Ainsi par exemple, il faut attendre un niveau de maturation pour que le fœtus acquière un début d'intelligence devenant ainsi intouchable au regard de l'éthique. Si nous sommes intelligents, **nous descendons néanmoins tous de macromolécules peu intelligentes**, qui interagissent sans se poser de questions. Nos neurones véhiculent sans arrêt des messages qu'ils ont du mal à décoder car eux aussi sont dépourvus d'intelligence. Tout cela se fait sous le regard irrationnel de croyances surnaturelles plus ou moins partagées. Celles-ci tentent d'apporter leur contribution au débat.

Il n'est certes pas simple de dissocier esprit et intelligence. Il est encore plus difficile de différencier fonctionnement cérébral et esprit. Pour certains, l'intervention divine serait au départ de toute mise en place de notre intelligence puisque nous serions faits à l'image du Tout-Puissant et que ce dernier ne manque pas d'intelligence. Ainsi, notre monde est bel et bien débordé de **questions sans réponses concernant la nature et l'essence même de notre intelligence**. En l'absence de réponses rationnelles, le champ est libre aux interprétations et aux affirmations de foi. Tant mieux si cela peut rassurer.

### À noter

Le bonheur ne fait pas partie des paramètres quantifiables pris en considération lors de l'évaluation classique de l'intelligence. Nous pensons qu'être intelligent c'est aussi « être heureux » et rendre heureux ceux et celles qui gravitent autour de nous.

## 2.4 Pour les Martiens, nous serions dépourvus d'intelligence

Nous avons l'habitude de considérer les plantes comme des êtres pluricellulaires dépourvus d'intelligence. Des documents portant sur leur fonctionnement et soumis à une très grande accélération, donnent une autre image de ce qui paraissait absolument inanimé. **Les plantes paraissent plus réactives en mode accéléré.** Elles expriment un semblant d'intentionnalité sans pour autant atteindre l'étape d'intelligence.

Imaginons un instant que notre planète soit envahie par des créatures venues d'ailleurs et se déplaçant à des vitesses plusieurs millions de fois supérieures à la nôtre. Comme le dit Daniel Dennett (*Kind of Minds. Toward an understanding of consciousness*, BasicBooks New York, 1996), pour ces envahisseurs nous serions aussi lents que le sont les plantes par rapport aux humains. Dans ce contexte, ils seraient en droit de se demander si nous sommes pourvus d'intelligence. C'est dire l'importance que nous devons accorder au temps de réalisation lorsqu'il s'agit de quantifier le niveau d'intelligence. **Notre rapidité d'acquisition et de compréhension est souvent assimilée à un excès d'intelligence par rapport à la moyenne.**

### À noter

Au-delà des compétences il y a la vitesse d'acquisition ou d'expression du savoir qui fera de nous des êtres plus ou moins intelligents. Toute lenteur sous-entend une faiblesse dans l'exploitation des données disponibles et par voie de conséquences une moindre performance intellectuelle.

## 2.5 L'amour rend-il intelligent ?

Le quotient intellectuel n'est pas une constante. Il varie avec l'âge et dépend de l'influence du milieu. Il n'est pas indifférent au contexte psychoaffectif et sécurisant dans lequel nous vivons. Il garde une signification essentiellement pédagogique et son interprétation doit être globale et tenir compte de l'ensemble des acquis psychomoteurs et intellectuels.

Notre épanouissement ne dépend pas uniquement de notre potentiel mais de ce que ce dernier serait devenu sous l'effet des stimuli répétés auquel on le soumet. Il peut s'agir de stimuli facilitateurs de développement ou, au contraire, inhibiteurs de comportement.

Ainsi, il y a fort à parier que dans un environnement sécurisant, l'enfant a plus de chances d'être stimulé que s'il évoluait dans un milieu répressif et rigide. Dans les deux cas, nous retrouvons ce que nous avons déjà dit ; à savoir l'interaction des déterminants génétiques et environnementaux. Il faut en tenir compte lors de l'interprétation des résultats des tests d'intelligence.

Un enfant maltraité a moins de chances de comprendre les problèmes nouveaux. Il lui sera plus difficile d'entreprendre ou de prendre des initiatives. **La crainte de sanction met l'intelligence en veille.** C'est en lui offrant un environnement sécurisant et équilibré que nous augmentons ses chances d'aller de l'avant.

Il paraît artificiel de séparer les performances intellectuelles du contexte affectif du sujet tant leur interaction est importante. Une reprise de cette notion se retrouve dans l'ouvrage de Steven Pinker *How the Mind Works* (W. W. Norton & Company, 1999, London). Pour l'auteur, évaluer l'intelligence d'une personne sans connaître le but qu'elle recherche est un non-sens. Pour nous en convaincre, il reprend la belle histoire de Roméo et Juliette pour affirmer que c'est bien l'amour qui va motiver le comportement intelligent des deux amants. Si l'on venait à bâtir un mur entre eux, ils feraient tout pour le contourner. Ils parviendraient ainsi à réaliser des exploits auxquels ils n'auraient jamais pensé sans motivation affective. D'ici à dire, que **l'amour rend intelligent**, ce serait aller vite en besogne !

### **À noter**

Comme dirait Piaget, l'affectivité est conçue comme une intentionnalité. Elle fournit l'énergie nécessaire aux fonctions cognitives. Le processus intelligent est au service d'un objectif et non l'inverse.

## **2.6 La flexibilité au service de l'intelligence**

Les théories de Piaget permettent de mieux comprendre le rôle de l'environnement dans le développement intellectuel. Elles suggèrent un **rôle favorable exercé par la coexistence dans notre milieu des perturbations et des règles**. Les premières entraînent un déséquilibre ou une rupture par rapport à l'ordre établi. Les secondes induiront l'apparition d'équilibres nouveaux taillés sur mesure pour mettre un terme au déséquilibre et retrouver l'enchaînement structurant.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

En d'autres termes, lorsque nous nous mettons en question, nous créons un déséquilibre en rompant avec les habitudes du passé. Nous élargissons ainsi notre périmètre de réflexion. Dans le même temps, nous nous appliquons à retrouver l'équilibre perdu par la recherche de nouveaux points d'ancrage et retrouver ainsi la sécurisation à laquelle nous aspirons.

En transposant cette approche dans le cadre familial, nous comprenons **l'importance de grandir dans un milieu familial souple ; caractérisée par une flexibilité relationnelle entre ses membres**. L'enfant trouve dans cet univers un espace de liberté sécurisant.

À travers ses expériences, il rencontre des événements inattendus et suffisamment « perturbants » pour rompre l'équilibre harmonieux dans lequel il était plongé. Mais cet espace sécurisant abrite dans le même temps des normes éducatives claires et ouvertes qui lui serviront de points d'ancrage. Ces repères ou invariants lui permettront de se positionner, y compris en phase de turbulence. Il pourra ainsi évaluer sa progression par rapport à son environnement. C'est cette possibilité qu'il a de se situer par rapport à des règles internes qui lui permettra de retrouver un nouvel équilibre et d'avancer. Cet enchaînement fera défaut si la structuration du milieu familial est rigide.

**Trop de règles privent l'enfant de cet espace de liberté sécurisant auquel il aspire.** Sans arrêt il est enfermé dans des standards figés qui le maintiennent dans un statu quo moins favorable au développement de ses compétences.

### **À noter**

Lorsqu'elle se développe dans un milieu sécurisant et tolérant, la flexibilité favorise le développement des initiatives et encourage l'apprentissage.

## **2.7 Les formes d'intelligence selon Howard Gardner**

Dans *Frames Of Mind: The Theory Of Multiple Intelligences* (Basic Books, New York, 1983), Howard Gardner décrit plusieurs formes d'intelligence qui sont indépendantes les unes des autres. Il s'agit d'unités fonctionnelles dont l'interaction permet certaines réalisations. Gardner décrit ainsi sept types d'intelligence (figure 2.2).

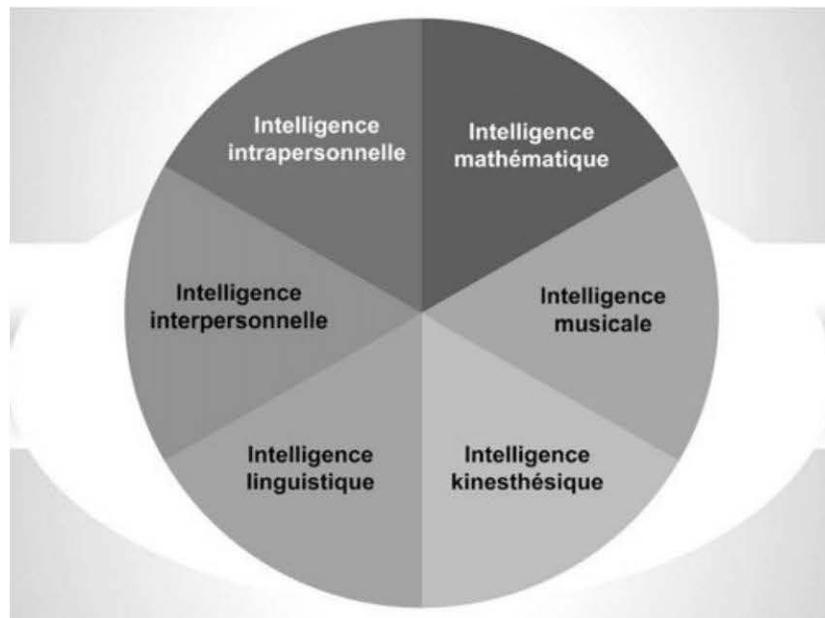


Figure 2.2 Le concept d'intelligence multiple de Gardner

- ▶ **L'intelligence linguistique** permet la lecture, l'écriture et la compréhension du langage parlé.
- ▶ **L'intelligence logicomathématique** permet la résolution des problèmes mathématiques, la construction des arguments, et le raisonnement déductif.
- ▶ **L'intelligence spatiale** permet de se situer et de se mouvoir. Elle rend possible la lecture des cartes routières, des plans des villes. À son actif, la capacité de ranger et d'emballer.
- ▶ **L'intelligence musicale** permet de composer des sonates pour piano, violon et autres instruments de musique. Elle permet d'apprécier les sons émis et l'harmonie de leur agencement.
- ▶ **L'intelligence kinesthésique** permet l'harmonie des gestes, la coordination motrice, la pratique des sports et la danse. Elle règle l'action des agonistes et antagonistes au niveau des terminaisons neuromusculaires pour protéger le mouvement des contractures ou emballements qui altéreraient l'harmonie du geste.
- ▶ **L'intelligence interpersonnelle** permet l'interaction entre les hommes et les femmes au sein d'une même entité ethnique, professionnelle, sociale et familiale. Elle permet le travail en équipe et la performance collective. Elle facilite la compréhension des autres et leur insertion au sein du groupe.
- ▶ Enfin, **l'intelligence intrapersonnelle** permet la connaissance de soi, de ce que nous sommes et de ce que nous voulons réaliser.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

De nombreux auteurs ont critiqué les travaux de Gardner. Ils préfèrent parler de talents plutôt que d'intelligence. Au-delà de ces commentaires, les travaux de Gardner nous ont permis de sortir du cadre restrictif et caricatural d'une intelligence réduite aux aptitudes logicomathématiques et scolaires pour intégrer d'autres types d'intelligences. Désormais, la pédagogie retrouve son importance puisque le **concept d'intelligence multiple consacre la notion de disparité de distribution des aptitudes chez une même personne.**

### **À noter**

Le QI garde son intérêt. Il trouve autour de lui des voies de substitution et des aptitudes complémentaires qui peuvent permettre de grandes réalisations. Ainsi, les éducateurs sont invités à développer les talents de leurs élèves, y compris ceux qui accusent des difficultés en mathématiques.

## **2.8 Contre la dictature de l'intelligence rationnelle**

Au cours d'une entrevue avec Howard Gardner de Stéphanie Weiss, rapportée dans *NEA Today* (National Education Association) et commentée par Joseph Chbat, professeur de philosophie retraité et chercheur au Collège André-Grasset (Canada), le père de la théorie des intelligences multiples rappelle que nous sommes tous détenteurs des différentes formes d'intelligences même si pour des raisons à la fois génétiques et environnementales leur répartition varie d'un individu à l'autre. Autrement dit, il n'existe pas deux personnes humaines qui ont le même profil d'intelligences. Dans ce cas, l'apprentissage ne se fait pas de la même façon pour tout le monde.

Un effort d'adaptation et d'ouverture est nécessaire si nous voulons que tout le monde utilise au mieux ses potentiels, c'est-à-dire ses formes d'intelligence. Ceci nous amène obligatoirement à repenser la formation qui doit privilégier la compréhension à la mémorisation. Le concept de *Teaching for understanding* fait son apparition, même si sa réalisation de masse est plus difficile que la mise en place de programmes stéréotypés : les mêmes pour tout le monde.

L'objectif est d'amener les étudiants à utiliser leurs diverses formes d'intelligence. La compréhension facilite la mémorisation et assure l'apprentissage durable.

Tableau 2.1 L'intelligence d'hier et d'aujourd'hui

Vision classique de l'intelligence	Vision plus globale de l'intelligence
Préoccupation exclusive pour le côté rationnel	Préoccupation plus globale et tenant compte des différentes formes d'intelligence
Priorité à la mémorisation	Priorité à la compréhension
Rechercher la logique à tout prix	Aller au-delà de la logique pure pour inclure la sensibilité, l'émotivité et la motivation
Le quotient intellectuel comme point de départ et d'arrivée	Il n'y a pas que le QI qui compte mais toutes les formes d'intelligence
Le QI situe les individus en fonction de leurs aptitudes intellectuelles	Lecture du QI comme donnée statistique ne suffit pas à mesurer toute notre intelligence
L'intelligence est purement cognitive	L'intelligence n'est pas purement cognitive

 **À noter**

Les enseignants devraient être des « détecteurs d'intelligences » et ne pas se contenter de débiter un cours sans le moindre souci de son impact pédagogique sur leurs étudiants.

## 2.9 À chacun ses compétences, à chacun ses réalisations

Dans le concept d'intelligence multiple de Gardner, nous sommes nombreux à reconnaître notre préférence pour telles ou telles autres aptitudes et tout particulièrement celles que nous maîtrisons. Nous ne sommes pas tous attirés par les chiffres, la musique ou le bricolage. Une sorte de répartition de nos compétences laisse penser à une distribution variable de chacune des formes d'intelligence. **Nos activités s'organisent autour de l'une ou de l'autre des formes d'intelligence ; qu'elles soient isolées ou regroupées en compétences.**

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Ceux d'entre nous qui sont capables de faire parler les chiffres (intelligence mathématique), auront de fortes chances d'être les mathématiciens, les spécialistes en économies, les banquiers, les gérants des affaires d'argent, les comptables de demain. Pour les poètes et écrivains, les mots se retrouvent entremêlés, raccordés et regroupés pour donner du sens ou amplifier la beauté des lettres (intelligence linguistique). Les philosophes ont également leur rôle à jouer dans cette construction logique et argumentée.

L'artiste, le peintre, l'architecte, les artisans et mêmes certaines disciplines scientifiques ont en commun la capacité à regrouper les formes et les espaces (intelligence spatiale). Les couleurs portent en elles des messages que nombreux sont capables de partager. Artistes, peintres, bricoleurs, décorateurs, décoratrices, dessinateurs, dessinatrices, mannequins, maquettiste, haute couture et bien d'autres. Pour ce qui relève de la musique, on retrouve les compositeurs, les musiciens et musiciennes, les chanteurs, les instrumentistes qui partagent le goût et l'aptitude à créer une suite de sons à la fois harmonieuse et réconfortante (intelligence musicale).

Médecins, biologistes et biochimistes partent d'un ensemble de données pour trouver un diagnostic. L'on passe des symptômes à la maladie tout comme les ingénieurs, ouvriers et informaticiens reconstruisent la machine en partant de ses composants. Les liens entre les individus sont à la base de toutes les techniques de communication et de partage (intelligence interpersonnelle).

Le travail en équipe se développe et l'intelligence collective fait son apparition. Le management des hommes, le leadership, la gestion des carrières, le conseil, tout converge au cœur même de la relation qui lie les individus entre eux.

Enfin, rappelons au passage l'importance de la connaissance de nous-mêmes, de nos forces et de nos faiblesses dans la gestion de notre vie et notre adaptation permanente au changement qui s'opère en nous, mais aussi autour de nous (intelligence intrapersonnelle).

### **À noter**

Si nous peinons dans un domaine donné, il y a fort à parier que nous avons l'équipement pour nous rattraper dans d'autres activités plus en harmonie avec ce que nous aimons et savons faire.

# 3

## Être intelligent, c'est aussi être heureux

Le concept d'intelligence multiple nous a permis de sortir de la définition restrictive de l'intelligence en y apportant une note pédagogique suffisante pour permettre à chacun de trouver sa voie en exploitant le meilleur de ses atouts. Dans ce chapitre, nous insisterons sur la nécessité de trouver l'équilibre de nos aptitudes les plus marquantes. Nous affirmerons également notre conviction que c'est le prix à payer pour allier bonheur et performance.

### 3.1 Ensemble, nous gagnons en intelligence

Échange et partage du savoir permettent une prise de conscience de l'apport de chacun et de son importance dans la performance collective. **L'enrichissement n'est pas le fait d'un cerveau dominant qui diffuse son savoir.**

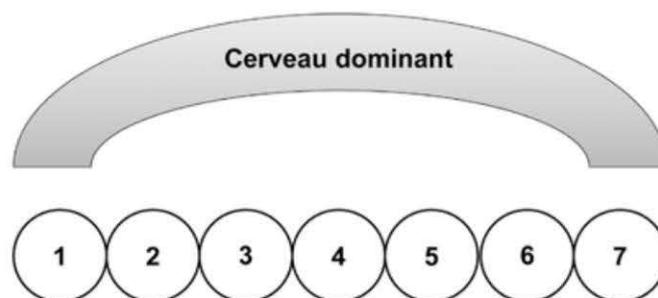
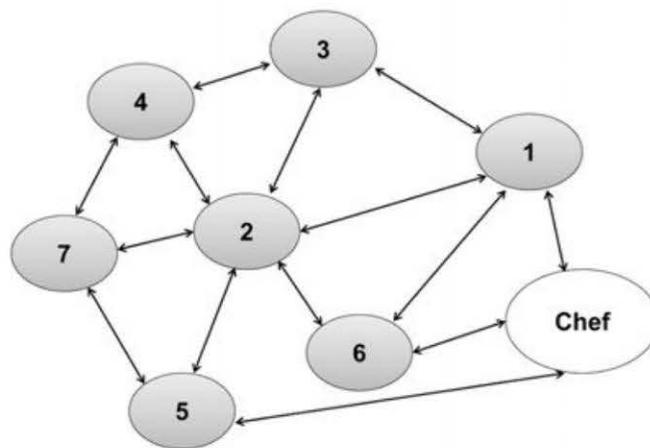


Figure 3.1 Le cerveau dominant (le chef)  
distribue son savoir à un public passif

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

L'enrichissement s'obtient grâce à une association créatrice entre des individus impliqués et mettant en commun leur savoir et leur réflexion. Chacun apporte son capital et la somme des apports est le plus souvent supérieure à l'apport individuel.

En termes plus physiologiques, nous parlerons volontiers de la « fonction associative du cerveau » (figure 3.2). Il ne suffit pas de capter les stimuli en provenance de notre environnement ; il faut les intégrer à un système de valeur existant, les regrouper, les interpréter et enfin en tirer une conclusion pragmatique.



**Figure 3.2 Partage des compétences –  
La fonction associative du cerveau**

C'est une forme d'intelligence que d'exploiter la capacité de notre cerveau à construire avec les autres, collectivement, un savoir partagé, bien plus grand que le savoir individuel.

L'intelligence permettrait ainsi d'établir des connexions entre des paramètres sémantiques ou logiques, des sons, des individus. Elle acquiert alors la capacité de rapprocher des données en provenance de sources différentes et par moments incompatibles. Enfin, elle construit de nouveaux systèmes à partir de données parcellaires. Cette capacité à établir des liens, à communiquer et à échanger nous donne une dimension nouvelle facilitant à la fois l'apprentissage permanent et le partage avec les autres.

### **À noter**

Si nous sommes plus intelligents ensemble, cela veut dire qu'en pratique, nos efforts ne doivent pas se limiter à rechercher exclusivement une logique académique et déductive de nos problèmes mais à exploiter toutes nos formes d'intelligence et à travailler en réseau.

## 3.2 Nous sommes tous des bâtisseurs de liens

Nous utilisons nos compétences pour avancer, élargir nos domaines d'intervention et nos influences. Les liens s'établissent entre nos différentes aptitudes mais aussi avec les autres dans une mise en commun qui sert l'objectif partagé. **Nous sommes tous des bâtisseurs de liens, à chacun sa place, à chacun sa contribution.**

### Qu'est-ce que l'intelligence ?

*C'est ce que chacun d'entre nous possède sans vraiment en avoir conscience.*

### Qu'est-ce que le bonheur ?

*C'est tout simplement l'exploitation de ce que nous avons pour faire ce que nous aimons.*

**Le bonheur c'est désirer ce que nous avons déjà ; en prendre conscience, l'exploiter et le partager.**

Les liens que nous tissons pour renforcer nos moyens et réussir ne sont pas le fruit du hasard. Ils naissent d'une volonté élaborée grâce à l'exploitation de nos différentes aptitudes pour gagner en complexité et amplifier nos réalisations. Ces liens se font également en intégrant les autres ; ceux qui ont plus mais aussi ceux qui ont moins d'aptitudes que nous ; car notre complémentarité est une chance pour chacun d'entre nous.

Dans l'enchaînement des réactions conduisant à nos différentes réalisations, et grâce aux liens interpersonnels et intrapersonnels, nous passons par les mêmes étapes qui partent de l'analyse pour atteindre les réalisations recherchées.

Comme le montre la figure 3.3, nous commençons par analyser la situation, prendre du recul pour en dégager les grandes lignes, agir, et tout en agissant acquérir l'expérience génératrice d'apprentissage nouveau que nous partagerons avec les autres.



### À noter

Nous sommes des bâtisseurs de liens dans les domaines que nous maîtrisons. Nous partons de ce que nous savons pour l'enrichir, passer à l'action et partager l'expérience qui en résulte.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

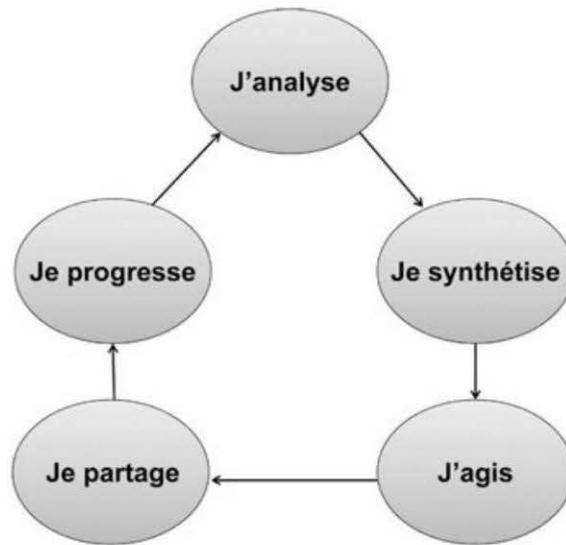


Figure 3.3 Enchaînement conduisant aux réalisations recherchées

### 3.3 À La recherche du centre de l'intelligence

Comme nous l'avons vu, nous disposons d'un certain nombre d'exercices permettant de mesurer dans des conditions standardisées l'efficacité intellectuelle par tranches d'âge. Ces épreuves définissent l'âge mental que nous comparons à l'âge chronologique pour déterminer le quotient intellectuel.

Malgré certaines réserves sur son exploitation, ce résultat permettra de fixer le niveau intellectuel au cours du suivi du développement psychomoteur. Il permettra également d'orienter la nature de la prise en charge face à des détériorations intellectuelles.

En appui, nous disposons si nécessaire d'autres techniques comme la clinique, l'imagerie médicale ou les enregistrements de l'activité cérébrale pour confirmer ou infirmer une impression ou un diagnostic. Le QI ne peut en aucun cas dire si la variation observée est elle-même liée au vieillissement, à une perturbation réactionnelle telle que celle résultant d'un état dépressif ou anxieux ou si véritablement nous sommes en présence d'une détérioration intellectuelle pathologique. Si nous connaissons avec précision dans le cerveau des centres, spécialisés dans telle ou elle autre fonction comme les centres de la faim, du langage et bien d'autres, **il n'y a pas une zone qui concentre à elle seule notre capacité intellectuelle.**

### À noter

Il n'y a pas de centre cérébral spécifique dans lequel sont regroupés l'ensemble des fonctions intelligentes. C'est la raison pour laquelle de nombreux auteurs préfèrent parler de fonctions « cognitives » plutôt que d'intelligence. Le QI ne reflète pas le degré d'activité d'un centre cérébral particulier mais bien celui de l'ensemble des fonctions du cerveau.

## 3.4 L'intelligence pour plus de performance, d'équilibre personnel et de bonheur

À bien réfléchir, ce que l'on demande à un individu, ce n'est pas d'avoir de bons scores à différents tests d'intelligence mais tout simplement de pouvoir se débrouiller dans la vie, de s'en sortir, de faire un peu ce que l'on attend de lui, d'y trouver son équilibre et en être heureux. Ce que l'on nous demande reprend ni plus ni moins et pour l'essentiel la capacité de mener à termes les étapes que nous avons décrites dans la figure 3.3. Analyser les données dont nous disposons, les regrouper pour en tirer les éléments nécessaires à la prise de décision puis agir afin de maintenir le cycle d'évolution et nous permettre d'avancer. Le passage à l'action nous permettra alors de construire avec les autres, de partager pour avancer et retrouver, enfin, le bonheur auquel nous aspirons.

Dans les chapitres qui suivent, nous développerons ces étapes en termes d'aptitudes nécessaires à leurs réalisations. Nous parlerons de notre niveau de rationalité, de créativité, de pragmatisme et de facilité à échanger. Notre vision sera volontairement pragmatique. Notre souci est de coller à la réalité en limitant notre réflexion autour des quatre types d'intelligence.

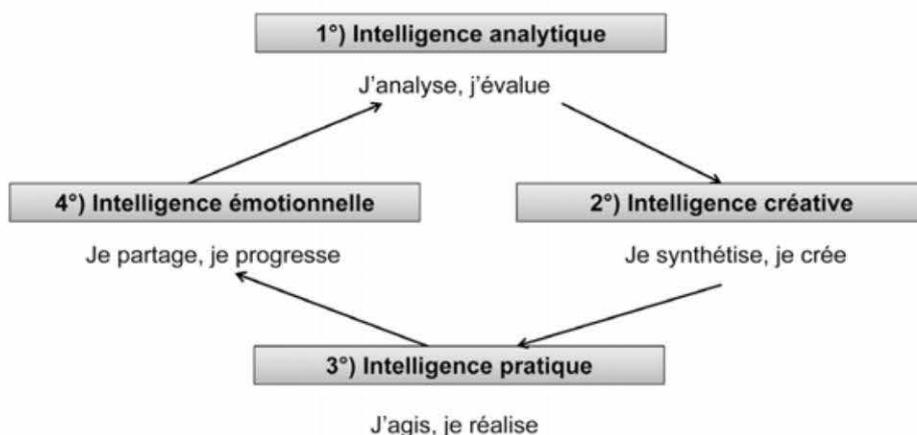


Figure 3.4 Quatre montages d'intelligence

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

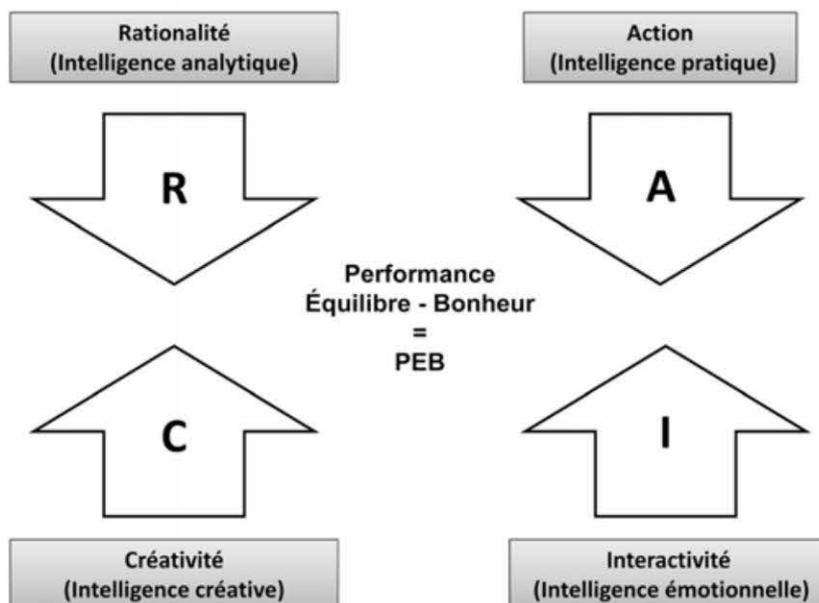
L'intelligence analytique définit notre aptitude à analyser et à comparer. Elle traduit notre **rationalité** (R). Elle permet d'explorer les détails et de démontrer la faisabilité des idées avancées.

L'intelligence créative exprime notre **capacité de synthèse et de créativité** (C). Elle va au-delà du concret en le synthétisant et en l'enrichissant de l'intuition, du pressentiment, pour nous sortir enfin des sentiers battus, innover et avancer.

L'intelligence pratique résume notre **sens pratique et notre souci de passer à l'action** (A). Elle cherche le côté pragmatique des choses. Elle nous libère de l'enfermement conceptuel exclusif pour passer à l'action. En agissant, elle nous permet d'acquérir l'expérience et d'apprendre.

Enfin, l'intelligence émotionnelle et interpersonnelle établit des liens et permet de construire ensemble. Elle décrit notre **aptitude à interagir** (I). Elle optimise notre action en gérant tout risque d'emballement excessif ou d'isolement. Elle permet l'ouverture, l'échange et le partage pour nous permettre de mieux travailler et d'être plus heureux avec les autres.

La **performance** (P), l'**équilibre personnel** (E) et le **bonheur** (B) – ou (PEB) – de chacun d'entre nous seront obtenus grâce à un dosage harmonieux entre ces quatre aptitudes comme le montre la figure 3.5.



**Figure 3.5 PEB, un équilibre à trouver entre quatre types d'intelligence**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique ; I = Interactivité ou Relation)

**Nombreux dysfonctionnements proviennent de la rupture d'équilibre entre nos différentes aptitudes.** Ce dernier est schématisé dans la figure 3.6. La mise en retrait de l'une ou plusieurs d'entre elles (aptitudes 2 et 3 dans la figure 3.7), s'accompagnera d'une tendance à l'hypertrophie compensatrice d'une ou plusieurs autres (aptitudes 1 et 4 dans la figure 3.7). Les aptitudes 1 et 4 se développent pour compenser l'activité réduite des aptitudes 2 et 3.

Nous assistons ainsi à une exagération de leur place dans notre système de fonctionnement. C'est à ce moment que nous devenons plus vulnérables, moins performants et plus éprouvé.

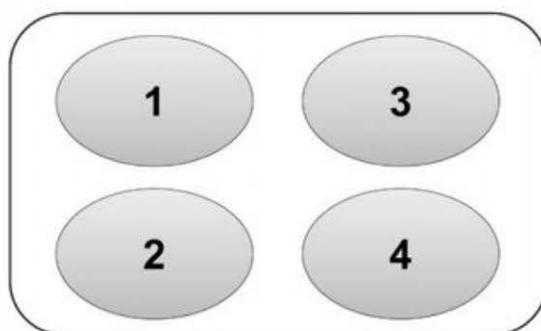


Figure 3.6 Équilibre des aptitudes

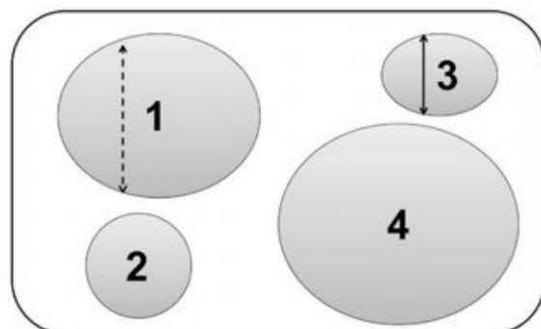


Figure 3.7 Rupture d'équilibre et mécanisme de compensation

 **À noter**

Notre efficacité et notre bonheur seront au rendez-vous si nous travaillons à restaurer autant que possible l'équilibre entre nos différentes aptitudes. Nous gagnerons en efficacité et en interactivité.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

## 3.5 Faut-il être intelligent pour avoir confiance en soi ?

Pour avoir confiance en nous, il faut commencer par bien nous connaître. Il est toujours plus facile de nous engager avec quelqu'un que nous connaissons que de faire confiance au premier venu. Connaissant nos forces et nos faiblesses, nous savons jusqu'où nous pouvons ou ne pouvons pas aller. Nous savons ce qu'il nous sera possible de réaliser ou de refuser. L'assurance de remplir pleinement nos engagements s'emparera de nous et servira de socle sur lequel nous allons installer notre image et notre personnalité. **En assurant notre propre contrôle, nous évitons que les autres le fassent à notre place.**

**Peut-on acquérir du jour au lendemain la confiance en soi ?**

*Non. La confiance se construit petit à petit*

**S'agit-il de se mettre en valeur pour encourager les autres à en faire de même ?**

*Il s'agit de croire en nous, en notre capacité à réaliser, à créer et à innover. Plus nous croyons en nous, plus les autres changeront le regard qu'ils portent sur nous.*

**Quelle place l'intelligence tient-elle dans la confiance en soi ?**

*En évitant d'accueillir sans réserve les idées négatives, nous créons et nous entretenons la confiance en nous. Cette approche porte en elle une dimension pratique et un sens de la réussite qui ne sont pas dépourvus d'intelligence.*

### **À noter**

Il est plus facile de vendre un produit que nous connaissons et en qui nous avons une confiance totale. Celle-ci naît de la succession d'affirmations positives que génère l'ensemble de nos aptitudes.

## 3.6 L'intelligence au moment de choisir son partenaire

**Un engagement précipité et sans intelligence peut ruiner toute une vie.**

**Par quoi commencer ? Notre choix de vie ou de partenaire ?**

*Il faut commencer par savoir où vous voulez aller. Une fois cette voie tracée, vous choisirez le ou la partenaire qui va avec !*

### **Pourquoi pas l'inverse ?**

*Lorsque vous êtes tous seuls et que vous ne savez pas où aller ; tous ceux que vous influencez vous suivent, a fortiori nulle part.*

### **Et si l'on savait où aller ?**

*Dans ce cas, la personne qui se joint à vous, vous aidera à atteindre des objectifs qu'elle partage et compte sur vous pour en faire de même.*

### **Faut-il être exigeant dans le choix du partenaire ?**

*Oui. Il faut vous retrouver sur un bon nombre de points si vous ne voulez pas passer votre temps à essayer de vous rapprocher sans pouvoir construire un projet commun.*

### **Faut-il choisir son partenaire de vie comme si l'on procédait à un recrutement professionnel ?**

*Non, car à la différence d'un engagement professionnel, l'amour qui lie les individus garde une place de choix. Mais cette place ne doit pas effacer toute rationalité.*

### **Et la beauté physique dans tout cela ?**

*Avec l'âge, la beauté s'évanouit. Mais le caractère et la lucidité résistent au temps. L'intelligence également.*

### **Faut-il compter sur le changement qui s'opère chez le partenaire avec le temps et grâce à la relation ?**

*Le changement est certes possible lorsque les deux partenaires partagent un même univers. Mais le changement est plus difficile lorsque les différences sont de taille.*

### **Le coup de foudre est-il intelligent ?**

*Oui, à condition qu'il ne soit pas le seul élément de décision.*

### **Serait-il intelligent d'épouser une personne avec de gros problèmes ?**

*Les problèmes ne disparaissent pas parce que l'on se met ensemble. L'intelligence serait d'aider l'autre à résoudre ses problèmes avant de naviguer à deux.*

*Rappelez-vous la légende du dragon qui dévorait sans pitié les enfants du royaume de Silène. Il ne restait plus que la fille du roi à lui offrir. Désespérée, elle attendait qu'un miracle se produise. Un matin, elle fut attachée à un pieu en bois, à proximité des marais, et livrée*

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

*sans défense à l'horrible créature. Croyant que la mort allait s'abattre sur elle, elle voit arriver Georges le chevalier qui la délivre du dragon, qui par son horreur incarnait le Mal absolu. Belle histoire qui se termine dans la joie, à l'ombre d'un dragon décapité, d'un royaume et d'une princesse enfin libérés.*

### **Croyez-vous à cette histoire ?**

*Cette légende a peu de chances de se reproduire et pourtant, tous les jours, juste au moment où le désespoir est total, nous assistons à la réapparition du chevalier qui a pour mission de sauver une âme en pleur que tout condamnait à l'échec. La victime est malheureuse. Elle a tout sacrifié pour échapper à sa destinée, sans y parvenir. L'insuffisance des moyens déployés explique en partie son incapacité à s'en sortir. Elle attend avec impatience son chevalier. La magie de l'amour fera le reste.*

### **Que penser de celles et ceux qui envisagent l'échange entre un homme et une femme comme un pur rapport de forces où il faut en permanence un gagnant et un perdant ?**

*Il est difficile de raisonner une personne qui se prend pour une éternelle victime. Il est aussi difficile de prolonger la compétition vécue dans le monde du travail par une compétition de tout autre nature à la maison. Faites confiance à l'amour ; lui seul peut cimenter les cœurs.*

### **Serait-il malin de se mettre avec un ou une partenaire de forte personnalité ?**

*Il s'agit d'une force et non d'une faiblesse ; encore faut-il éviter les guerres de tranchées où chacun campe tous les jours sur ses positions. Encore une fois, faites confiance à l'amour lorsqu'il accompagne les hommes et les femmes de caractère. Il conduit le plus souvent à bon port.*

### **Et en l'absence d'amour ?**

*Préférer vous abstenir. Attention à l'esprit sacrificiel qui vous engage avec quelqu'un que vous n'aimez qu'à moitié ou duquel vous n'êtes pas convaincu. Cela peut marcher et des exemples le prouvent. Mais cela peut également constituer un lourd handicap.*

### **À noter**

Encore une fois, l'intelligence est dans l'échange et l'interaction. Tout le monde connaît l'histoire de ce couple merveilleux et amoureux jusqu'à l'extrême, dépourvus de moyens. Pour faire plaisir à son partenaire, elle va se faire couper ses longs cheveux

dorés et les vendre pour lui acheter le bracelet dont il rêve. Dans le même temps, il prend l'initiative de vendre sa montre pour lui acheter le peigne de ses rêves. Autant échanger avant, pour éviter les surprises !

## 3.7 Réfléchissons en termes d'aptitudes

Tout au long de cet ouvrage, **pour simplifier notre discours et rester dans le concret, nous allons parler d'aptitudes plutôt que d'intelligences.** Nous le ferons aussi pour éviter toute polémique sur un sujet aussi complexe que l'intelligence. Ainsi, nous n'évoquerons pas la forme d'intelligence, mais la fonction qu'elle assure, c'est-à-dire l'aptitude qui lui est rattachée. La rationalité pour l'intelligence analytique ; la synthèse et la créativité pour l'intelligence créative ; l'action pour l'intelligence pratique ; enfin, la relation ou l'interactivité pour ce qui est de l'intelligence émotionnelle.

Tableau 3.1 Focus sur quatre types d'intelligence ou aptitudes dominantes

Types d'intelligence	Aptitudes qu'elles permettent	
Intelligence analytique	J'analyse, j'évalue	Rationalité (R)
Intelligence créative	Je synthétise, je crée	Créativité (C)
Intelligence pratique	J'agis, je réalise	Action (A)
Intelligence émotionnelle	Je partage, je progresse	Interactivité (IA)

Le PEB (ou Performance-Équilibre-Bonheur) ne serait que la résultante de l'intervention équitable de chacune des fonctionnalités : la rationalité, la synthèse et la créativité, l'action et la relation



### À noter

Nous avons tous des aptitudes que nous exploitons pour être efficaces et partager. Elles sont inégalement réparties en chacun de nous. Le développement de l'une se fait souvent aux dépens des autres. Le déséquilibre ainsi créé nous fragilise. Veillons au développement harmonieux de nos aptitudes à raisonner, à créer, à passer à l'action et à partager.



# 4

## Rationalité ou capacité d'analyse

L'**approche rationnelle est déductive**. Elle suppose une succession d'étapes à réussir l'une après l'autre avant d'atteindre l'objectif recherché (figure 4.1).

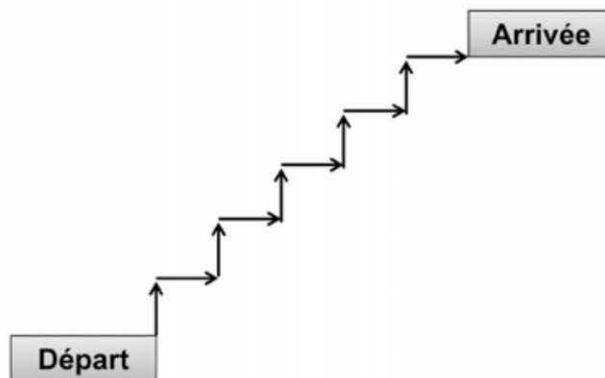


Figure 4.1 Approche rationnelle

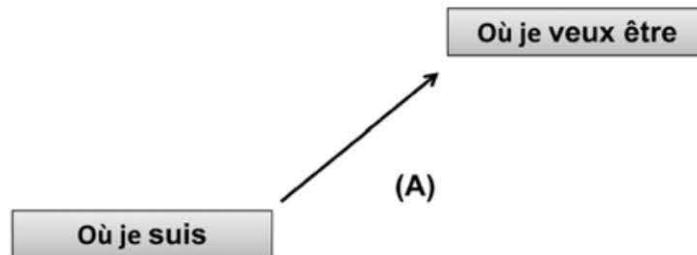
### 4.1 Démarches déductives vers un objectif

L'exemple qui suit permettra de mieux comprendre ce qu'est la démarche rationnelle et déductive.

Isabelle a pour but d'obtenir son diplôme d'ingénieure. Elle prépare son plan d'action. En théorie, elle peut y arriver par trois chemins : A, B et C. Chacun d'eux est fait d'une succession d'étapes à réussir avant d'atteindre le but recherché.

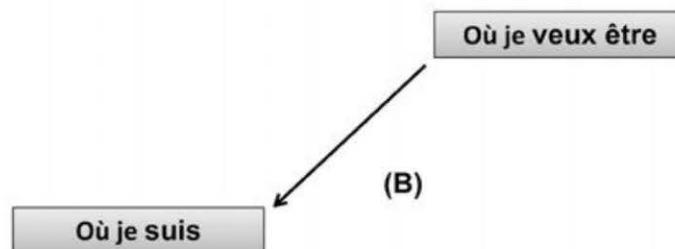
*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

- Parcours « A » : Isabelle part de ses acquis et définit les étapes à suivre. Pour y arriver, elle doit réussir sa première année, puis la deuxième, la troisième et ainsi de suite (figure 4.2).



**Figure 4.2 Approche déductive : point de départ en direction du point d'arrivée**

- Parcours « B » : Isabelle se positionne comme si elle venait d'obtenir son diplôme et procède en sens inverse. Obtenir sa qualification veut dire avoir réussi la quatrième année. Auparavant, il y a la troisième, la deuxième qu'elle devrait terminer et ainsi de suite.



**Figure 4.3 Démarche analytique : point d'arrivée par rapport au point de départ**

Tout comme la première approche, le parcours B lui permettra de bien mettre en évidence les étapes à traverser. Il ne tolère aucune approximation.

- Isabelle peut tout autant opter pour d'autres voies. Dans le parcours « C », par exemple, elle évite les stratégies classiques et fait le raisonnement suivant : « Ne pouvant atteindre mon objectif par voie directe, j'aurai recours à la voie indirecte. » Pour cela, elle décide de poursuivre sa licence en sciences et parallèlement, elle renforce ses acquis en mathématiques. Une fois cette étape terminée, elle emprunte une ou deux passerelles pour arriver en fin de parcours à une reconnaissance de compétences et l'obtention d'une équivalence du diplôme d'ingénieur. Elle aura ainsi atteint son objectif par la voie alterne ou indirecte. Cette stratégie ne tolère aucune approximation non plus (figure 4.4).

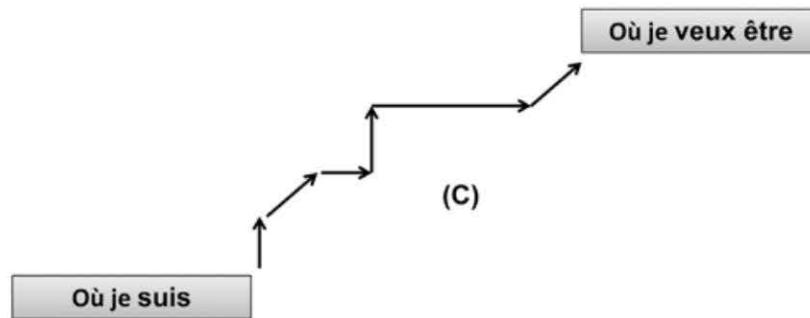


Figure 4.4 Démarche analytique : la voie alterne

### À noter

L'approche déductive est une marche progressive, à pas fermes dans une direction bien déterminée et qui ne tolère aucune approximation.

## 4.2 Le temps de l'analyse

La capacité d'analyse permet la recherche systématique des données en rapport avec le sujet de préoccupation. Elle suppose le recours aux sources jugées les plus pertinentes couvrant le sujet étudié. Elle inclut l'aptitude à comparer et à établir le pour et le contre des solutions envisagées (tableau 4.1).

Tableau 4.1 Ce que permet l'analyse

	Ce qu'elle permet
<b>Capacité d'analyse</b>	1° Comparaison 2° Jugement 3° Évaluation 4° Analyse

L'analyse apporte de la valeur si elle aboutit à une orientation ouvrant la voie à des solutions pratiques. Lorsqu'elle n'est pas évidente mais pertinente et rare, l'analyse conserve une certaine authenticité qui la rend difficilement imitable par les autres.

### À noter

L'analyse permet de croiser les données, d'en vérifier l'authenticité, de regrouper les informations en hypothèses de travail afin de les évaluer et de tirer les conclusions qui s'imposent.

## 4.3 La compréhension au départ de toutes les solutions

La compréhension des données d'un problème s'impose comme impérative, obligatoire, si nous voulons avoir la moindre chance de le résoudre. Nous ne pourrions pas régler un problème non-compris.

Malgré notre bonne volonté, il est toujours difficile d'arriver à destination lorsqu'au moment du départ nous ne savons pas dans quelle direction nous diriger. Par contre, nous n'aurons aucune difficulté à trouver les bonnes solutions lorsque les consignes sont claires et faciles à comprendre.

Une question non comprise appelle une réponse imprécise et totalement en décalage par rapport aux préoccupations de ceux qui l'ont posée. Il faut donc **attacher la plus grande importance à la compréhension des questions posées avant de leur trouver une réponse** appropriée.

**Si la question est floue et que nous ne savons pas exactement ce que l'on attend de nous, devons-nous répondre ?**

*Non, car nous ne pourrions pas répondre correctement à une question mal comprise.*

**Une question imprécise peut-elle signifier que celui qui la pose ne sait pas exactement ce qu'il recherche ?**

*Oui, et plus souvent que nous l'imaginons.*

**Si nous apportons une réponse à la question floue, avons-nous la moindre chance d'apporter la réponse qu'attend notre interlocuteur ?**

*Non.*

**Pourquoi ?**

*Parce que notre interlocuteur trouvera toujours quelque chose à nous reprocher dans nos réponses. Il le fait parce qu'il ne sait pas ce qu'il cherche.*

**Que devons-nous faire dans ce cas ? Poser des questions plus ciblées pour mieux connaître son attitude au risque d'être pris pour des incultes ou tout simplement nous mettre à sa place et deviner ce qu'il recherche au risque de nous tromper ?**

*Pour nous, il est préférable d'avoir à gérer la réputation de poser énormément de questions plutôt que celle d'agir avec imprudence et sans réfléchir. Les enjeux ne sont pas les mêmes. Dans le premier cas, nous serons jugés méticuleux, voire nécessitant un temps plus long pour comprendre. Dans le second, nous serons tout simplement rejetés pour incompetence, inefficacité ou incapacité à intégrer la difficulté et la résoudre.*

#### **À noter**

Face à des questions floues et imprécises, nous aurons du mal à répondre. En cas de doute, ne pas reformuler la question posée revient à prendre le risque de mal répondre et de prendre ainsi un faux départ. La pire des questions est celle que l'on n'ose pas poser. L'effort en direction de plus de rationalités doit avant tout être déployé pour chercher à comprendre et à expliquer.

## 4.4 Quel est votre degré de rationalité ?

Le tableau 4.2 permet d'apprécier votre degré de rationalité. Il a été largement inspiré de l'ouvrage de Rebecca Cutter paru en 1996 (*When Opposites Attract: Right Brain/Left Brain Relationships and How to Make Them Work*, Plume Publisher), qui détaille les particularités de notre rationalité. Il figure dans l'ouvrage *Le manuel anti-problèmes* (Pierre Achard, AFNOR Éditions, 2011).

Les articles plus récents reprennent à quelques détails près ce qui suit. Vous noterez chacun des critères de 1 à 5 en tenant compte de son importance croissante dans votre comportement.

Plus votre score est élevé plus vous avez le profil « rationnel ». Les ouvrages de psychologie parlent dans ce cas de prédominance cérébrale gauche. Nous verrons plus tard l'importance qu'il faut accorder à cette description.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

Tableau 4.2 Évaluation de votre degré de rationalité

Éléments rationnels	Importance				
	1	2	3	4	5
Je donne la priorité aux faits					
Je recherche la logique					
Je réussis les Mathématiques					
Affinité pour la théorie et les techniques					
Priorité au raisonnement					
Recherche de précision					
Goût pour l'ordre et l'organisation					
Respect des règles					
Déductif plutôt qu'intuitif					
Grande détermination					
Objectivité					
Facilité d'Analyse					
Explicite, pédagogique					
Terre à terre plutôt que dans les nuages					
Grande Ambition					
Priorité à la réflexion, non à l'imagination					
Rigueur, sévérité, austérité					

**Ce test n'a qu'une valeur d'orientation.** Il a pour objet de vous permettre de répondre à la question suivante : quelle place occupe la rationalité dans votre vie : une place importante ou secondaire ? Cela vous aidera à mieux vous connaître.

#### Quel intérêt ?

*Si votre rationalité paraît excessive, c'est qu'il est temps pour vous d'accorder plus de place à vos autres compétences ; pour éviter de sombrer dans le déséquilibre.*

#### À noter

Si vous êtes plutôt rationnel, cela ne signifie pas l'absence d'autres formes d'intelligence y compris le goût de la littérature, de la musique ou même un bon niveau d'émotivité. Tout est question de dosage.

## 4.5 De la rationalité dans nos réponses

Si nous voulons apporter une réponse rationnelle à une question, il faut commencer par comprendre les données du problème. Ce n'est qu'à cette condition que nous pourrions choisir la réponse parmi les solutions possibles. Prenons l'exemple suivant décrit en 1945 par Duncker, et rapporté dans *Essentials of Psychology* (Paperbound Edition, 2002), de Dennis Coon : comment irradier une tumeur sans endommager les tissus sains avoisinants ? La solution à ce problème passe par la compréhension de la trajectoire du rayon irradiant (RI) mais aussi l'objectif thérapeutique recherché, c'est-à-dire irradier la tumeur (T) en épargnant autant que possible les tissus sains qui l'entourent (figure 4.5).

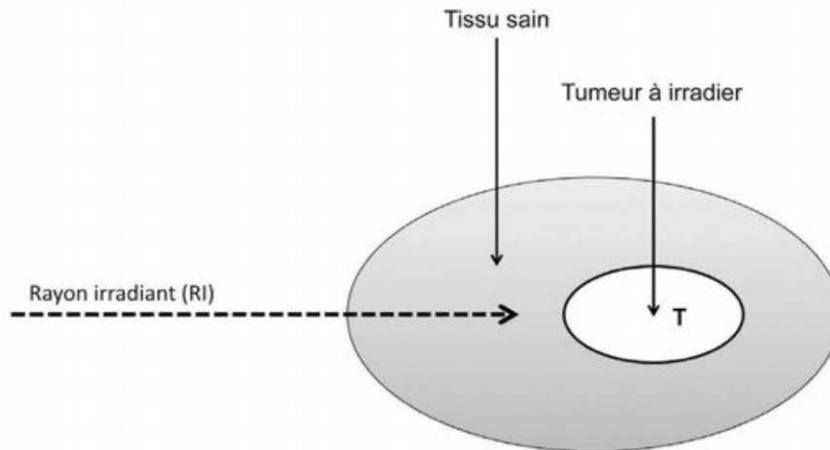


Figure 4.5 Comprendre avant de répondre

Toute question traduit une préoccupation. Celle-ci transmet un message d'instabilité plus ou moins grande et plus ou moins prolongée en fonction de la gravité du problème à traiter. Dans tous les cas, il faut que celui qui pose la question sache exactement ce qu'il cherche. Hélas ce n'est pas toujours le cas. C'est pourquoi il faut insister, faire préciser, reformuler, pour éviter ce que nous avons appelé un « faux départ ».

En cas de doute, il ne faut pas hésiter à **reformuler la question en utilisant un vocabulaire simple et en demandant des précisions** chaque fois que cela paraît nécessaire. « Si j'ai bien compris, je dois trouver la solution idéale pour que l'irradiation soit réduite partout sauf au niveau du tissu malin, c'est-à-dire celui qu'il faut détruire. » En expliquant clairement à votre interlocuteur ce que vous avez compris, vous vous mettez à l'abri de toute ambiguïté. Il n'y aura pas de « hors sujet » et votre réponse sera rationnelle.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

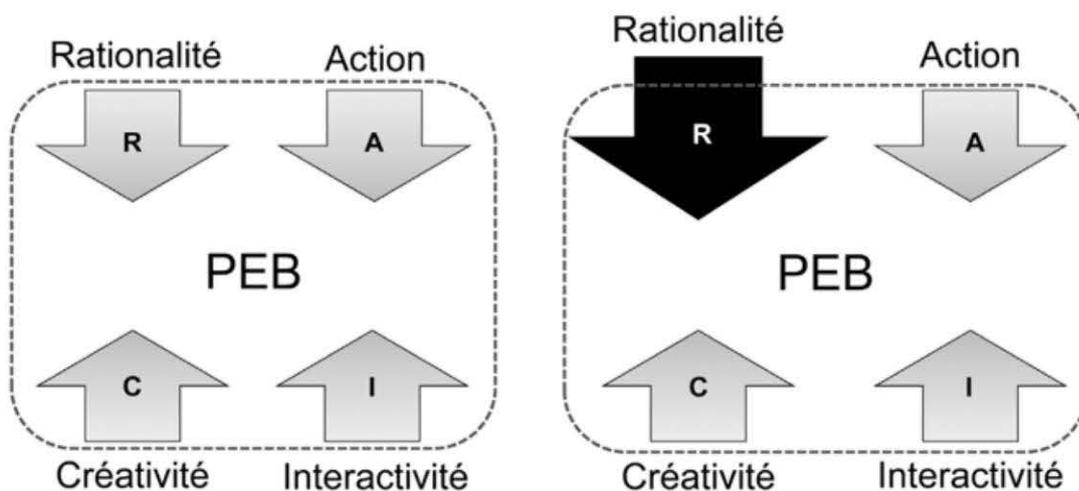
### 📌 À noter

Sans une réelle compréhension du problème posé, et des limites à ne pas dépasser, toute réponse serait incomplète voire fautive. Ce constat montre qu'il est souvent utile de reformuler la question floue ou mal énoncée pour ne négliger aucun aspect du problème posé. Cette démarche, permet plus de rationalité dans vos réponses.

## 4.6 L'hyper-rationalité empêche les autres aptitudes de se développer

Lorsque la rationalité s'impose au point de résumer à elle seule l'ensemble de nos aptitudes ; toute approche non déductive devient légère, voire suspecte. Le goût de l'analyse pour l'analyse occupe la place et nous fait oublier que le détail fait partie d'un ensemble qu'il faut également s'appliquer à regarder. La logique analytique occupe le terrain. La synthèse aura ainsi du mal à se faire. Elle est accusée de rechercher la simplification au prix d'introduire une part d'erreur et de « déformer » la réalité.

**Avec la rationalité, l'environnement passe par un filtre de vraisemblance et d'évaluation.** Les personnes devant entrer dans cet univers doivent intégrer ses critères rationnels sans lesquels l'échange ne pourra pas se produire.



**Figure 4.6** Lorsque la rationalité éclipse les autres aptitudes  
(Figure de gauche : équilibre des aptitudes – Figure de droite : dominante rationnelle)

 **À noter**

Lorsque la composante analytique s'impose, son expansion se fera aux dépens des autres fonctions expliquant le déséquilibre et le dysfonctionnement qui s'en suit. Les personnes gagnent leur place dans l'univers rationnel dès lors qu'elles « acquièrent une existence » par leur apport « intellectuel » et non par leur simple présence.

## 4.7 La dominante rationnelle n'est pas franchement drôle

Faisons connaissance avec Carlo. Nous sommes avertis dès le départ, Carlo est un jeune qui réussit très bien ses études et qui est le type même du rationnel. Nous allons mieux faire sa connaissance.

Qu'a-t-il de si particulier ? Carlo est incapable de faire deux choses à la fois. Il se plaît à décrire, à détailler, à analyser, à suivre à la lettre un schéma directeur précis et prévisible. Il a horreur du désordre, il est méticuleux, presque obsessionnel. Il est peu bavard, et sa mimique reste pauvre. Tout cela cadre bien avec un esprit enfermé dans une logique implacable.

Ne lui parlez pas de surprise et ne venez pas rompre son quotidien avec des imprévus qu'il aura du mal à contrôler. Il échange sur le fond et non la forme. Il est factuel et sait très bien ce qu'il veut. Il est direct et va droit au but. On ne doit pas rigoler tous les jours avec lui ; mais qu'importe, poursuivons notre description.

En technicien habile, il exécute à la lettre ce que l'on attend de lui et ne s'autorise pas de fantaisies. Sa compagne ne le trouve pas spécialement drôle même s'il est fiable et « homme de confiance ». En soirée, il a du mal à reconnaître les visages, se trompe souvent et compte sur sa compagne pour rattraper le tir.

**L'imagination n'a pas sa place dans une dynamique rationnelle où règnent l'ordre, la discipline, l'exigence, la logique, le raisonnable, le méthodique, l'organisation, le goût du détail, l'obsession des faits aux dépens de l'intuition, de l'imaginaire ou du ressenti.**

Carlo a le goût du détail, à la virgule près, sa logique est impitoyable et son raisonnement ne souffre d'aucune faille. Il est doué pour les mathématiques

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

et les raisonnements à partir de concepts flous ne semblent pas l'arrêter. Il prend peu de risques. Il se plaît à observer, à critiquer, en se référant très souvent à des notions théoriques et académiques.

### **À noter**

Dans l'approche rationnelle, l'analyse est aisée et la synthèse plus difficile.

## **4.8 Ne laissons pas s'installer le déséquilibre**

Vous connaissez peut-être des Carlo dans votre entourage ou êtes vous-même très proche de son profil ; si c'est le cas, vous savez maintenant l'importance qu'occupe la rationalité dans votre vie.

Aimeriez-vous rencontrer Carlo ? Pourquoi ? En quoi est-il différent de vous ? Le croyez-vous capable d'émotions ? Qu'auriez-vous à lui conseiller ?

### **Faut-il lutter contre toute rationalité ?**

*Non, car la logique est une discipline qui permet les grandes réalisations et évite tout débordement incontrôlé.*

### **Faut-il encourager l'équilibre des aptitudes ?**

*Oui, sans pour autant se trahir ou aller contre soi-même. Vous pouvez certes tolérer un degré de déséquilibre pour sauvegarder une forme d'authenticité. Mais vous devez aussi **garder le souci de développer vos autres aptitudes**. L'un n'empêche pas l'autre. En exploitant vos autres formes d'intelligence, vous compensez les disproportions engendrées par l'hyper-rationalité.*

### **Ce qui pose problème c'est l'hyper-rationalité et dans « hyper » il y a un parfum d'exagération.**

La règle du tout ou rien n'a pas sa place dans l'approche scientifique. **Aucune hypothèse ne saurait être vraie à 100 %**. Une marge d'erreur est obligatoire et fait cohabiter en permanence certitudes et incertitudes. Il y a toujours un point obscur sans lequel nous sortons du domaine rationnel pour celui, bien plus radical, des croyances immuables, invérifiables et vraies à 100 % (voire plus).

## À noter

La dominante analytique situe l'individu dans la rationalité, la rigueur et la démarche déductive. Méfiez-vous de toute rupture d'équilibre engendrée par un excès de rationalité. Ne restez pas indifférents au développement d'une logique excessive voire déjà caricaturale. Elle se fera aux dépens des autres aptitudes et tôt ou tard vous en souffrirez. Et si tel n'était pas le cas, la souffrance finira par apparaître chez un de vos proches.

## 4.9 Des questions « rationnelles » à éviter

La logique veut que nous situions les individus par rapport à nous en tenant compte de ce qu'ils font et de leurs potentiels. Lors d'un contact improvisé ou non, ces impératifs appellent à poser un certain nombre de questions pour parfaire l'évaluation et amorcer le processus de clarification exigé par la raison. Cela conduit souvent à poser des questions que l'on ferait mieux d'éviter pour ne pas mettre notre interlocuteur dans la difficulté ou tout simplement pour ne pas faire irruption dans sa vie privée sans son consentement préalable.

D'où venez-vous ? Que faites-vous dans la vie ? Quel est votre parcours académique ? Où habitez-vous ? Êtes-vous marié ? Avez-vous des enfants ? etc.

La logique veut que ce type de questions encourage la relation en la situant dans un cadre informel et détendu. Il n'en est rien, car souvent, la gêne qu'elles peuvent occasionner coupe court à tout effort de rapprochement.

Ne transformez pas le premier contact en interrogatoire et ne vous sentez pas obligé d'entretenir une conversation à coups de questions répétées qui finissent par lasser. **Sachez reconnaître le moment où votre interlocuteur exprime son désir de ne plus vous répondre.** Ne le harcelez pas de nouvelles demandes. Ne revenez pas à la charge lorsque sa réplique vous paraît incomplète. N'exigez pas de preuves.

Abordez plutôt des sujets plus légers en guise d'introduction.

N'oubliez pas que **si vous vous autorisez à poser des questions indiscrettes vous lui accordez le droit d'en faire autant** avec vous.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

### **À noter**

Préférez les sujets qui permettent à votre interlocuteur de s'exprimer et de s'ouvrir.

Si la question est difficile et qu'il sent obligé de révéler son ignorance, il ne vous le pardonnera pas.

## **4.10 Notre rationalité ne suffit pas à nous rendre performants**

Monsieur et madame Cortex sont des rationnels exclusifs.

### **Comment les reconnaître ?**

*Rien de plus facile. Leur profil est stéréotypé.*

### **Comment sont-ils ?**

*Écoutez-les. Tous deux se situent dans la réflexion pure. Ils procèdent par raisonnement déductif, chargé de données chiffrées et logiques. Avec peu d'imagination et de poésie dans un cadre où règne l'organisation, le rangement, la discipline, l'ordre, l'exigence, le rationnel, l'organisation, le goût du détail, et l'obsession des faits.*

### **Pourquoi dire que ce sont des rationnels exclusifs ?**

*Parce que le rationnel est tellement hypertrophié qu'il a passé sous silence les trois autres compétences.*

### **Est-ce à dire qu'elles n'existent pas ?**

*Non, elles sont là, mais le rationnel a pris beaucoup de place.*

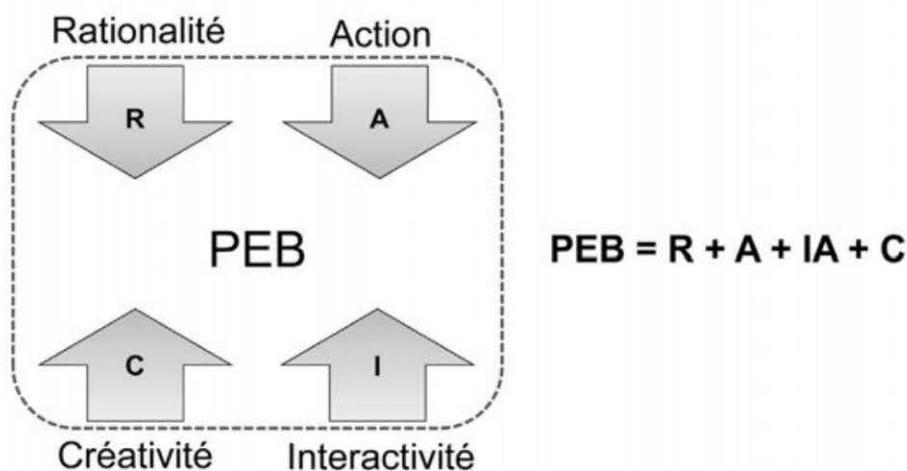
### **Ont-elles du mal à se développer ?**

*Oui. Faute d'espace libéré par le rationnel, mais pas faute d'exister.*

**Dans l'univers logique, la pensée est déductive, ciblée et progresse à petits pas.** Le résultat est exprimé en termes de planification et de programmation. L'émotion ne fait pas partie des outils d'analyse. Les processus sont détaillés, allant du simple au plus complexe. La synthèse a plus de mal à se faire. La priorité est au détail.

En principe, seule la dominante analytique est revendiquée dans la réussite du cursus scolaire, même si elle ne garantit pas à elle seule une réussite professionnelle dans l'avenir. Elle est souvent en rapport avec des niveaux élevés de QI. Elle est appréciée en général et nos enseignants ont souvent tendance à récompenser la capacité d'analyse et de mémorisation de leurs étudiants aux dépens de leur créativité et de leur pragmatisme.

Avec un bon QI : « Tu seras bon élève, mon fils ! » ; mais : « Il t'en faut plus pour réussir dans ta vie. » Car : « C'est la coexistence de la raison avec tes autres aptitudes qui te faciliteront l'accès à la performance mais aussi à ton bonheur. »



**Figure 4.7 La performance est dans la coexistence de la rationalité avec les autres aptitudes**



### À noter

Notre rationalité coexiste avec nos autres aptitudes pour nous rendre performants.



# 5

## Créativité et capacité de synthèse

Dans *Successful intelligence*, Robert Sternberg définit l'intelligence créative – ou intelligence synthétique – comme la **capacité à faire face avec succès aux situations nouvelles et inattendues** en nous appuyant sur nos connaissances et nos compétences antérieures. Cette définition met la capacité à créer des schémas nouveaux au premier plan. Elle renforce le caractère moins détaillé et plus global de cette nouvelle approche par rapport à l'approche analytique. Une composante interprétative entre en jeu. Elle explique des variations en fonction des individus. Fini la rigueur mathématique et reproductible de l'approche analytique. Place à la vue d'ensemble ou *big picture* et à l'imagination.

Désormais, nous sommes dans un domaine où les variations des réponses entre les individus s'expliquent par des visions et interprétations différentes face aux questions posées.

### **À noter**

L'intelligence créative ne répond pas aux critères logiques imposés par notre intelligence analytique et mathématique. Elle va au-delà du factuel pour regrouper les données, les synthétiser, créer et innover.

## 5.1 Le temps de la synthèse

La capacité d'analyse est une étape importante mais elle ne suffit pas. Il va falloir exploiter les données réunies recueillies et construire le puzzle d'ensemble. Chacune des données recueillies a été analysée jusque dans ses moindres détails. Il est temps maintenant de rassembler les éléments pour se concentrer sur l'image finale à laquelle chaque détail participe. **L'analyse se prolonge par la synthèse pour dégager l'image d'ensemble.**

Si quarante éléments d'un puzzle amassés au hasard n'apportent aucun renseignement particulier, leur regroupement intelligent fait ressortir l'image sous jacente et révèle ce que le détail était incapable de montrer. On parlera d'une vue d'ensemble ou d'une image synthétique pour distinguer le détail de l'ensemble auquel il appartient. Ce regroupement est rendu possible grâce à notre capacité à imaginer, à supposer, à interpréter, à inventer et à créer (tableau 5.1).

Tableau 5.1 Ce que permet la capacité de synthèse

	Ce qu'elle permet
<b>Créativité et capacité de synthèse</b>	1°) Imagination 2°) Supposition 3°) Invention 4°) Création



### À noter

Toute synthèse apporte de la valeur si elle permet de faire des connexions entre différentes hypothèses. Elle enrichit nos connaissances dès lors qu'elle ouvre la voie à des solutions inhabituelles et innovantes. Elle dégage les tendances permettant d'anticiper les scénarii d'avenir et la mise en place d'une vision globale libérée des détails inutiles et trompeurs.

## 5.2 La créativité ne s'obtient pas à partir d'idées toutes faites

Le regroupement des détails recueillis et leur agencement selon des modalités nouvelles finissent par susciter des hypothèses inexplorées. Des montages variables voient le jour. Ils sont obtenus par regroupements des éléments analysés. Puis l'idée créative fait son apparition.

Pour que la synthèse se prolonge d'une aptitude créative, **il faut que l'assemblage des différents détails ne soit pas assujéti à des *a priori*** qui interdisent certains remodelages ou empêchent les ajustements de se faire librement avec la volonté de trouver du nouveau.

Tout inventeur est à l'étroit au milieu des règles et des limites imposées par les solutions standards. Il s'affranchit de tout emprisonnement intellectuel pour rechercher de nouvelles idées. Sa persévérance finit par payer.

Le tableau 5.2 nous permettra d'évaluer notre potentiel créatif. Le principe est simple : plus nos préjugés sont importants et moins nous sommes capables d'innover. Quantifiez votre niveau d'acceptation des propositions qui suivent. Les chiffres vont de 1 (pas du tout d'accord avec la proposition proposée) à 3 (partiellement d'accord), puis à 5 (totalement d'accord).

**Tableau 5.2 Calculez votre potentiel créatif**

Mes convictions, mon comportement	Importance				
	1	2	3	4	5
J'ai du mal à défier les préjugés ancrés en moi.					
Certaines idées fausses s'imposent à moi et j'ai du mal à m'en débarrasser.					
Par moments, des positions préconçues m'empêchent d'aller au fond des choses.					
Plus une personne m'apporte la controverse et plus je la rejette.					
Au nom du bon sens, certaines hypothèses ne seront jamais émises.					
Il m'arrive de ne pas utiliser toutes les informations disponibles, surtout celles qui contredisent mes convictions.					
« Pourquoi », « comment », « quand », « qui » et « quoi » sont des interrogations inutiles face à mes certitudes.					
Je sais que certains <i>a priori</i> m'empêcheront de résoudre le problème mais je n'ai aucune volonté de les défier.					

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

Plus votre score est important et plus vos a priori sont bloquants. Ce constat signifie que vous accordez une grande place à certaines idées qui vous empoisonnent la vie par leur caractère répétitif et souvent sans fondement rationnel.

### À noter

La synthèse facilite et ouvre la voie de la créativité. L'a priori est un vernis imperméabilisant l'esprit à tout échange et source d'appauvrissement collectif. Il nous fait rejeter les arguments contraires à nos croyances. Nous perdons ainsi en flexibilité mentale et en capacité à innover.

## 5.3 Qu'est-ce que la créativité ?

Pour le rationnel, seul le résultat compte. Le cheminement ne trouve son intérêt qu'à travers le résultat qu'il finit par atteindre.

Le rationnel aime la musique et l'art sans forcément les créer. Son mode d'expression se base sur les pensées et concepts, les théories et la didactique.

Quant au créatif, il exploite toujours les données recueillies mais à des degrés moindres puisqu'il y ajoute les émotions, l'imagination et son intuition.

**La créativité est un ensemble de compétences que nous possédons tous sans exception.**

### **Pouvons-nous apprendre à être plus créatif ?**

*Nous pouvons faire fructifier notre créativité et prendre l'habitude d'approcher tous les défis qui se posent à nous avec un esprit d'ouverture en y apportant notre touche personnelle.*

### **Comment développer notre créativité ?**

*Il suffit de **regarder au-delà des frontières imposées par la raison**, de garder notre esprit ouvert à toute nouveauté, de savoir nous étonner et intégrer l'objet d'étonnement dans nos perspectives d'avenir et nos schémas. Cette attitude conduit à l'apparition d'idées neuves et inattendues que nous sommes capables d'accueillir et d'élargir pour changer notre regard sur les choses. Elle nous permet dès lors de sortir de la routine, d'imaginer les alternatives et les voies de substitution aux approches classiques. Le chemin de l'innovation s'ouvre alors sans réserve.*

### **Suffit-il de laisser libre cours à notre imagination pour être créatif ?**

*Avec toutefois un souci affiché, celui de rechercher la faisabilité de ce que nous avançons. Une idée qui reste exceptionnelle doit porter en elle la capacité à trouver des applications pratiques, à se concrétiser en approche innovante pour que notre créativité aboutisse.*

### **Comment savoir si nous sommes créatifs ?**

*De nombreux auteurs se sont penchés sur ce sujet et la réponse semble indiquer que nous le sommes tous et à des degrés variables. Les signes annonçant notre capacité à créer se retrouvent dans les remarques que nous fait notre entourage. Des réflexions comme : « Quelle imagination ! » ; « Où allez-vous chercher ces idées ? » ; « Vous réfléchissez trop. » ; « Vous êtes vraiment très sensible. » ; et bien d'autres expressions. Elles viennent nous révéler une créativité que nous avons souvent du mal à reconnaître. Elle est bien là : il suffit de la développer.*

### **Pour quelles raisons la capacité de synthèse fait-elle partie de l'intelligence créative ?**

*Parce que la créativité est un processus et un regard sur les événements. Une manière d'approcher les données, de les regrouper et de les synthétiser en leur apportant notre valeur ajoutée, notre interprétation et notre expérience.*

### **La créativité se limite-t-elle aux domaines de l'art et de la musique ?**

*Non, car si ces derniers exploitent la pensée créative pour innover, d'autres disciplines peuvent le faire également.*

#### **À noter**

L'intelligence analytique est enracinée dans l'égoïsme, la performance et le mythe de l'individu. La créativité pousse plus facilement sur un terrain accueillant, optimiste, participatif et inventif

## **5.4 Rationalité versus synthèse et créativité**

Le rationnel regarde le monde en tant qu'observateur externe et détaché. À aucun moment la moindre complicité n'apparaît entre l'observateur et le sujet observé. La préoccupation est essentiellement analytique.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

La rationalité trouve son apogée dans la réussite scolaire et le règne du raisonnement déductif que viennent applaudir des niveaux élevés de QI fortement acclamés par notre environnement.

**Tableau 5.3 Capacité d'analyse versus créativité**

<b>Capacité d'analyse</b>	<b>Créativité</b>
Analyse + comparaison + jugement + évaluation	Imagination + supposition + invention + création
Intérêt pour les détails et capacité à les scruter	Intérêt pour l'ensemble qui surplombe les détails
Regarde les détails sans trop se préoccuper de l'image d'ensemble	Regarde et reconnaît l'image qui inclue les détails
Parallélisme prouvé avec un niveau élevé de QI et un potentiel élevé de réussite scolaire	Corrélation moins évidente avec des niveaux élevés de QI ou de réussite scolaire
L'observateur reste éloigné de l'objet étudié	Relie l'observateur et l'objet observé
Compare, juge, critique et contrôle	Ouvre, exploite, relie, crée
L'échec est une sanction à expliquer	L'échec est une forme d'opportunité à saisir
L'art et la musique sont considérés comme des moments de détente	L'art et la musique vont au-delà de la détente pour devenir objet d'expression
À recours aux idées, aux concepts pour s'exprimer	Rajoute les moyens, les sentiments, les émotions, l'intuition et l'imagination
La démarche est analytique et déductive, elle n'est pas directement affectée par l'accueil que lui réserve le milieu dans lequel elle s'exerce	Notre potentiel créatif et d'intelligence s'accélère dans un milieu ouvert et valorisant pour disparaître en milieu fermé et centralisé
Ne reconnaît souvent qu'une seule réponse correcte. Linéarité du raisonnement	Reconnaît des solutions ouvertes ou de multiples solutions. Mode de raisonnement dit circulaire ou facteurs-interdépendants
On lui fait confiance et on l'apprécie	On s'en méfie et c'est culturel

**Lorsque la créativité s'impose, elle privilégie l'esprit de synthèse.** La vue d'ensemble domine et le souci de positionner le détail dans un contexte plus global prime sur toute autre considération.

 **À noter**

Si l'analyse invite au jugement, au classement, à la comparaison et au contrôle ; la synthèse porte en elle des valeurs plus globales. Elles sont faites d'ouverture, d'esprit créatif, de flexibilité, d'exploration et d'interrogation.

## 5.5 Le profil type du créatif

Certains traits se rencontrent plus souvent chez les personnes appelées à innover grâce à leur potentiel créatif. Nous les reproduisons à titre indicatif en sachant que leur regroupement se fait de manière variable chez l'un ou l'autre d'entre nous.

On note le plus souvent un **flux important d'idées** que les créateurs n'étouffent pas avant même qu'elles ne fassent leur apparition. Le plus souvent, elles sont divergentes et variées.

La créativité sous-entend une **capacité à intégrer nos intuitions et imagination sans craindre d'y inclure les idées des autres**. Tout ceci dans un contexte où le travail reste le dénominateur commun à toute invention car les idées inattendues ne surgissent que sur des terrains prêts à les exploiter.

Les créateurs ou les créatrices seraient tous les deux non conventionnels sans être extravagants, à l'aise avec les concepts abstraits, indépendants, allant au fond de choses, sensibles à la beauté et à la forme. Ils seraient moins demandeurs de récompenses ou de reconnaissance que leurs pairs. Soucieux d'éviter les préjugés qui représentent un frein réel à leur progression et les privent de voir les alternatives qui s'offrent à eux ; ils restent ouverts aux critiques qui leur sont adressées. Tous deux recherchent en permanence des opportunités à intégrer dans leur réflexion.

 **À noter**

Dans la créativité, une place importante est réservée à l'intuition. Celle-ci joue souvent un rôle important dans la genèse des idées nouvelles. La littérature anglo-saxonne parle d'insight ; sorte de lumière qui jaillit au moment inattendu et qui déclenche une cascade de nouvelles idées.

## 5.6 Faut-il être intelligent pour être créatif ?

La réponse n'est pas simple. Pour une intelligence normale (QI plus ou moins égal à 100), il semble y avoir une corrélation entre la créativité et le quotient intellectuel. Il y aurait ainsi un **seuil minimal nécessaire pour que notre créativité s'exprime**.

Les personnes créatives sont ouvertes à l'expérience ; Elles n'ont pas peur d'émettre une hypothèse qui sera vérifiée ou infirmée. Leur bagage de connaissance reste au-dessus de la moyenne. Elles ont une plus grande capacité à associer les idées provenant de différentes sources, à synthétiser les données, à mettre en valeur ce qu'elles révèlent entre les lignes. Cette synthèse parvient à faire ressortir des traits nouveaux et des voies d'exploration menant à la créativité.

La figure 5.1 est une tentative caricaturale pour montrer que deux idées isolées peuvent, en se regroupant, suggérer une troisième qui n'a rien à voir avec celles qui lui ont donné naissance. La pensée créative part d'une idée ou d'une hypothèse. Dans un deuxième temps, celle-ci sera mise en parallèle avec une autre idée ou plusieurs autres idées pour en créer une nouvelle.

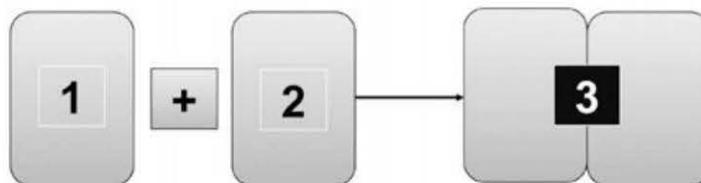


Figure 5.1 Deux idées peuvent en se combinant en créer une, plus originale

Si le QI dépasse ce seuil, notre capacité à créer s'en trouve-t-elle pour autant améliorée ? Il n'y a pas de réponse standard à cette question, d'autant plus que de nombreux facteurs entrent en jeu. La tendance est de dire qu'**au-delà de 120, le QI cesserait d'être obligatoirement corrélé à une plus grande inventivité**.

### À noter

La créativité consiste à produire une nouvelle idée en partant de deux ou plusieurs autres. L'idée créée aura ou n'aura pas de lien avec celles qui lui ont donné naissance. Deux idées peuvent, en se combinant, créer une autre, plus originale que celles qui les précèdent.

## 5.7 Une synthèse tournée vers l'application

Henry Ford posait trois questions avant de retenir le caractère innovant d'un projet. Est-il utile ? Est-il pratique ? A-t-il une valeur marchande ? Ainsi, lors du regroupement des données en synthèse, il va falloir inclure en permanence le critère de faisabilité du projet et nous interroger s'il peut se vendre. Une découverte qui ne trouve pas son application dans la réponse à une demande existante ou potentielle du marché restera une découverte mais non une innovation. Dans ce cas, la synthèse aura du mal à se dégager de l'analyse qu'elle se contentera de prolonger sans jamais passer à l'action.

Nous insistons sur ce point car toute idée qui reste détachée de toute application pratique porte en elle une forme de frustration car finit souvent dans le placard des bonnes idées au milieu de tant d'autres qui ne trouvent pas d'applications pratiques. McMullan et Stocking (*Journal of Creative Behavior*, 12-3, 161-167), reprennent ces observations et proposent un tableau qui met face à face l'originalité de l'idée et sa faisabilité (figure 5.2).

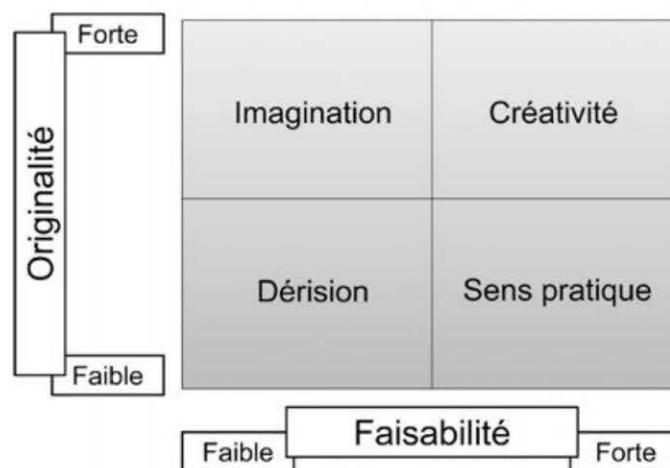
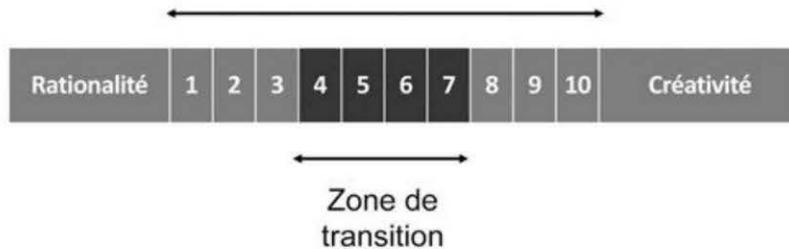


Figure 5.2 Intérêt de rapprocher originalité et faisabilité d'un projet

L'imagination et la créativité sont toutes deux originales. Seule la créativité traverse le critère de faisabilité. Cette dernière répond aux trois questions suivantes : Votre projet est-il réalisable ? Votre proposition est-elle applicable ? Et enfin : la théorie qu'elle développe a-t-elle fait ses preuves sur le plan pratique ?

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

L'intelligence créative est un type d'intelligence qui ajoute de l'originalité aux solutions qu'elle propose. Certains auteurs proposent d'imaginer, sur un *continuum*, la rationalité à l'une des extrémités et la créativité à l'autre. Entre les deux se trouve une sorte de perception raisonnée.



**Figure 5.3** *Continuum* entre rationalité et créativité

#### **À noter**

Toute idée qui reste détachée de toute application pratique porte en elle une forme de frustration. Elle finit souvent dans le placard des bonnes idées au milieu de tant d'autres qui ne trouvent pas d'applications pratiques.

## 5.8 La dominante créative situe l'individu dans la sensation et le pressentiment

Françoise se dit romantique et émotive. Elle accorde beaucoup d'importance à ce qui fait l'originalité des personnes qui l'entourent. Elle a peu d'affinités pour les mathématiques qu'elle juge d'une grande rigidité et inflexibles. Son sens esthétique est très développé ; sa perception riche et son imagination sont réelles.

Françoise a du mal à séparer les faits des émotions qui les accompagnent. L'intuition occupe une grande place dans l'échelle des valeurs. Elle communique facilement. Elle n'a pas besoin de détails et reste plus attachée à l'ensemble. On la dit plutôt synthétique qu'analytique. Elle n'a pas peur de l'ambiguïté ni du désordre. Elle a une facilité à stimuler les autres, ce qui la rend plus sociable et moins pesante.

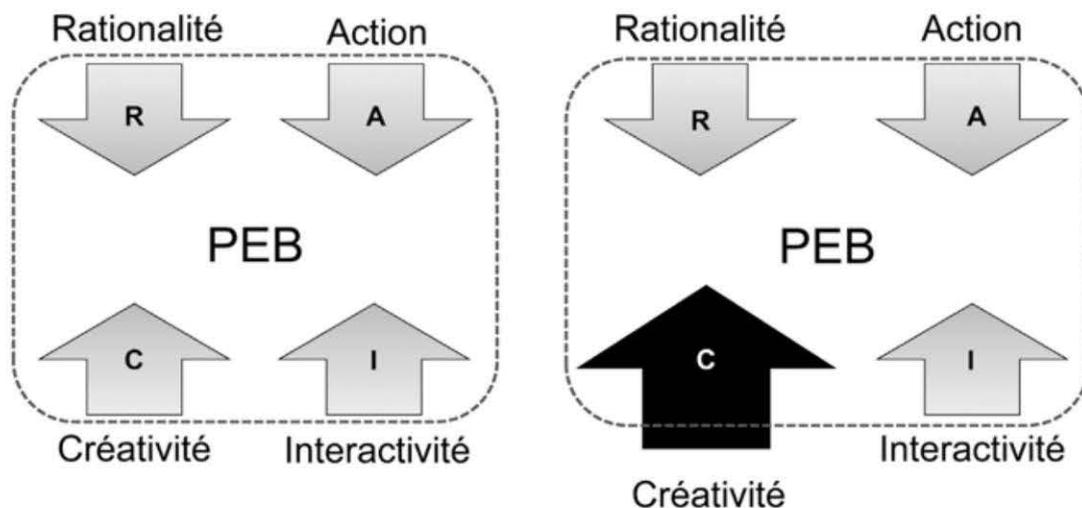
Françoise regroupe un certain nombre de traits qui plaident en faveur d'une intelligence analytique faible face à une pléthore d'intelligences créatives.

Ces dernières ne manquent pas d'apporter de l'originalité et du mouvement dans son quotidien. Cela explique son goût du risque et sa précipitation à faire plusieurs choses à la fois.

Dans ce contexte créatif, l'intuition trouve un terrain de prédilection. Intuitive, Françoise affiche ses préoccupations relationnelles, affectives, son romantisme et a du mal à se contenter exclusivement des faits. La routine dérange et ennue. La communication est à la fois riche d'expression verbale et non verbale. Les gestes confirment le contenu de la parole et l'attente est grande pour une réciprocité relationnelle ouverte, originale, sympathique et bienveillante.

La personnalisation des problèmes et des situations expliquent en partie le découragement qui accompagne souvent les efforts envers l'autre. Le partenaire ne sera jamais suffisamment attentionné, il ne comprendra pas, et souvent il est supposé deviner ce qu'elle aura du mal à exprimer. Avec Françoise, nous nous situons dans le ressenti. L'émotion, l'originalité et la créativité trouvent dans ce cadre un terrain de prédilection et d'expression.

La figure 5.3 montre de manière schématique la prédominance de l'intelligence créative par rapport à la rationalité ou intelligence analytique. Les deux sont présentes même si l'une semble prédominer.



**Figure 5.4** Lorsque la créativité éclipse les autres aptitudes

(Figure de gauche : équilibre des aptitudes – figure de droite : dominante créative)

L'intelligence créative situe l'individu dans la sensation et le pressentiment. L'émotion tient une grande place dans l'analyse des problèmes rencontrés.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Elle se fait souvent aux dépens de la rationalité. Cette dernière est accusée d'être impersonnelle, rigide et stéréotypée.

**Méfions-nous de toute rupture d'équilibre engendrée par un excès d'émotivité.** Ne restons pas indifférents au développement d'une émotion excessive, voire déjà caricaturale. Elle se fera aux dépens des autres aptitudes et tôt ou tard nous en souffrirons.

**Faut-il lutter contre tout pressentiment, créativité ou imagination ?**

*Non, car la créativité est un atout qui permet de découvrir des voies inexplorées, d'inventer des schémas nouveaux et d'avancer. Comme nous l'avons dit, **ce qui pose problème c'est l'hyper-émotivité et dans « hyper » il y a un parfum d'exagération.***

 **À noter**

Avec la grande place occupée par la dominante créative, une exigence pesante de présence, d'attention et de communication prend le pouvoir et cette hypertrophie prive les autres formes d'intelligence de s'exprimer. Ne laissons pas s'installer le déséquilibre

## 5.9 Lorsque la raison n'a plus rien à dire

Sandrine a seize ans. Elle rentre chez elle, très éprouvée par sa rupture toute récente avec son ami. Elle est triste et n'arrive pas à comprendre ce qui a bien pu se passer.

Ses yeux revoient sans arrêt ce moment où Jean-Pierre lui fait part de sa décision. Peut-être n'était-elle pas à la hauteur ? Pour voir plus clair, elle revient sans arrêt sur les détails de cette rupture ; elle n'en peut plus d'y penser. C'est bien de sa faute si sa relation avec Jean-Pierre a changé. Elle pense mettre un terme à sa vie. Elle pense se jeter sur la voie à l'arrivée du train. Et en finir, une fois pour toutes.

Attendez Sandrine, après tout ce temps consacré à l'analyse de ce qui a provoqué la décision de Jean-Pierre, cela mériterait bien que vous vous arrêtiez quelques instants pour penser à une réponse adaptée. Le suicide est expéditif, il permet de se débarrasser du problème sans même y avoir cherché une solution possible. Il y a d'autres solutions. Il y en a beaucoup d'autres.

En général, il y a toujours, ou presque, une solution adaptée au problème. Donnez-vous le temps de la réflexion. Ne commettez pas l'irréparable.

Pas de précipitation, mais un temps d'arrêt entre l'événement et la réponse. Il ne s'agit pas simplement de se débarrasser du problème et d'en finir. Il faut aussi prendre une fois pour toutes l'habitude de **réfléchir en termes de solutions** et non de problèmes. Cela s'apprend et c'est moins difficile qu'on ne le pense.

### À noter

Avec le débordement émotionnel, nous accordons beaucoup de place aux problèmes et nous en consacrons beaucoup moins à la recherche de solutions.

## 5.10 J'évalue mon émotivité

Le tableau 5.4 permet de nous faire une idée sur l'importance de l'émotion dans notre comportement. Il n'a qu'une valeur d'orientation. Il a pour objet de répondre à la question suivante : quelle place occupe l'émotion dans notre vie : une place importante ou secondaire ?

Tableau 5.4 Importance de mon émotivité

Caractéristiques	1	2	3	4	5
Priorité à l'intuition, pas à la raison					
Je recherche le subjectif pas l'objectif					
Je réussis les lettres et les arts					
Priorité au sentiment, non les faits					
Je recherche la communication					
Je suis désordonné(e)					
Je me laisse déborder par ma spontanéité					
J'ai un tempérament nostalgique					
Je privilégie l'ensemble plutôt que le détail					
Mon imagination déborde					
L'austérité et la sévérité me dérangent					

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Plus votre score est important, plus la place qu'occupe l'émotion dans votre vie est grande.

### **À noter**

Tout facteur qui prend de l'importance réduit inlassablement l'espace occupé par les autres aptitudes.

## 5.11 L'emballement émotionnel

Dans un élan qui regroupe noblesse, virilité et désir de séduire, l'homme cherche souvent à exercer un rôle protecteur vis-à-vis de la femme de son choix. Ce sentiment est exacerbé lorsqu'elle se trouve en difficulté. Nous sommes encore, et à des niveaux différents, dans la position du chevalier vaillant appelé au secours de sa princesse pour laquelle il est prêt à tout sacrifier et à prendre le risque majeur d'un face-à-face avec le dragon.

Plus la situation est difficile, plus la confrontation sera éprouvante mais à aucun moment le chevalier ne mettrait en cause un comportement, une stratégie ou une déficience quelconque dont serait responsable sa bien-aimée. Elle serait dans la difficulté comme par hasard, par acharnement du sort contre elle. Tant mieux s'il est dans les parages puisqu'il va enfin pouvoir se montrer à la hauteur. Elle n'aura rien de plus à faire sinon de le regarder agir dans son intérêt et par amour pour elle.

Vous savez, elle est si convaincante par sa gentillesse et sa beauté qu'elle n'a pas besoin d'exprimer sa vulnérabilité tant son partenaire se moque de la réalité pour asseoir son rôle protecteur. C'est parfois à se demander si ce comportement ne cache pas en lui une prise de conscience de notre propre fragilité.

**Rechercher un plus faible que soi pour restaurer notre image.**

### **À noter**

L'emballement émotionnel nous entraîne sur des terrains parfois dangereux. Bien quantifier le pour et le contre avant de se lancer.

## 5.12 Du cœur à la raison

Lorsque la rationalité domine au point d'effacer toute référence émotionnelle, l'heure est venue de s'arrêter un instant pour faire le point et introduire un nouveau vocabulaire au cours de nos échanges : celui du sentiment, de l'émotion et de l'intuition.

Tout un travail est à faire pour mettre plus d'empathie dans nos jugements et de la compréhension dans l'intransigeance. Désormais, une place à part sera réservée à l'imagination et aux valeurs qui vont au-delà de la compétence technique parmi lesquelles : l'intégrité, la maturité, la créativité ainsi que notre rapport avec les autres.

En mettant l'accent sur l'imagination et la créativité, nous changeons de priorités. Nous proposons alors à nos « rationnels », un effort d'écoute plus soutenu dans le seul but de comprendre, d'analyser non pas la situation, mais la dynamique de pensée de l'autre. L'écoute est une bonne initiation car elle met la personne en « disponibilité émotionnelle » et l'échange peut avoir lieu.

### À noter

Si la rationalité sépare les hommes en deux groupes : ceux qui savent et ceux qui ne savent pas ; l'émotion viendra les rapprocher et autoriser l'échange.

Notre créativité et notre esprit de synthèse ne suffisent pas à nous rendre performants

Monsieur et madame Pressenti sont des émotifs exclusifs.

### Comment les reconnaître ?

*Tous deux se situent dans l'imagination et le ressenti. Ils sont agréables et ne manquent pas d'idées. Ils savent échanger et communiquent sans grandes difficultés. Leur discours est riche, illustré, anecdotique et parfois chaotique, mais ils finissent toujours par trouver leur chemin à travers le désordre. Ils donnent la priorité aux sentiments et à leurs impressions.*

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

*Leur subjectivité est frappante et ils ont du mal à concentrer leur attention sur les données factuelles et chiffrées. Ils préfèrent regarder l'ensemble plutôt que les détails. Ils procèdent par étapes mais sans véritables liens entre l'étape en cours et celle qui la précède. Ils sont éloignés du profil logico-mathématique rencontré dans le chapitre précédent*

**Pourquoi dire que ce sont des émotionnels exclusifs ?**

*Parce que l'imagination, l'esprit de synthèse, la subjectivité sont tellement hypertrophiés qu'ils passent sous silence les trois autres compétences.*

**Est-ce à dire qu'elles n'existent pas ?**

*Non, elles sont là mais le subjectif a pris la plus grande place.*

**Ont-elles du mal à se développer ?**

*Oui. Faute d'espace libéré par l'émotionnel, mais pas faute d'exister.*

 **À noter**

La performance est dans la coexistence de notre créativité avec d'autres aptitudes.

# 6

## Latéralité, gauche-droite

Les théories portant sur les structures et le fonctionnement du cerveau se sont largement inspiré des observations cliniques portant sur les patients avant et après traitement chirurgical. Elles tendent à confirmer que chacun de nos deux hémisphères cérébraux présente des particularités de fonctionnement et qu'entre ces deux modes de fonctionnement, nous en sélectionnons un qui sera notre mode dominant sans pour autant exclure certaines modalités apportées par l'hémisphère non-dominant.

### 6.1 Prédominance cérébrale gauche ou droite

C'est en 1981 que le D<sup>r</sup> Roger Sperry se voit décerner le prix Nobel de médecine pour ses travaux désormais célèbres sur les particularités fonctionnelles distinctes entre nos deux hémisphères cérébraux (figure 6.1).

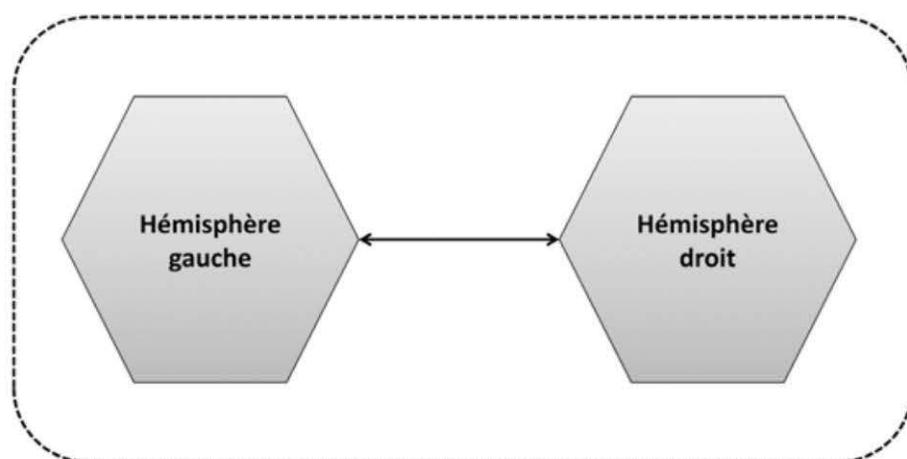
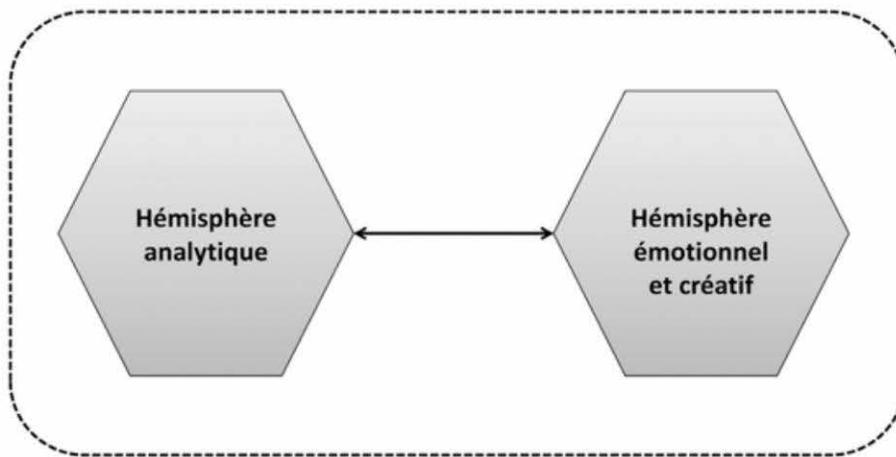


Figure 6.1 Nos deux hémisphères cérébraux.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

**L'hémisphère gauche du cerveau assure nos aptitudes analytiques ainsi que la gestion des chiffres et des faits.** Il permet de juger, de comparer suivant une démarche déductive, de proche en proche et en suivant les règles de la logique. **Notre vie s'en trouve ainsi plus organisée et plus cohérente.**

Nous voulons insister sur la rationalité qu'il permet, sa démarche déductive et séquentielle, et enfin son objectivité.



**Figure 6.2 Fonctions analytiques et créatives du cerveau**

*Latéralité gauche – droite.*

**L'hémisphère droit serait le siège de l'irrationnel, du ressenti et du sentiment. Il fait appel à l'intuition, l'image et l'émotion.** Il permet de sortir de la logique et de l'analyse pour inclure le contexte dans lequel l'événement se situe. Il regroupe, croise et rapproche les données pour en dégager la vue d'ensemble et l'interprétation synthétique. **Notre vie s'en trouve plus imaginative.**

Nous développons également dans l'hémisphère droit, les dons pour la musique, la fantaisie, la peinture et l'art dans son ensemble. On parle alors de cerveau émotionnel et créatif (figure 6.2).

### **À noter**

Dans la vie quotidienne chacun utilise davantage les capacités de l'un ou de l'autre des deux hémisphères cérébraux. Cette tendance fait dire que certains d'entre nous présentent une prédominance opérationnelle droite ou gauche. Cela ne signifie pas que nous excluons totalement l'hémisphère non dominant, car nous faisons sans arrêt appel aux deux avec une préférence pour l'un (sans pour autant exclure l'autre).

## 6.2 Le cerveau droit parle au cerveau gauche

Les hémisphères droit et gauche sont souvent appelés cerveau droit et cerveau gauche sans pour autant signifier que nous disposons de deux cerveaux indépendants l'un de l'autre.

Le cerveau droit est le siège de la curiosité, de la pensée imagée, colorée, synergique. Spécialisé dans la recherche de solutions originales, il est ouvert au changement, à la prise de risques et à la saisie d'opportunités. Ces attributions lui donnent une orientation plutôt tournée vers le futur, l'imagination, loin de toute routine et à la recherche permanente de la nouveauté, de l'extravagant, de la flexibilité, de la bonne humeur, enfin de la créativité. Ces caractéristiques sont d'un grand intérêt puisqu'elles sont souvent au départ de la pensée créative et du renouvellement.

Il ne suffit pas de laisser jaillir les idées neuves dans notre cerveau, encore faut-il nous assurer que ce qui prend forme en nous n'est pas contraire à la logique élémentaire, et qu'il est en cohérence avec le réel. D'où l'importance d'exercer un contrôle sur nos pensées naissantes afin d'éviter l'arbitraire, l'illusion et tout simplement le caractère irréel ou inadapté des idées émises. C'est à ce stade que les données apparues dans l'hémisphère droit doivent faire un séjour dans la partie gauche du cerveau qui est le siège de la pensée logique. Le passage se fait par le jeu d'un pont reliant les deux hémisphères et qui porte un nom : le corps calleux (figure 6.3).

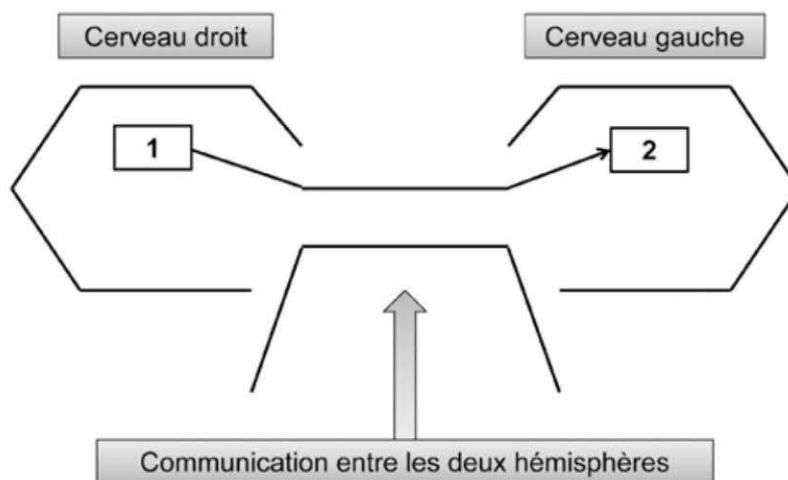
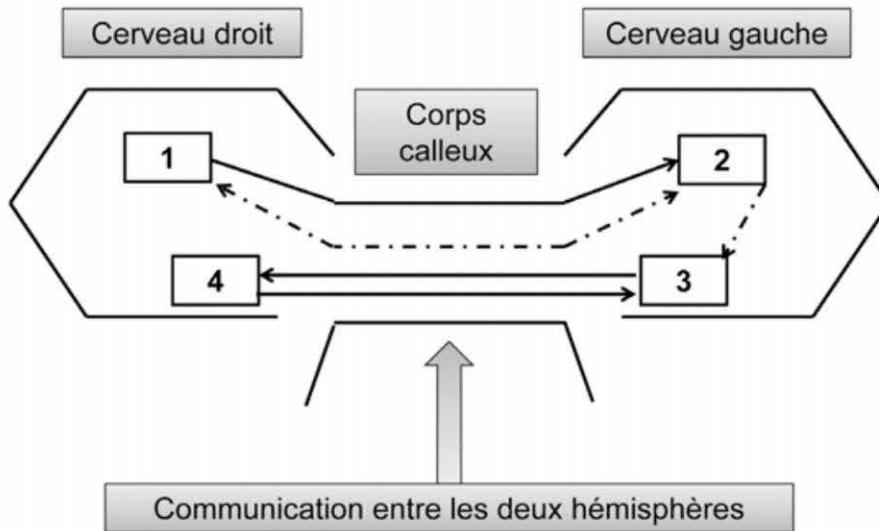


Figure 6.3 De l'hémisphère droit au gauche en passant par le corps calleux

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

L'idée jaillit à droite. Elle a besoin de l'aval de l'hémisphère gauche pour prendre corps en s'assurant de ne pas trop s'écarter du réel. Puis tout recommence : l'inspiration revient à droite. Elle sera enrichie de nouvelles approches. Pour vérifier tout cela, rebascule à gauche et ainsi de suite (figure 6.4).



**Figure 6.4 De la créativité à la faisabilité : le cerveau mis à contribution**

### **À noter**

Tout se passe comme si l'autorisation était demandée à l'hémisphère gauche pour poursuivre une idée émise à droite, pour ne pas trop nous écarter du réel.

## **6.3 Enchaînement fonctionnel alternatif entre hémisphère droit et gauche**

Betty Edwards a illustré dans son *Drawing on the Artist Within* (Simon & Schuster, 1987, New York) une hypothèse caricaturale d'un **enchaînement tout à fait alternatif entre l'hémisphère droit et gauche**.

Mettons-nous en situation classique de prise de décision (figure 6.5).

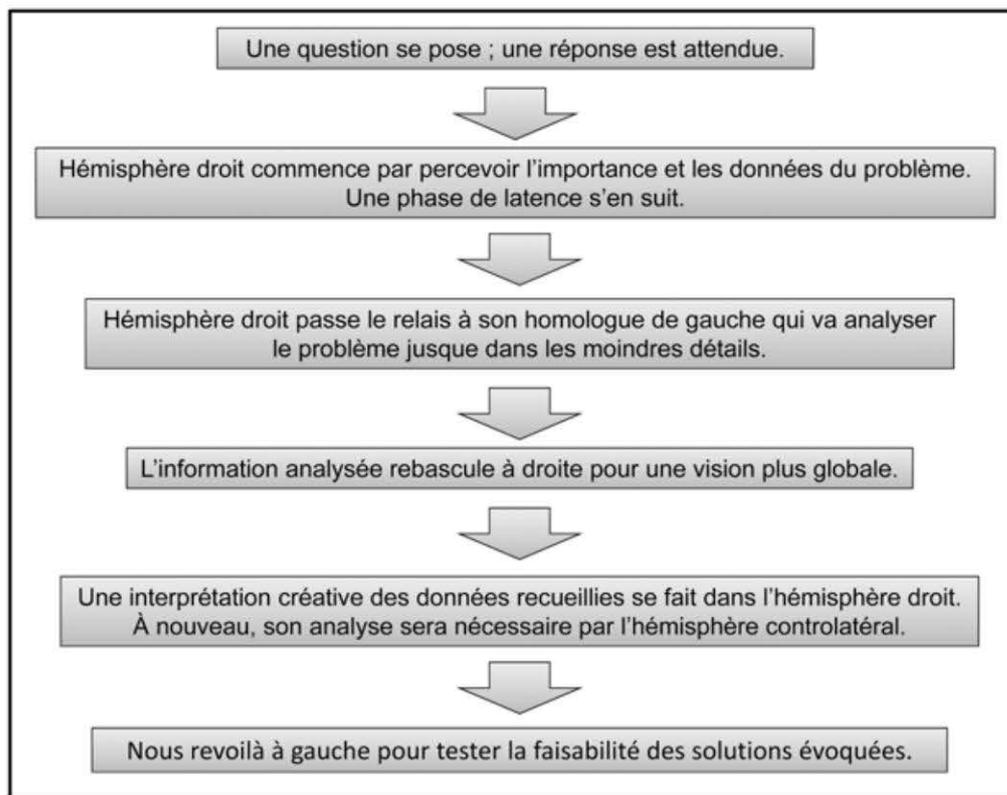


Figure 6.5 Enchaînement fonctionnel alternatif droit-gauche

### À noter

Notre créativité et notre capacité de synthèse imaginent les problèmes et leurs enjeux. Les solutions retenues sont celles qui amorcent la recherche de solutions. Notre capacité d'analyse reprend les propositions du cerveau droit, les compare, les juge, et détaille les solutions possibles (donc réalisables). La solution idéale est ainsi retenue : c'est-à-dire que la décision est prise.

## 6.4 À chacun des hémisphères, ses attributs

Revenons à l'essentiel en regroupant dans un même tableau les fonctionnalités attribuées soit à l'hémisphère gauche, soit à l'hémisphère droit. Ce tableau n'a rien d'extraordinaire si ce n'est de reproduire ce que l'on retrouve dans la plupart des ouvrages consacrés à ce sujet et qui sont largement plus détaillés et complets que ce qui est présenté dans ce

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

chapitre. Il s'agit bien de points de repères avec la volonté de mettre face-à-face des caractéristiques plutôt en opposition les unes avec les autres. Il s'en dégage néanmoins la notion de *continuum* entre les deux extrêmes tels que nous les avons représentés dans la figure 5.3.

Le tableau 6.1 partage les aptitudes en tenant compte de la fonctionnalité gauche-droite de nos hémisphères. Déjà, à ce stade, nous pouvons nous situer plus proches de la colonne de droite ou de gauche pour tel ou tel autre attribut. Entre les deux extrêmes, vous pouvez vous positionner sur une grille allant de 1 à 10.

**Tableau 6.1 Latéralité gauche, droite et positionnement intermédiaire**

« Cerveau gauche »											« Cerveau droit »
Aptitudes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Aptitudes
Analyse											Synthèse
Rationnel											Irrationnel
Rigueur											Intuition
Raison											Émotion
Priorité aux faits											Expérimental
Logique											Intuition
Intérêt pour les détails											Intérêt pour l'ensemble
Don pour les mathématiques											Don pour la musique, les lettres, les arts
Objectivité											Subjectivité
Didactique											Simultanéité
Recherche la précision											Recherche la communication
Cohérence											Créativité
Explicite											Implicite
Terre à terre											Idéaliste
Organisation											Imagination
Habilité de la main droite											Reconnaissance des visages
Capacité à classer											Organisation dans l'espace
Maîtrise des activités routinières											Habilité en situation d'urgence

Contrôle											Mémorisation
Déduction											Émotion
Égocentrique											Interpersonnel
Planificateur											Sensibilité
Plutôt lecteur											Plutôt verbal
Évalue le pour et le contre											Original et inspiré
Priorité au raisonnement											Priorité au sentiment
Ordre											Désordre
Réfléchi(e)											Spontanéité
Linéaire											Espace, chaos
Grande détermination											Nostalgie
Ambition											Complexe
Respect des règles											Nouvelles règles

### À noter

Si nous parlons de prédominance c'est bien parce que les deux traits coexistent et que l'un semble dominer l'autre.

## 6.5 Suffisamment intelligent pour changer les couches

Les parents biologiques donnent leurs gènes à leurs enfants. Ils ne se donneront pas obligatoirement le temps d'en prendre soin. L'intelligence consiste à comprendre que la relation avec son propre enfant ne se réduit pas à un chèque ou une présence furtive. **Celui qui change les couches de son enfant scelle la relation dans l'échange et l'amour.** Il investit dans l'avenir et le fait intelligemment.

Nombreux sont ceux qui s'aperçoivent à soixante dix ans qu'ils n'ont pas eu l'intelligence de voir grandir leurs enfants. Leur vie professionnelle était si prenante qu'ils n'ont pas pu se libérer. Le temps presse, car si notre espérance de vie voisine les soixante-quinze ans, il est temps pour eux de voir grandir leurs petits enfants. Ils prendraient ainsi une décision intelligente.

### À noter

L'échange s'apprend et se prépare. Un jeu subtil de prise de conscience et d'analyse du quotidien pour renforcer des liens qui nous humanisent.

## 6.6 Les quadrants fonctionnels décrits par Ned Herrmann

Les quadrants fonctionnels décrits par Ned Herrmann (*The Creative Brain*, Atlantic Books, 1999) et reproduits dans la figure 6.6 apportent une meilleure compréhension des localisations anatomiques de nos aptitudes. Il s'agit d'une cartographie rapportant chacun des attributs à une partie plus ou moins définie de l'hémisphère droit ou gauche.

Pour nous, l'objectif n'est pas d'entrer dans les détails de ces localisations mais de prendre conscience qu'une corrélation existe. Elle justifie la poursuite des travaux de recherche même si elle ajoute de la complexité à des notions déjà difficiles.

### À noter

La répartition anatomique des aptitudes est à prendre avec un regard interrogatif et non affirmatif. La certitude est difficile à prouver surtout dans des structures où l'interconnexion et l'interaction des voies de communication nerveuses sont complexes et qu'elles restent à mieux connaître.

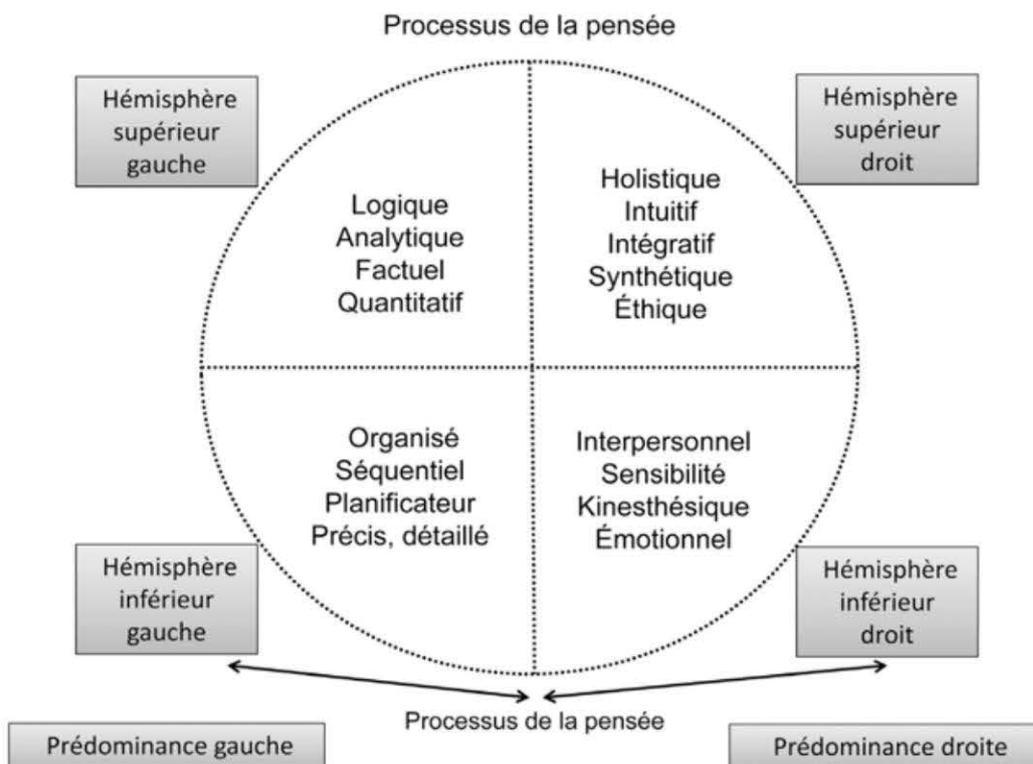


Figure 6.6 Les quadrants fonctionnels (aptitudes) décrits par Ned Herrmann

## 6.7 Repérons les traits dominants : droits ou gauches

Parmi les propositions qui suivent, quelles sont celles que nous retrouvons plus facilement chez les personnes à prédominance de l'hémisphère droit (D) et celles à prédominance de l'hémisphère gauche (G). Répondre par D ou G.

- 1°) Elles recherchent l'approche directe sans détours.
- 2°) Elles sont à l'aise lors des conflits émotionnels.
- 3°) Elles prennent peu de risques.
- 4°) Elles sont ouvertes à tout nouvel apprentissage.
- 5°) Elles ont tendance à personnaliser.
- 6°) Elles sont prévisibles.
- 7°) Pour elles, la fonctionnalité domine sur l'apparence.
- 8°) Elles communiquent laborieusement.
- 9°) Elles se laissent déborder par leurs impressions et interprétations.
- 10°) Elles sont attirés par la valeur esthétique.
- 11°) Elles sont plutôt dans le présent que le futur.
- 12°) Elles sont capables de motiver les autres.
- 13°) Elles privilégient l'approche systémique des problèmes.
- 14°) Elles sont intuitives.
- 15°) Elles évitent la routine.
- 16°) Elles sont capables de tolérer les émotions.
- 17°) Elles sont plutôt romantiques.
- 18°) Elles ont le goût du détail.
- 19°) Elles ont tendance à faire plusieurs choses à la fois.
- 20°) Elles évitent la dispersion.
- 21°) Elles sont peu factuelles.
- 22°) Elles ne recherchent pas l'approche logique des problèmes.
- 23°) Elles se découragent facilement.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

24°) Elles s'attendent à plus de logique de la part de leur entourage.

25°) Elles sont plus factuelles

26°) Leur expression non verbale est réduite.

Réponses :

1°) G ; 2°) D ; 3°) G ; 4°) G ; 5°) D ; 6°) G ; 7°) G ; 8°) G ; 9°) D ; 10°) D ; 11°) G ; 12°) D ; 13°) G ; 14°) D ; 15°) D ; 16°) D ; 17°) D ; 18°) G ; 19°) D ; 20°) G ; 21°) D ; 22°) D ; 23°) D ; 24°) G ; 25°) G ; 26°) G.

## 6.8 À la recherche de la supériorité d'une des deux dominances

Chacun d'entre nous utilise les particularités fonctionnelles distinctes de l'un ou l'autre des hémisphères cérébraux. Au cours de situation difficile, **nous passons instinctivement d'une prédominance cérébrale fonctionnelle à l'autre** pour mieux faire face à la situation et gérer la charge émotionnelle qu'elle met en jeu.

Aux urgences, Éric attend le résultat de ses tests enzymatiques pour savoir si sa douleur thoracique doit ou ne doit pas faire l'objet d'une hospitalisation. Inquiet, il touche tout ce qu'il trouve dans la salle d'attente. Il lit et relit certains magazines, tourne des pages, se lève et si malgré tout, son anxiété persiste, il aura recours à sa fonction cérébrale gauche qui lui suggérera de faire des calculs mentaux pour conjurer le sort, des associations stéréotypées d'images ou d'idées : sorte de pilote automatique mis en marche pour réduire le stress, trouver un semblant de confort et surtout gagner du temps en attendant les résultats de ses enzymes cardiaques.

Même si des scientifiques s'élèvent encore et à juste titre contre une distribution caricaturale et définitive des fonctions entre nos deux hémisphères cérébraux, la réalité plaide en faveur de la prédominance et la pratique de nombreux tests psychologiques confirme l'existence de deux manières de répondre à des préoccupations quotidiennes. Si la latéralité gauche-droit est évidente, certaines observations par contre démontrent la possibilité d'observer des réponses intermédiaires et pas aussi tranchées que nous les aurions souhaitées. Ceci traduit la complexité de nos perceptions et la difficulté de les classer.

Ainsi posée, cette classification appelle automatiquement une question angoissante. Si le quotient intellectuel met en évidence l'aptitude logicomathématique reconnue comme fonctionnalité sous la domination de l'hémisphère gauche, et si le classement scolaire reflète en grande partie la prépondérance gauche sur la droite ; peut-on parler d'une véritable supériorité gauche et regretter que certains d'entre nous soient à fonctionnalité cérébrale droite dominante ? Pour y répondre nous proposons l'argument suivant : face à un défi, il est évident qu'une dominance latérale droite n'abordera pas le problème de la même manière qu'une dominance latérale gauche. Nous pouvons avoir des approches diamétralement opposées, mais quel que soit le chemin emprunté, nous arriverons tous les deux à un résultat satisfaisant. Chacun à sa manière certes, mais nous y arriverons de toute façon et c'est bien là l'essentiel.

Nous voulons dire que l'essentiel est de nous mettre dans les meilleures conditions pour atteindre l'objectif recherché. Il n'y aura pas de supériorité dans la diversité mais simplement deux approches différentes et au bout du compte et malgré la dominance d'un ou de l'autre des deux hémisphères l'objectif sera atteint.

C'est pourquoi nous proposons de **réfléchir en termes d'aptitudes globales plutôt qu'en termes d'aptitudes propres à l'une ou l'autre des dominances hémisphériques**. Car la solution sera trouvée par le cerveau dans son entièreté.

Jacques présente une prédominance cérébrale gauche. Ceux qui travaillent avec lui savent combien il est méthodique et rigoureux. Jacques aime les chiffres, la précision, l'analyse et la planification. Comment faire lorsqu'il faut lui demander une promotion ?

Si vous voulez vous entretenir avec lui pour demander une augmentation de salaire, vous avez intérêt à utiliser les processus qu'il privilégie. Quels sont-ils ?

Comme il est plutôt « rationnel », vous allez préférer l'analyse logicomathématique à la recherche des idées empiriques, synthétiques et originales. Vous allez devoir structurer ainsi votre discours, le présenter par étapes déductives – car il est sensible à la méthode rationnelle – et mettre en avant les faits qui justifient vos démarches – car il est avant tout factuel.

Si nous sommes plutôt tournés vers l'analyse, nous ne devrions pas rencontrer de grosses difficultés dans l'entretien que nous allons engager.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Si nous sommes plutôt tournés vers l'imagination, l'émotion et l'esprit de synthèse ; il est clair que dans ce cas particulier, nous avons tout intérêt à préparer notre entretien. Pour cela, nous devons écrire nos arguments, les hiérarchiser, et enlever tout caractère subjectif, non mesurable dans nos propos.

Ainsi et malgré notre prédominance cérébrale droite, nous nous serions mis dans les meilleures conditions pour atteindre nos objectifs. **La solution finale sera trouvée par le cerveau dans sa totalité** et cela ne nous surprendra pas.

### **À noter**

La prédominance cérébrale gauche ou droite n'est pas un jugement de valeur sur l'intelligence mais une façon personnelle d'aborder les problèmes. Parallèlement, nous tiendrons compte du style de notre interlocuteur. De prédominance gauche ou droite, peu importe. Nous allons l'aborder selon ses propres méthodes en sachant que les solutions feront de toute manière appel à notre intelligence dans sa totalité donc à l'ensemble de nos aptitudes.

## **6.9 Quel métier pour quelle dominance cérébrale ?**

Dans ce paragraphe, nous allons nous interroger sur l'existence théorique d'un lien entre nos choix professionnels et nos prédominances cérébrales.

Y a-t-il des métiers qui sont plus souvent exercés par ceux d'entre nous qui présentent une prédominance cérébrale fonctionnelle droite et d'autres plus souvent recherchés par ceux à prédominance gauche ? Il semblerait que la réponse soit affirmative.

Essayons de nous prêter à ce jeu. Parmi les métiers qui suivent, dire ceux qui cadrent mieux avec un candidat à dominance cérébrale droite (D) et ceux qui seraient plus recherchés par des candidats à prédominance gauche (G).

1°) Acteur

2°) Esthéticien

3°) Banquier

4°) Artisan

- 5°) Athlète
- 6°) Politicien
- 7°) Juge
- 8°) Avocat
- 9°) Mathématicien
- 10°) Bibliothécaire
- 11°) Garde forestier
- 12°) Comptable
- 13°) Ingénieur
- 14°) Pilote
- 15°) Infirmière
- 16°) Poète
- 17°) Décorateur
- 18°) Travailleur social
- 19°) Enseignant
- 20°) Informaticien
- 21°) Urgentiste
- 22°) Détective
- 23°) Bénévole
- 24°) Pédiatre
- 25°) Médecin
- 26°) Architecte

Réponses : 1°) D ; 2°) D ; 3°) G ; 4°) D ; 5°) D ; 6°) D ; 7°) G ; 8°) G ; 9°) G ; 10°) G ; 11°) D ; 12°) G ; 13°) G ; 14°) G ; 15°) D ; 16°) D ; 17°) D ; 18°) D ; 19°) D ; 20°) G ; 21°) G ; 22°) G ; 23°) D ; 24°) D ; 25°) G ; 26°) D.

Une prédominance fonctionnelle droite permettrait de mieux réussir dans des disciplines telles que la musique, l'architecture, la communication orale et l'art. Par contre, la prédominance latérale gauche de notre mode de pensée permettrait de mieux réussir dans des disciplines opposées telles que le management, les mathématiques ou l'informatique.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

### **À noter**

Que l'on ne s'y trompe pas, la prédominance latérale ne signifie pas la suspension d'activité d'un hémisphère cérébral au profit de l'autre car les deux hémisphères sont activés en permanence et interagissent. Quelles que soient les tâches à exécuter et à aucun moment l'un d'eux n'est mis totalement à l'écart au profit de l'hémisphère collatéral.

## **6.10 Deux prédominances de signes opposés s'attirent**

Nous croisons souvent des personnes exerçant des activités professionnelles qui exigent des profils de prédominance fonctionnelle opposée à la leur. Par exemple, une prédominance droite prononcée poursuivant des études d'ingénieur ou parachutée dans une école préparatoire à un métier à latéralité gauche prédominante. On a souvent l'impression d'un débarquement que l'on a du mal à s'expliquer. Même si cette « dissonance » n'est pas obligatoirement synonyme d'échec professionnel, elle entraîne souvent des malaises, des difficultés relationnelles, voire parfois de vrais conflits. Il arrive souvent qu'un changement de poste en résulte ou tout simplement une réorientation professionnelle, cette fois en harmonie avec la latéralité fonctionnelle cérébrale.

Le même phénomène s'observe auprès de couples qui se retrouvent, se lient d'amour et restent ensemble. À la base de l'attrait de l'un pour l'autre les prédominances fonctionnelles opposées.

« Elle est bien différente de moi, mais qu'est ce que je trouve cela original ! »

« Lui aussi n'a pas les mêmes goûts que moi, mais vous verrez, avec le temps il changera. » Comme si la polarité des uns et des autres allait radicalement changer par imprégnation, cohabitation ou je ne sais quel miracle de l'amour...

La physique classique nous enseigne que deux pôles de signes opposés s'attirent électriquement. La vie nous apprend que souvent **des partenaires de latéralité différente se rapprochent**. Le problème c'est que parfois l'attraction ne résiste pas au temps et avec l'âge, ce qui paraissait original devient pesant et lourd. La course est alors engagée pour trouver d'autres liens de consolidation du couple. Ils existent et sont capables de prolonger, voire d'enrichir la relation ; au prix de quelques concessions.

### **À noter**

Quelle que soit la prédominance latérale de votre partenaire, il suffit d'anticiper cette difficulté et d'avancer à petits pas dans sa direction et cela marche.

# 7

## Intelligence pratique

Deux collègues se retrouvent en forêt pour partager des vacances paisibles lorsque soudain surgit un ours manifestement à la recherche de proies. Les deux amis se regardent bien en face et l'on peut lire dans leur regard une peur qu'ils ont beaucoup de mal à cacher. Le premier calcule tout bas la distance qui le sépare de l'ours, et connaissant la vitesse à laquelle l'animal va attaquer, il définit exactement à quelle vitesse il lui faut courir pour survivre. Son collègue s'abstient de tout calcul. Il remet tranquillement ses chaussures. Il venait de constater qu'il lui suffisait de courir plus vite que son collègue pour ne pas finir broyé par la terrible mâchoire de l'ours.

Cette anecdote nous permet de noter au passage et de manière tout à fait caricaturale, l'opposition apparente entre une intelligence académique, analytique telle qu'exprimée par les calculs de l'un des promeneurs et l'intelligence pratique, tournée vers l'action, de son collègue. J'ai bien dit « caricaturale » car dans le cas précis, il est fort à parier que le réflexe de survie ne laisse aucune place à la réflexion, qu'elle soit académique ou pratique.

### 7.1 Comment définir l'intelligence pratique ?

**L'intelligence pratique se veut pragmatique et tournée vers l'action.** Elle va au-delà du théorique pour en rechercher la finalité, l'application, l'utilisation. Ce qui est important, c'est la contribution des uns et des autres dans la réussite d'un projet de vie ou d'entreprise.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

Contrairement à l'intelligence analytique, les problèmes auxquels il faut faire face sont complexes avec plusieurs solutions possibles. Il faut **raisonner en termes de probabilité de survenue, d'efficacité, d'objectifs à atteindre**, et les solutions retenues ont quelque chose de particulier, celui d'impliquer directement le décideur pour qui la décision prise l'engage dans son quotidien.

**L'intelligence pratique tend à progresser avec l'âge et dans ce cas, elle se confond volontiers avec l'expérience.**

Tableau 7.1 Ce que permet l'intelligence pratique

Capacité	Ce qu'elle permet
Sens pratique	1°) Application 2°) Utilisation 3°) Concrétisation 4°) Action

### À noter

L'intelligence pratique va au-delà de l'analyse conceptuelle pour s'intéresser aux applications pratiques qui en découlent. Le souci de passer à l'action imprègne la réflexion d'une approche pragmatique et réaliste.

## 7.2 Un chauffeur plus malin que celui qui l'a embauché

Dans *Successful Intelligence :How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life* (Plume, 1997, New York), Robert J. Sternberg raconte qu'un éminent physicien sillonnait le monde pour enseigner et faire partager son savoir. Ayant parcouru les principales capitales de notre planète, il fut pris d'une grande lassitude, au point de perdre toute énergie susceptible de lui permettre d'accomplir sa mission.

Dans le taxi qui le mène de l'aéroport à sa prochaine étape, il se laisse impressionner par son chauffeur qui pourtant n'avait aucune notion de physique nucléaire. Le savant lui détaille l'intensité de son état de fatigue, et lui propose une coquette somme d'argent s'il venait à le remplacer en acceptant de lire à la tribune le texte écrit de sa présentation. Pour notre physicien, le risque d'être reconnu dans ce pays lointain était faible. Le

chauffeur de taxi relève le défi. Il se fait passer pour l'éminent professeur et sans complexe, lit le texte que lui avait tendu son compagnon de route sous les applaudissements de son auditoire. Malheureusement, dans sa précipitation, il n'avait pas adapté son débit verbal au temps de parole imparti. Il termine sa présentation une bonne dizaine de minutes avant la fin ; l'occasion de donner la parole à la salle pour les questions des participants.

À cet instant le professeur prend conscience de l'énormité de la fraude. Il se voit obligé d'expliquer à la salle les circonstances de son remplacement. Dans son cerveau, toutes les cellules sont mobilisées à la recherche d'équations mathématiques permettant de calculer la probabilité faible, très faible, d'une issue acceptable. Le professeur s'impatiente. Son regard s'éteint, comme pour anticiper ce qui allait suivre. De son côté, le chauffeur de taxi et bon orateur ne perd pas son calme. Il scrute la salle du regard à la recherche de son illustre coéquipier. Soudain, la première question résonne dans la salle. Notre orateur respire profondément et s'adressant à celui qui venait de la poser, dit : « Monsieur, votre question relève plus de la compétence de mon assistant ici présent. Avec votre accord, il vous apportera les éléments de réponses. »

La science reprend alors ses droits. Le professeur déguisé en « assistant » joue pleinement son rôle, soulagé de l'issue heureuse de son aventure. Fort de son sens pratique, le chauffeur de taxi, sans calculatrice ni théories complexes, réussit à se sortir d'une situation difficile. Sa conduite n'entraîne pas dans les schémas rationnels de notre savant bien sympathique et qui ne manque pas non plus de subtilité car ce n'est pas non plus un hasard qu'il ait proposé au chauffeur de taxi de le remplacer plutôt qu'à un autre.

### **À noter**

Il y a une différence nette entre l'approche rationnelle et l'approche pragmatique des problèmes.

## **7.3 Parenté intelligence pratique et bon sens**

Les enseignants universitaires s'étonnent de voir un nombre croissant d'étudiants capables d'obtenir les meilleures notes aux épreuves écrites et la difficulté qu'ils éprouvent dans la vie active.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Pour Robert Sternberg de l'Université Yale, ce constat serait la conséquence d'un déficit en « intelligence pratique ». Celle-ci représente un ensemble de compétences à maîtriser et qui seraient primordiales si nous devons réussir dans la vie. Elle ne figure pas dans la liste de Howard Gardner que résume la figure 3. Elle se distingue de l'intelligence analytique sur plusieurs points (tableau 7.2).

**Tableau 7.2 Intelligence pratique versus intelligence analytique**

<b>Intelligence analytique</b>	<b>Intelligence pratique</b>
Capable de prédire la réussite scolaire	Capable de prédire le savoir-faire dans la vie
Même si elle est importante, nos chances de réussite dans la vie restent incertaines	Plus elle est importante plus nos chances de réussite dans la vie seraient grandes
Acquise par gestion logique des informations	Acquise dans la vie de tous les jours
L'individu est conscient de son acquisition	L'individu n'est pas conscient de son acquisition
Ses détenteurs savent le contenu de leur savoir théorique	Ses détenteurs ne connaissent pas le contenu de leur savoir pratique
À base de données théoriques apprises et de concepts sans liens directs avec la pratique	À base d'intuition, d'instinct et d'expérience
Enseignée dans les universités	Non enseignée dans les universités
S'intéresse aux faits	S'intéresse aux moyens et aux méthodes employées
Les champions de l'intelligence académique sont book smarts c'est-à-dire à l'aise avec les livres.	Les champions de l'intelligence pratique sont street smarts c'est-à-dire à l'aise dans leur vie quotidienne
Le savoir académique tend à diminuer avec le temps	Le savoir-faire pratique croît au fur et à mesure des réalisations
Le problème est posé par notre environnement et nous sommes invités à y répondre	Nous mettons nous-mêmes en évidence l'existence du problème à résoudre
Ne mets pas en jeu notre motivation et notre implication dans les résultats attendus	Mets en jeu notre motivation et notre implication dans les résultats attendus

### À noter

L'intelligence pratique situe l'individu dans la vision objective et pragmatique. Les concepts abstraits y trouveront leur place à condition d'être sous-tendus par une logique pratique et différente de la logique mathématique pure.

## 7.4 Intelligence pratique et « intelligence pour réussir »

Notre attitude face à la complexité appelle l'analyse approfondie du problème posé, la segmentation de ses composants, le classement hiérarchique des éléments de réponse, en tenant compte de leur faisabilité c'est-à-dire leur adéquation à la réalité et enfin la prise de décision.

**On attend de nous des solutions « applicables » et non théoriques.** Notre réponse doit être pragmatique et tournée vers l'action : « Mieux voir pour mieux comprendre, et mieux comprendre pour mieux agir. »

Face aux difficultés qui se présentent à nous, le bon sens refuse les idées négatives et les sirènes du pessimisme pour mobiliser l'ensemble des intelligences dans une même direction, celle des réalisations à venir.

S'emparant du contenu de notre intelligence intrapersonnelle, le bon sens rappelle nos réalisations passées et les opportunités qu'elles permettent dans l'avenir. Cette valorisation de notre sens des responsabilités et notre confiance en nos capacités sera mise au service des réalisations pratiques.

L'estime de soi et la confiance que nous portons en nous seront également porteuses de valeurs et d'authenticité qui maintiennent le caractère unique de nos engagements et de nos réalisations. Enfin, **le sens pratique maintient notre regard fixé sur nos objectifs pour interrompre le cours de notre réflexion lorsque celle-ci traîne en longueur au détriment de l'action et des réalisations.** C'est pour cette raison que la frontière entre intelligence pratique et ce que Robert Sternberg appelle l'intelligence pour réussir (successful intelligence) reste difficile à dessiner.

### À noter

Le bon sens intègre la capacité d'analyse et de synthèse qu'il adapte à l'impératif de performance.

## 7.5 L'intelligence pratique sous les feux de la critique

Le concept d'intelligence pratique n'est pas universellement accepté malgré la notoriété de Robert Sternberg. **L'intelligence pratique telle que définie par Robert Sternberg se confond au bon sens** pratique et serait une simple mise en place des fonctions cognitives en amont qui la rendrait intégrée aux autres formes d'intelligence. De nombreuses critiques, parmi lesquelles celles de Linda S. Gottfredson (School of Education, University of Delaware) qui nous rappelle les points suivants :

- ▶ Rien ne prouve qu'à savoir égal, ceux qui ont une intelligence pratique élevée réussiraient là où les profils logicomathématiques à fort QI seraient freinés.
- ▶ Les frontières entre l'intelligence pratique et l'intelligence permettant la réussite ou *successful intelligence* décrite par Robert Sternberg restent faibles.
- ▶ L'intelligence pratique se confond à la capacité d'adaptation, de décision, de passage à l'action toutes trois obligatoirement liées d'une manière ou d'une autre aux autres formes d'intelligence.
- ▶ Dans l'ensemble des écrits de Robert Sternberg, l'intelligence pratique consisterait à compenser le déficit de tel ou tel autre type d'intelligence pour ne pas laisser le champ libre à une seule forme qui, bien qu'utile, ne saurait à elle seule remplacer les autres.
- ▶ Le milieu dans lequel nous exerçons notre activité est important. Il explique qu'à savoir égal, une intervention peut s'avérer ou non fructueuse. Tout dépend de son adéquation au contexte dans lequel elle se produit.

### À noter

Avec l'intelligence pratique, l'accession au savoir répondra inlassablement au besoin de « logique pratique » qui reste le filtre à travers lequel toutes les acquisitions sont évaluées, triées et retenues. Il est difficile d'afficher une préférence exclusive pour l'analyse ou la synthèse. L'une comme l'autre – ou l'une après l'autre –, toutes les possibilités sont autorisées dès lors qu'elles aboutissent à une conclusion pratique et applicable.

## 7.6 L'intelligence pratique est souvent associée à l'utilisation qui en est faite

Comme nous l'avons constaté et grâce à notre sens pratique, nous allons au-delà du théorique pour rechercher la finalité, l'application, l'utilisation. Or, cette recherche n'est pas obligatoire car nous pouvons arrêter notre

démarche au stade conceptuel et rester dans l'analyse théorique sans considérer l'aspect pratique des problèmes évalués.

Reprenons la description de Howard Gardner et interrogeons-nous sur la contribution de chacune des intelligences dans les réalisations pratiques. Dans le tableau 7.3, nous nous intéressons aux applications rendues possibles grâce aux différentes aptitudes retrouvées dans les formes d'intelligence que nous avons évoquées.

**Tableau 7.3 Applications rendues possibles grâce aux différentes formes d'intelligence**

Types d'intelligences	Ce qu'elles permettent	Exploitation en pratique
L'intelligence linguistique	Permet la lecture, l'écriture et la compréhension du langage parlé.	À quel moment prendre la parole, pour quoi dire et comment le dire.
L'intelligence mathématique	Permet la résolution des problèmes mathématiques, la construction des arguments, et le raisonnement déductif.	Comment intégrer la rationalité dans les décisions à prendre et franchir le pas entre le théorique pur et celui conçu pour être exploitable
L'intelligence spatiale	Permet de se situer, de se mouvoir et de s'orienter.	Elle rend possible la transposition d'un concept en paramètres permettant d'agir.
L'intelligence musicale	Permet de composer des sonates, d'apprécier les sons émis et l'harmonie de leur agencement.	Elle rythme la nature de nos interventions en y apportant équilibre et cohérence.
L'intelligence kinesthésique ou corporelle	Permet l'harmonie des gestes et le contrôle de nos mouvements.	Ainsi l'expression corporelle vient en appui au langage non verbal.
L'intelligence interpersonnelle	Permet l'interaction entre les hommes et les femmes et facilite la compréhension des autres et leur insertion au sein du groupe.	Nature des relations, développement des réseaux et leur convergence.
L'intelligence intrapersonnelle	Permet la connaissance de soi, de ce que nous sommes et de ce que nous voulons réaliser.	Adéquation de nos atouts aux objectifs recherchés.
Intelligence pratique	Traduit la somme des intelligences lorsqu'elle permet les réalisations les plus diverses. Cette convergence regroupe la gestion de la complexité, de l'incertitude, des émotions pour passer à l'action.	

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

### **À noter**

Le concept d'intelligence pratique n'est rien d'autre que l'ensemble d'intelligences centrées sur un savoir acquis et exploité dans différents domaines et tout particulièrement notre quotidien.

## 7.7 L'action au départ et à l'arrivée

Au départ de toute action, il y a un malaise perçu et que nous souhaitons changer. Nous prenons conscience que les choses ne peuvent pas continuer comme elles le sont et qu'un virage est nécessaire. Notre interrogation porte alors sur les causes à l'origine du problème.

Pour y répondre, nous passons en revue des théories plus ou moins prouvées, des paroles, des proverbes, des a priori et toute une panoplie d'arguments théoriques à la recherche d'une explication possible au malaise ressenti. Là-dessus, notre intelligence analytique s'empare du problème et fait son travail d'analyse. Cette approche théorique domine tant que nous nous interrogeons sur ce qu'il faut faire pour le résoudre.

Une fois les solutions possibles et imaginables évoquées, il va falloir mettre du pragmatisme dans la méthode et ne retenir que les solutions « réalisables » : celles qui respectent nos moyens et nos compétences et bien entendu, nos intérêts. Ensuite, il nous suffira de retenir parmi les solutions « faisables » celle qui paraît la plus avantageuse au jeu du « pour » et « contre ».

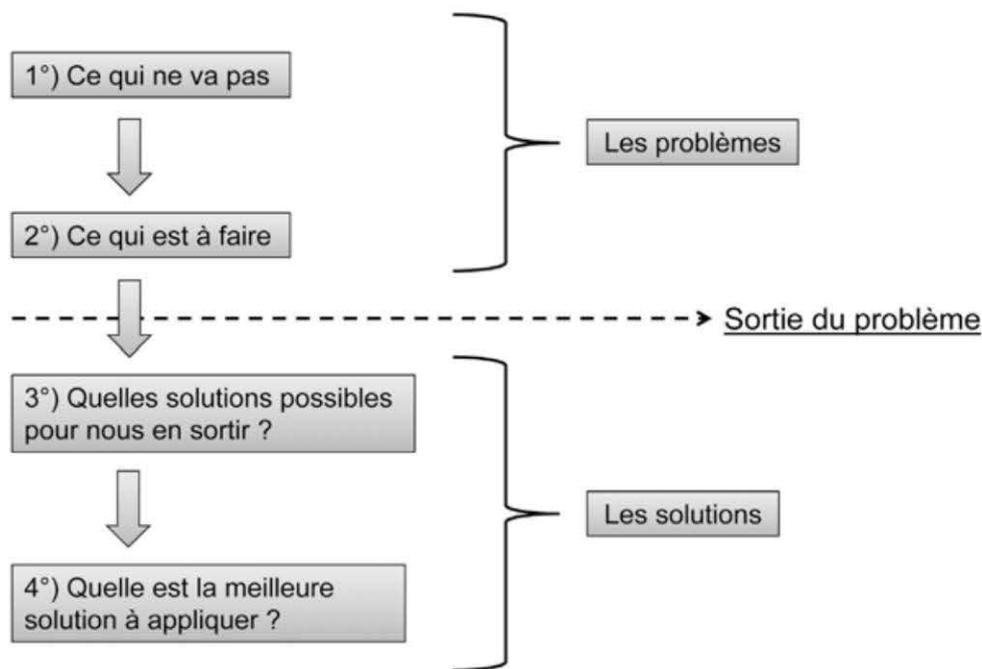
**Tableau 7.4 Du théorique au pratique**

Phases	Problème	Aptitudes requises
Phase 1	Ce qui ne va pas	Phase analytique exclusive
Phase 2	Le besoin de changer	Phase analytique exclusive
Phase 3	Les solutions possibles	Phase créative
Phase 4	La solution retenue	Passage à l'action

Dans la figure 7.1, les deux premières phases sont des temps analytiques où dominant l'intelligence logicomathématique, l'esprit déductif, l'évaluation et le jugement. Nous sommes et nous restons dans le problème. Il faut en sortir.

C'est alors que progressivement, nous faisons intervenir nos capacités de synthèse et de genèse de nouvelles idées. Nous ne sommes plus dans le problème exclusif, car des idées pratiques cohabitent avec les concepts à la recherche du meilleur rapport entre pertinence de l'idée et faisabilité. C'est le début de la prise de décision et du passage à l'action. Nous sommes déjà dans la solution au problème signalé.

**Le sens pratique est souvent au départ de l'action.**



**Figure 7.1 La sortie du problème**

On raconte qu'Edison devait faire face à de grandes difficultés dans ses travaux. Il avait du mal à trouver ce qu'il cherchait. Exaspéré, un des journalistes lui demande pourquoi persévérer lorsqu'il a échoué 2 000, voire 5 000 expérimentations. Edison répond qu'il n'a pas échoué bien au contraire puisqu'il a mis en évidence les voies à ne pas emprunter pour se rapprocher du but final. Il y a certes dans sa réponse une volonté d'analyse et de comparaison des faits entre eux. Il y a surtout cette volonté d'aboutir en allant au-delà du concept vers les réalisations pragmatiques.

### **À noter**

Lorsqu'il est ressenti, un malaise se base la plupart du temps sur une expérience et une situation réelle ou vécue comme telle. Plus rarement, il apparaît à la suite d'un raisonnement abstrait. Nous devons éviter de rester trop longtemps au stade analytique

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

des problèmes pour nous ouvrir sur la voie des solutions. Il n'y a pas de performance dans la prolongation indéfinie du stade analytique sans décision de passage à l'acte. Les solutions théoriques sont alors proposées, avec pour objectif de trouver toutes les alternatives possibles et sortir du problème. Tôt ou tard, la logique mathématique est obligée de s'ouvrir aux préoccupations pragmatiques pour permettre à la synthèse de se faire. Le sens pratique s'impose au moment de passer à l'action.

## **7.8 Plutôt victimes que responsables, c'est le secret de ceux qui ne veulent pas agir**

Le besoin de nous justifier évoque un malaise intérieur et le besoin de nous « innocenter ». Nous partons du principe que nous ne serons pas compris et donc à la merci des autres.

La permanence des problèmes nous met mal à l'aise. Nous nous interrogeons sur notre valeur intrinsèque c'est-à-dire sur notre capacité à résoudre nos problèmes. La solution à nos difficultés est difficile à trouver car nous craignons par-dessus tout la rupture avec notre milieu.

Le rôle de victime nous maintient en « conformité » avec notre environnement et nous met à l'abri de toute exclusion.

C'est toujours par la faute de l'autre que les événements inattendus nous surprennent et que nous nous retrouvons dans une impasse. Notre passivité nous plonge dans la frustration, la colère, la jalousie, la peur et la déception ; sans véritable prise en charge du problème à régler

La victimisation établit notre relation avec notre entourage sur des bases erronées fondées sur la relation perdant-gagnant, où nous sommes manipulés par un persécuteur dominant. La victimisation nous conforte dans notre immobilisme en nous dégageant de toute responsabilité quant à l'action à mener pour en sortir.

### **À noter**

En assumant la responsabilité de nos actes, nous portons un autre regard sur nous-mêmes et sur les autres. Nous sommes déjà dans l'action.

## 7.9 La dominante pratique exclusive nous situe dans l'hyperactivité

Monsieur et madame Faisable sont des « pragmatiques exclusifs ».

### **Comment les reconnaître ?**

*Rien de plus facile. Tous deux se situent dans la vision objective et pragmatique. Les débats qui se prolongent les exaspèrent, les raisonnements qui s'apparentent à des échanges sur des concepts les mettent hors d'eux. Ils cherchent le côté pratique des choses. Ils sont en permanence préoccupés par la fonctionnalité des idées avancées, l'utilité des théories développées, la faisabilité des hypothèses émises, la portée et les applications des projets défendus par les chercheurs.*

### **Que cherchent-ils ?**

*La concrétisation des idées.*

### **Que refusent-ils ?**

*L'intellectualisation excessive.*

### **Comment procèdent-ils ?**

*Ils mettent l'accent sur les réalisations et fixent des objectifs pratiques atteignables et mesurables à travers des critères simples. Ils ne se donnent pas le temps de la réflexion mais vont au-delà pour trouver et mettre en place le plus rapidement possible, des applications pratiques qu'ils pourront réaliser.*

### **Comment sont-ils ?**

*Tous deux se situent dans l'action. Ils donnent l'impression d'être mal dans leur peau tant qu'ils restent dans le rationnel pur. Ils veulent passer à l'action. L'analyse les rend impatients et la créativité leur semble évidente. Tout est possible pour eux dès lors qu'ils se mettent en ordre de marche. Ils affichent à tout moment le souci de pragmatisme et d'action.*

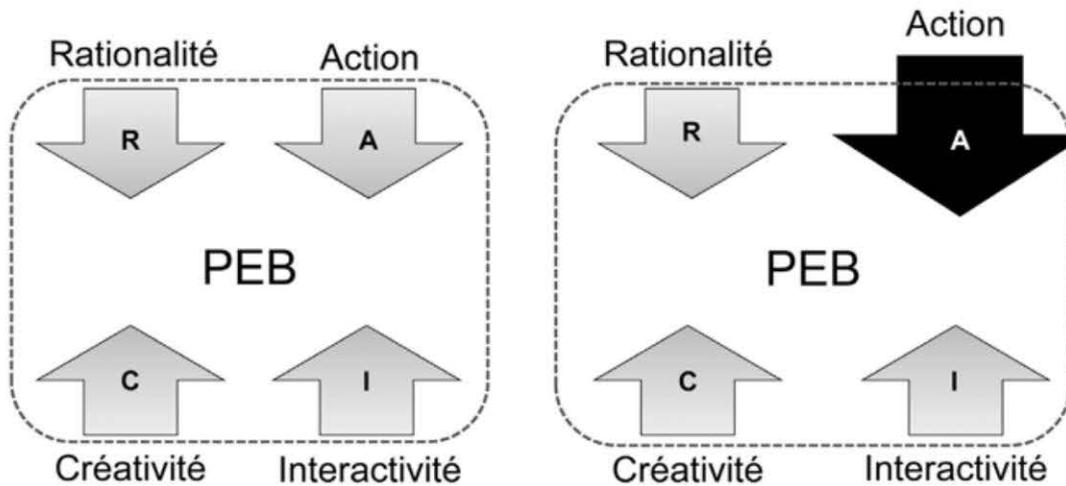
### **Pourquoi dire que ce sont des pragmatiques exclusifs ?**

*Parce que leur logique pratique est tellement hypertrophiée qu'elle a passé sous silence les autres aptitudes.*

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

### Est-ce à dire qu'elles n'existent pas ?

*Non, elles sont là mais le souci de mettre en avant les applications et l'aspect pragmatique a pris beaucoup de place.*



**Figure 7.2** Lorsque la préoccupation d'agir éclipse les autres aptitudes

*(Figure de gauche : équilibre des aptitudes – Figure de droite : dominante pratique)*

### Deux dangers guettent l'intelligence pratique exclusive : l'activisme et la tentation autobiographique.

- ▶ La dominante pratique exclusive précipite dans l'activisme, c'est-à-dire la recherche de l'action pour l'action sans véritable temps d'arrêt pour l'orienter dans la bonne direction.
- ▶ Le langage autobiographique consiste à simplifier le réel en l'assimilant à une simple variante de ce que l'on a vécu soi-même : « Je comprends ton inquiétude, moi aussi je suis passé par là et je vais te dire ce que tu vas ressentir et ce qu'il faut faire. » Cette approche est caricaturale certes, mais elle sous-entend une conviction erronée qui veut que les événements et les réactions qu'elles suscitent restent identiques quelle que soit la génération qui les traverse. On ne se donne pas le temps d'adaptation et de réflexion.

#### **À noter**

Le bon sens rétablit l'équilibre entre nos capacités et les réalisations attendues.

## 7.10 « L'intelligence utile » ou l'art de réussir avec ce que l'on a

L'expression « bâtir en exploitant nos points forts » trouve dans ce concept une application de prédilection. **C'est en recherchant l'équilibre entre analyse, créativité et pratique que le succès arrive.**

Nous avons tous des capacités intellectuelles à développer, mais nous ne les développons pas toutes avec la même intensité. Nous recherchons des personnes à fort QI au lieu de chercher plutôt celles capables de remplir au mieux la fonction qui leur est assignée. Nous sommes souvent encouragés à poursuivre sur des voies annexes qui ne nous amènent souvent nulle part.

Le message est clair : un certain nombre de problèmes existent ; il faut les traiter et le faire en leur apportant les solutions les plus adaptées compte tenu de nos choix de vie, de nos moyens et de nos ambitions.

Pour les traiter, nous devons passer par quatre temps indispensables dont la résultante apporte l'efficacité recherchée.

- ▶ Le temps d'analyse : pour comprendre, comparer, juger notre situation et les difficultés qui se présentent. Ce temps fait appel à notre intelligence académique ou à notre rationalité.
- ▶ Le temps de synthèse : pour regrouper les détails en un ensemble cohérent et fiable. Ce temps fait appel à notre intelligence créative et à notre aptitude à la synthèse.
- ▶ Le temps de la création : pour que l'idée originale fasse son apparition et s'impose comme la solution idéale aux problèmes posés. Ce temps fait appel à notre créativité.
- ▶ Le temps pragmatique : pour vérifier la faisabilité de l'idée retenue, sa conformité avec le réel et sa probabilité de réalisation. Ce temps fait appel à notre intelligence pratique et à notre aptitude à passer à l'action.

### À noter

Le concept d'intelligence « utile » ne cherche pas à compliquer les classifications actuelles mais à insister sur l'impératif de performance qui doit adapter nos aptitudes au travail à accomplir.



# 8

## Intelligence émotionnelle

Dans les années quatre-vingt-dix<sup>2</sup>, Peter Salovey et John Mayer ont parlé d'intelligence émotionnelle pour souligner l'importance que nous devons accorder à nos émotions et à leur contrôle pour que nos actes puissent se faire en harmonie avec nos objectifs et ceux que nous partageons avec les autres.

Parallèlement, les travaux de Joseph Ledoux (de l'Université de New York) en neurobiologie ont appuyé cette réflexion en localisant la structure cérébrale supposée accueillir, interpréter et gérer nos émotions. Daniel Goleman, psychologue et journaliste scientifique au *New York Times*, va plus loin. Dans son best-seller (*L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1999), il affirme que l'intelligence émotionnelle est la plus importante parmi les intelligences décrites par Howard Gardner. **Elle serait la mieux placée pour nous assurer une meilleure réussite à la fois dans notre activité professionnelle et dans notre vie relationnelle.**

Cette affirmation n'est pas partagée par tous les auteurs. Néanmoins, elle donnera le coup d'envoi d'une marée de travaux et de publications portant sur l'intelligence émotionnelle. Progressivement, le concept de quotient émotionnel ou QE, viendra prédire notre aptitude à travailler avec les autres et à gérer au mieux nos propres atouts.

---

2 Voir références des travaux en annexes.

## 8.1 Pourquoi accorder tant d'importance aux émotions ?

L'émotion a toujours été opposée à la rationalité qu'elle fragiliserait et rendrait vulnérable. De tous les temps, philosophes et poètes nous ont enseigné de faire triompher la raison sur la passion aveuglante. Il suffit de reprendre nos classiques et relire sans nous lasser les vers qui ont longtemps opposé Corneille à Racine.

**Pouvons-nous dire que le QI met l'accent sur notre sensibilité, nos émotions, nos capacités à nous maîtriser, notre sens esthétique ou notre goût pour la musique ?**

*Non. Le QI se contente d'évaluer notre rationalité et seulement notre rationalité.*

**Est-ce pour cela que l'évaluation du QI semble de plus en plus insuffisante et qu'il va falloir la compléter par l'évaluation du quotient émotionnel (ou QE) ?**

*Oui. Nous parlons bien de compléter et non de remplacer l'un par l'autre et l'inverse.*

**Sommes-nous entrain de dire que mesurer le QI ne suffit plus à mesurer toutes nos aptitudes ?**

*Oui, et nous devons cela avant tout aux travaux de Howard Gardner. Grâce à ses travaux, l'intelligence académique pure a cessé d'être l'unique acteur de notre réussite. La voie est ouverte aux autres aptitudes à exploiter.*

**Est-il vrai de dire que certaines personnes hautement qualifiées sur le plan intellectuel peuvent s'avérer maladroites sur le plan relationnel ?**

*Un QI supérieur à la moyenne ne garantit ni l'empathie, ni la capacité à échanger ou la volonté de communiquer.*

**Un QE élevé nous dispense-t-il d'une dose minimale de rationalité ?**

*Non, car comme nous le verrons plus tard, l'intelligence est un concept global. Elle ne se réduit pas à l'une ou l'autre des aptitudes. Ne réfléchissons pas en termes d'exclusion ; ce n'est pas*

*l'une ou l'autre aptitude mais c'est l'une avec l'autre qui fait la force. À compétence égale, un QE élevé permet de faire avancer les choses plus facilement*

**Mais l'émotion n'est-elle pas une notion floue et difficilement définissable ?**

*Oui, d'autant plus qu'elle varie d'un individu à l'autre.*

**Dans ce cas, quel intérêt d'évaluer un quotient émotionnel ?**

*L'intérêt est primordial, car même s'il nous sera difficile de trouver une définition universelle des émotions qui nous traversent, nous pourrions toujours démontrer leur importance dans notre interprétation des événements, nos réactions et nos agissements.*

**Pouvons-nous évoquer quelques émotions pour mieux comprendre de quoi nous parlons ?**

*Bien sûr. La joie, la tristesse, la peur sont des émotions que nous vivons tous les jours et qui ne sont pas obligatoirement les mêmes pour chacun d'entre nous. Elles varient également d'une situation à une autre.*

**Pouvons-nous dire que l'amour fait partie des émotions ?**

*Oui, à ceci près que l'amour est considéré comme une émotion secondaire, c'est-à-dire obtenue en associant entre elles des émotions de base. Par exemple, lorsque vous mélangez la joie et la peur de perdre la personne aimée, vous obtenez des émotions composées dites secondaires. Mais cela ne change en rien leur impact sur votre comportement.*

**Que penser de l'impulsivité ?**

*L'impulsivité dérange parce qu'elle empêche le contrôle de nos propres émotions, donnant libre cours au jugement arbitraire et aux prises de position inattendues voire disproportionnées. **L'impulsivité rend imprévisible.***

 **À noter**

Il est important de comprendre nos émotions et celles des autres. Cette approche nous permettra d'agir de manière plus adéquate et donc plus efficacement.

## 8.2 Nous sommes tous des détecteurs d'intelligence

Avec Howard Gardner, **le concept d'intelligence cesse d'être le monopole des aptitudes logicomathématiques pour s'ouvrir à d'autres capacités**. Le tout rationnel qui a longtemps dicté sa loi garde certes ses titres de noblesse mais se diversifie.

Gardner lui-même cite l'exemple de ces marins qui trouvent leur chemin grâce aux étoiles, à leur intuition et leur sens de l'observation. Il y voit certes une forme d'intelligence qui ne sera pas détectable par les tests d'évaluation du QI car elle tient essentiellement à leurs talents de navigateurs. **Pour évaluer l'intelligence d'une personne, nous ne pouvons plus laisser de côté l'ensemble de ses aptitudes** pour nous contenter de sa seule facilité à résoudre les équations mathématiques.

Nous sommes tous des détecteurs d'intelligence. L'enseignant est un détecteur d'intelligence. Les formateurs et les parents le sont également. Ce regard nouveau sur la complémentarité des compétences n'est en réalité qu'une vision plus globale des aptitudes de chacun d'entre nous et de notre disponibilité à aller vers l'autre et à partager.

**En traitant l'intelligence émotionnelle, nous voulons parler de notre capacité à établir et consolider la relation.** Nous ajoutons ainsi au débat classique la composante relationnelle que nous ne pourrions plus ignorer lors de nos évaluations des formes d'intelligence. Notre avancée vers les autres se fait à travers la recherche des points forts qui font leur originalité et leur capacité à contribuer.

Tableau 8.1 Ce que permet l'intelligence émotionnelle

Capacité	Ce qu'elle permet
Sens relationnel	1°) Compréhension 2°) Partage 3°) Motivation 4°) Organisation

### À noter

L'intelligence émotionnelle regroupe un ensemble de compétences comportementales et cognitives qui nous permettent de reconnaître et d'analyser nos propres émotions et celles des autres, d'en tenir compte pour partager et avancer. Cette conscience de soi et des autres, nous permettra les réalisations les plus inattendues tant dans notre vie personnelle que professionnelle.

## 8.3 L'intelligence émotionnelle : un passeport pour réussir

Pour Goleman, tout porte à croire que l'intelligence émotionnelle est responsable de la réussite professionnelle et ceci à un degré bien plus important que ne le fait l'intelligence analytique ou logicomathématique. Comme nous l'avons dit, cette réflexion n'est pas partagée par tous les auteurs. Elle ne devrait pas remettre en question le caractère global et complémentaire de toutes nos formes d'intelligence.

Pour Daniel Goleman, les gens **les plus performants sont nécessairement ceux qui ont les habiletés interpersonnelles et sociales les plus développées**. Cette affirmation n'est pas dépourvue de bon sens, mais elle reste excessive, car encore une fois, en matière d'intelligence, nous devons raisonner en termes d'aptitudes globales sans privilégier l'un ou l'autre des types d'intelligence.

**Nous allons d'autant plus facilement vers les autres que nous sommes à l'aise avec nous-mêmes.** La conscience de nos atouts renforce la confiance en nous et en nos collaborateurs. Il n'y a rien de plus désagréable qu'une personne qui fait deux choses à la fois ou qui vous demande de poursuivre alors qu'elle est en communication téléphonique avec quelqu'un d'autre. L'empathie suppose la prise de conscience des sentiments des autres. Nos aptitudes à communiquer facilitent la gestion des équipes.

### À noter

L'intelligence interpersonnelle permet de construire des réseaux d'alliés. L'aptitude à concilier des sensibilités différentes facilite la saisie des opportunités ; donc l'innovation et la performance.

## 8.4 Une histoire de friandises

Une expérience a été menée à partir des années soixante sur des enfants de la Bing Nursery School, aux États-Unis. L'objectif était de démontrer qu'un bon niveau de contrôle de soi était corrélé avec une plus grande réussite dans la vie.

Pour cela, on présente des bonbons aux enfants en leur proposant un marché en leur faveur. Soit ils prennent leurs friandises immédiatement et on n'en parle plus. Soit l'expérimentateur s'absente une quinzaine de minutes ; ils attendent son retour et dans ce cas, ils auront droit à un deuxième bonbon.

Entre la gratification immédiate et tardive, seulement 30 % des enfants ont pu lutter contre la tentation, et ont fini par trouver une façon de résister jusqu'au retour de l'expérimentateur. Walter Mischel a remarqué un lien entre la performance académique des enfants – devenus adolescents – et leur capacité de pouvoir attendre.

« Ce que nous mesurons réellement, écrit Walter Mischel, ce n'est pas seulement le contrôle de soi ou le degré de volonté (*will power*), mais l'aptitude à trouver une façon de faire qui fonctionne à leur avantage en leur assurant de mériter un deuxième bonbon. Ceux qui manifestent une préférence pour les gratifications retardées réussissent à mieux gérer la situation ; préférant l'attente à la gratification immédiate qui n'est pas, rappelons-le, à leur avantage. Nous retrouvons dans cet exemple le concept d'autocontrôle ou de gestion de nos propres impulsions. »

### À noter

Une bonne maîtrise de nos choix entre dans le cadre de l'intelligence intrapersonnelle. Elle traduit notre capacité à nous prendre en charge (autodiscipline), et à gérer sagement nos émotions. Nous parvenons ainsi à influencer notre environnement, et devenir responsables de nos actes.

## 8.5 Le temps du partage

**Aller à la rencontre des autres**, c'est connaître leurs valeurs et leurs priorités, c'est respecter leurs croyances et leurs attentes et leur permettre de s'exprimer, en les écoutant attentivement pour que la réponse apportée soit adaptée et réconfortante.

### **L'information est-elle un outil de pouvoir ?**

*Elle le devient lorsque le but recherché par le détenteur de l'information est d'éviter tout partage qu'il jugerait préjudiciable à son image de marque et à son pouvoir.*

### **L'information est-elle efficace lorsque son détenteur la garde précieusement sans faire l'effort de la partager ?**

*Non, car une information ne devient utile que si elle est partagée.*

### **Est-il si simple de partager l'information ?**

*Il n'est pas évident d'aller spontanément vers l'autre pour lui remettre ce dont il peut avoir besoin. La réponse est claire : **l'ouverture en direction de l'autre est un critère d'efficacité** ; elle est indispensable pour la bonne marche des équipes.*

### **Peut-on dire qu'il y a ceux qui partagent et ceux qui ne partagent pas leur savoir ?**

*Si le partage n'est pas inscrit dans nos gènes, il s'apprend.*

### **Comment bien partager une information ?**

*Plusieurs critères sont nécessaires à un partage efficace : d'abord apprendre à partager sans manipulation ni volonté de cacher l'information utile. Dans le même temps, il faut garder le souci de ne pas surcharger les interlocuteurs en données inutiles. Enfin, nous devons **échanger par conviction**, car c'est le prix à payer pour être efficace.*

Notre aptitude à partager apporte de la valeur si elle permet l'échange des informations disponibles pour les mettre ensemble, provoquer leur interaction et encourager leur exploitation.

Elle facilite l'action si elle prend à cœur de réunir des données difficiles à trouver, de les connecter, de créer des métaphores, des scénarii de fonctionnement et des retombées pratiques que chacun peut exploiter.

### **À noter**

Notre capacité à nous ouvrir à l'autre illustre notre aptitude à l'échange et au partage. Impliquer est le mot d'ordre pour un partage stratégique des informations.

## 8.6 Sans interactivité, le savoir se répartit mais progresse peu

Pénétrez sans faire de bruit dans une salle de réunions. Qu'observez-vous ? Un orateur, étalant généreusement un savoir à un public en admiration ou en opposition. Il s'agit d'un « drainage cérébral classique » allant toujours du cerveau supposé le « plus concentré » ou le plus « hiérarchique » vers les autres. Le résultat est la dilution d'un savoir et sa répartition entre les personnes présentes. Cette situation se retrouve sans arrêt chaque fois qu'un dirigeant en position hiérarchique prend la parole pour rappeler ce que ses interlocuteurs savent déjà et font semblant de découvrir ou d'admirer.

Les lois physiques nous rappellent que la diffusion est avant tout, un mécanisme passif. Lorsqu'un cerveau dominant s'autorise à mobiliser la parole, il émet des informations qui diffusent dans les hémisphères de ceux qui l'écoutent sans pouvoir échanger, approuver ou contester. Rares sont ceux qui diffusent des informations inattendues, innovantes et par là même enrichissantes aux yeux de ceux qui les écoutent. La plupart du temps, ce monologue ennuie tout simplement parce que les cerveaux en présence ne sont pas suffisamment sollicités et qu'ils ne participent pas à créer les solutions recherchées. Dans ce contexte, il n'y a pas de partage.

**Redonnons au cerveau sa fonction majeure, celle de créer des associations d'idées**, des regroupements de thèmes porteurs, des rapprochements qui ont bien plus de chances d'amener un enrichissement du groupe que le discours descendant de l'autorité hiérarchique. Le partage et l'échange véhiculent une expression plus saine et certainement une façon différente d'aborder les problèmes.

### Quel intérêt de partager ?

*Celui d'intégrer la pensée et le savoir des autres. Celui d'enrichir notre réflexion d'un grand nombre d'idées dont certaines n'ont pas de lien direct avec la réflexion de départ. Elles finissent par trouver une connexion au fur et à mesure des associations d'idées.*

### Comment se forme le savoir nouveau avec le partage ?

*Un véritable travail d'apposition de couches successives de données nouvelles va aboutir à la création d'un ensemble cohérent et original qui se surajoute au savoir antérieur et l'enrichit.*

### Et si nous refusons le partage ?

*Nous céderions alors à la tentation de jouer au « cerveau dominant ». Nous prenons le risque de nous priver de l'apport des autres. Nous revêtons volontairement la tunique de l'arrogance qui nous privera d'efficacité. Si les autres nous donnent l'impression de nous écouter, ne nous fions pas aux apparences : il ne s'agit que d'une impression. Nous serions les premiers à en faire les frais.*

#### À noter

Pour partager, nous devons apprendre à écouter l'autre, à l'intégrer dans notre système de pensée, à le considérer comme acteur crédible au même titre que chacun d'entre nous.

## 8.7 La compétence émotionnelle permet l'interactivité

Notre besoin de rapprochement et de communication est non seulement inné mais il répond à notre instinct de survie. Il l'est d'autant plus que les dangers qui nous guettent sont grands. Il est également fonction de la qualité de l'accueil que notre environnement nous réserve chaque fois que nous faisons un pas dans sa direction. **Plus l'accueil est positif et plus nous aurons envie de recommencer.** Inversement lorsque ce dernier se révèle particulièrement froid et indifférent, nous serons moins tentés de recommencer.

La réponse de notre environnement à nos premiers efforts de rapprochement sera déterminante dans notre représentation ultérieure de la nature des liens que nous aurons avec notre entourage. Cette construction cognitive nous permettra plus tard d'anticiper la réaction des autres en appui ou en indifférence par rapport à nous-mêmes et face aux dangers qui nous menacent.

Nous retrouvons là encore l'influence du milieu dans la genèse de notre type de réaction face aux menaces. Nous ne sommes plus dans la dimension génétiquement déterminée et réclamée chaque fois que nous évoquons l'intelligence académique. Nous sommes pleinement dans l'interaction avec le milieu.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

Pour Goleman, cette distinction est de taille et permet de différencier l'intelligence analytique de l'intelligence émotionnelle. Ses affirmations véhiculent certes des idées intéressantes et exploitables dans notre interaction avec les autres ; même si nombreux auteurs ne semblent pas les partager. Citons tout particulièrement, Mayer, Salovey et Caruso, qui critiquent les conclusions de Goleman lorsqu'il annonce que l'intelligence émotionnelle est deux fois plus importante que l'intelligence analytique quand il s'agit de la réussite professionnelle. Cette controverse est reprise dans la littérature et nous devons de la signaler. Elle n'entame en rien la complémentarité entre toutes nos aptitudes pour la réalisation de nos projets.

### **À noter**

Qui dit complémentarité dit mécanisme de compensation. Qui dit compensation dit dépannage lorsque l'une de nos aptitudes peine à suivre. Rien n'est figé d'avance même si certains d'entre nous partent avec des prédispositions plus avantageuses que d'autres. Cela met en valeur la dimension pédagogique de l'enseignement, de la formation et des échanges interpersonnels.

## **8.8 La performance fait appel au concept d'intelligence collective**

Dans son ouvrage *L'Intelligence collective. Pour une anthropologie du cyberspace* (La Découverte, 1997), Pierre Lévy définit l'intelligence collective comme « une intelligence partout distribuée, sans cesse valorisée, coordonnée en temps réel, qui aboutit à une mobilisation effective des compétences ». « Partout distribuée » souligne que **personne ne sait tout, et que tout le monde sait quelque chose**. Ainsi, le savoir n'est que ce que savent les gens. Sans cesse valorisée, l'intelligence collective est prise en compte et exploitée en temps réel. L'univers virtuel du savoir collectif accroît ainsi les échanges et l'interaction entre ce que savent les uns et les autres et aboutit à une mobilisation effective des compétences et des performances. Autrement dit, **l'intellectuel collectif dans un groupe est un compte courant où chacun apporte en capital son savoir**, sa capacité d'apprendre et d'enseigner, dans un partage des ressources où tout le monde gagne.

Il y a un lien entre le développement de l'intelligence émotionnelle au sein d'une équipe et ses performances collectives. Cela veut dire qu'il n'y aura pas partage de l'information, ni participation collective à un projet commun et à sa réalisation sans une volonté d'ouverture et de travailler ensemble.

### À noter

Le temps n'est plus de se demander s'il faut ou ne faut pas encourager le partage du savoir, ni l'importance qu'il faut accorder au développement de l'intelligence émotionnelle ; la priorité est au regroupement des disponibilités de chacun pour que l'intelligence collective progresse. Sans identification puis partage des compétences il n'y aura ni intelligence collective, ni avantages concurrentiels et encore moins de performance collective.

## 8.9 Qui ne cherche pas avec les autres, ne trouvera pas tout seul

De nos jours, notre activité ne se laisse plus enfermer dans une science donnée. **L'innovation pousse sur un terrain multidisciplinaire**, et toute découverte devient de plus en plus une réussite en équipe. L'expression à la mode se veut une invitation à sortir de la routine pour établir des liens, créer des passerelles et en même temps ouvrir la voie à l'innovation et à l'inattendu.

Nous assistons à la disparition progressive des frontières de recherche entre le domaine civil et militaire, la recherche fondamentale et la recherche appliquée. L'amont et l'aval se rapprochent et se complètent. **Le virus de l'ouverture et de la curiosité est déjà parmi nous**. Il déclenche une prise de conscience de la nécessité d'inclure dans notre savoir passionné et créatif des pratiques complémentaires et « métèques » (littéralement « venus d'ailleurs »). Plus que jamais, une nouvelle approche s'impose en substituant à la vision restrictive et narcissique du passé une autre culture celle qui reconnaît que « nous pouvons apprendre de tout le monde » et que l'arrogance est bel et bien dépassée.

### À noter

Nul ne peut prétendre tout inventer par lui-même et se passer des idées développées autour de lui.

## 8.10 L'intelligence émotionnelle, un atout dans l'effort collectif

L'importance de notre réseau relationnel nous aide à faire face aux difficultés qui se présentent à nous. Rappelons que **la qualité du réseau se définit non par rapport au nombre des participants mais l'intensité relationnelle qui nous lie au réseau** et qui lui donne vie. Ce constat apporte plus de crédit au

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

besoin d'interactivité avec les personnes qui nous entourent. Il s'agit de prendre conscience de la nécessité de développer notre intelligence émotionnelle. Cette démarche n'est pas seulement intéressante par suite de la complémentarité des compétences et le caractère additif des réalisations, elle l'est aussi par la dynamique positive qu'elle engendre et perpétue car **seule une approche valorisante est capable de faire face aux difficultés et de les résoudre**. Pour illustrer l'importance de notre ouverture d'esprit et de notre flexibilité mentale, donc de notre intelligence émotionnelle, voici un exemple chiffré.

Une équipe de cinq personnes est chargée d'une mission bien précise. Afin de connaître ses chances de succès, le talent de chacun de ses membres puis son implication dans la dynamique du groupe sont évalués sur une échelle de 1 à 10. Le tableau qui suit (tableau 8.2) résume les performances de chacun des membres. Tous sauf un (le numéro 5), contribuent au maximum de leurs compétences.

**Tableau 8.2 Intelligence émotionnelle et résultat du groupe**

Membres	Compétence	Interactivité
Membre n° 1	10	10
Membre n° 2	10	10
Membre n° 3	10	10
Membre n° 4	10	10
Membre n° 5	5	5

Le coéquipier n° 5 contribue à moitié (5/10) et voilà ce que cela donne :

- ▶ Pour ce qui est de la capacité à répondre techniquement aux défis, l'équipe de cinq enregistre un total de  $10 + 10 + 10 + 10 + 5 = 45$  ou  $45/50$  soit une baisse de rendement de  $5/50$ , soit 10 %.
- ▶ Pour ce qui relève de la dynamique positive et de l'interactivité, les chiffres ne s'additionnent pas mais se multiplient. Maintenant, le total est de  $(10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 5 = 50\ 000)$  au lieu de  $10 \times 10 \times 10 \times 10 \times 10$ , soit 100 000). L'impact sur la dynamique positive n'est plus une efficacité réduite de 10 % mais de 50 % ( $50\ 000/100\ 000$ ), ce qui est énorme.

### **À noter**

Tout ce qui porte atteinte à notre capacité à partager retentit sur notre efficacité. Tout ce qui diminue notre cohésion nous affaiblit significativement. L'interactivité facilite l'analyse puis la sélection des solutions les plus appropriées et surtout celles qui ont le plus de chances de réussir.

## 8.11 L'aptitude à regarder au-delà de nous-mêmes

Entre faire ou ne pas faire un pas en direction de l'autre, nous évoquons souvent la différence perçue entre « sa mentalité » et la nôtre. Nous disons tout simplement ne pas être en phase avec lui. Dès lors, tout effort de rapprochement s'avère plus compliqué et voué à l'échec. Ce qui se passe le plus souvent, c'est que nous n'avons pas la même lecture des événements et nos interprétations d'une même réalité ne sont pas les mêmes, d'où l'écart de « mentalités » et la difficulté de construire ensemble un projet cohérent.

En regardant de plus près, nous nous apercevons que chacun d'entre nous a construit au fil des années son propre « modèle mental ». Ce terme introduit en 1943 par Kenneth Craik sert toujours de standard d'évaluation pour comprendre les événements, les anticiper et réagir. Le concept de modèle mental est intéressant, car il montre que **l'information perçue par chacun d'entre nous n'est pas obligatoirement celle qui a été émise** (figure 8.1).

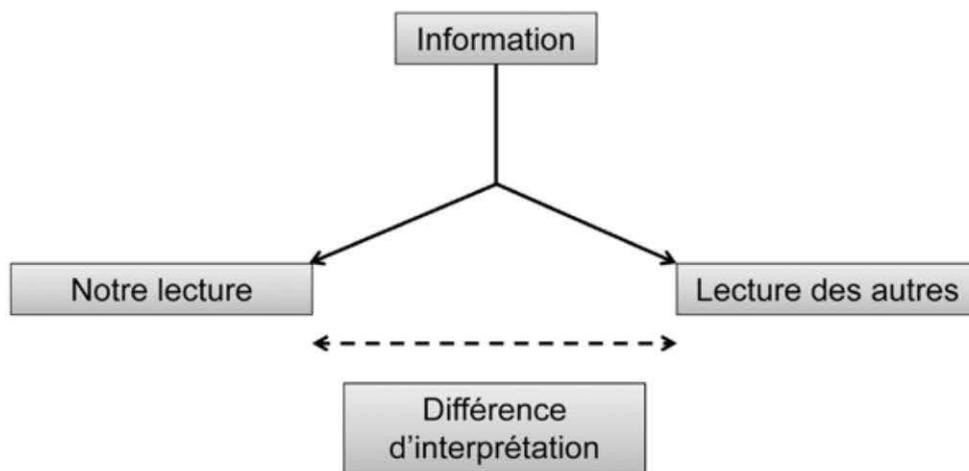
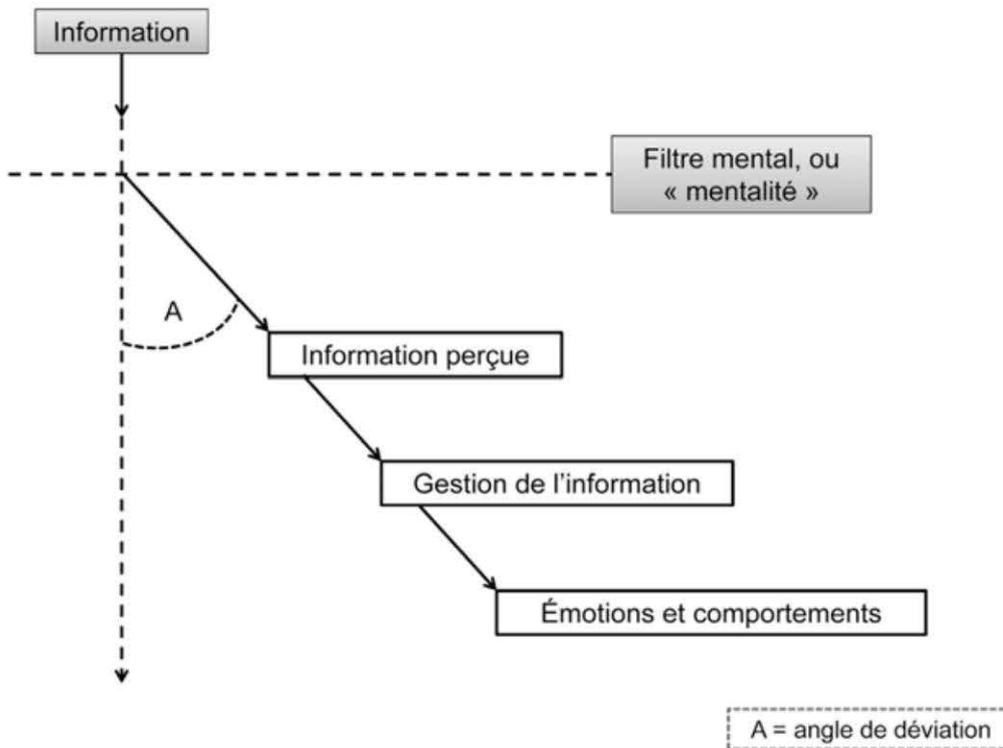


Figure 8.1 Notre interprétation de l'information la modifie

En réalité, **nous ne retenons que les détails qui nous intéressent**. Nous minimisons ceux qui nous paraissent contraires à nos intérêts ou à nos principes de vie. L'information reçue est alors déviée de sa trajectoire et chacun lui impose un angle de déviation plus ou moins grand en fonction de ses propres standards. Il arrive qu'entre les écarts perçus par les uns

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

et les autres, l'effort de rapprochement est tellement important qu'il freine l'ouverture, l'empathie ou même l'envie de réaliser un projet ensemble. L'intelligence émotionnelle permet d'agir sur cet angle de déviation. Le résultat sera fonction de notre aptitude à comprendre l'autre, à l'écouter et à nous mettre en situation pour améliorer la qualité de nos échanges



**Figure 8.2 L'intelligence émotionnelle permet d'agir sur l'angle « A » de déviation**

### À noter

Le modèle mental regroupe les idées et croyances qui guident notre action. Il permet la sélection des informations recueillies. Il filtre l'information pour construire une réalité qui réponde au mieux à notre équilibre et notre confort. Il s'agit d'une adaptation en cascade des données recueillies. À l'arrivée, l'information perçue sera différente de celle qui nous aurait été transmise. Nous restons dans notre réalité. Ceux qui ne partagent pas nos points de vue ne trouveront jamais les mots qu'il faut pour rompre la glace et créer le lien.

# 9

## Parlons en termes d'aptitudes

### 9.1 Faisons le point sur ce qui a été dit

Nous avons présenté quatre types d'intelligence que résume le tableau 9.1.

Tableau 9.1 Les quatre types d'intelligence

L'intelligence analytique ou logico-mathématique qui permet l'analyse, le jugement, l'évaluation et la comparaison des données.	Elle est synonyme de rationalité.
L'intelligence créative que nous avons reliée à l'imagination, l'interprétation et l'invention. Elle permet de poser les bonnes questions, de résumer les données collectées, de chercher des analogies, des rapprochements et interprétation.	Elle est synonyme d'aptitude à la synthèse et à la création.
L'intelligence pratique qui prolonge les étapes précédentes, qu'elles soient cognitives (rationalité) ou interprétatives (créativité) par le souci de l'exploitation des données, leurs champs d'applications, les utilisations qu'elles permettent pour que les choix à retenir tiennent compte de la réalité.	Elle est synonyme de sens pratique et d'action (pragmatisme).
L'intelligence émotionnelle regroupe diverses aptitudes que nous avons longuement évaluées et qui nous permettent de nous comprendre et de comprendre les autres, de partager, d'échanger et de nous motiver.	Elle est synonyme de relation.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

À toutes ces intelligences correspondent des aptitudes et des compétences.

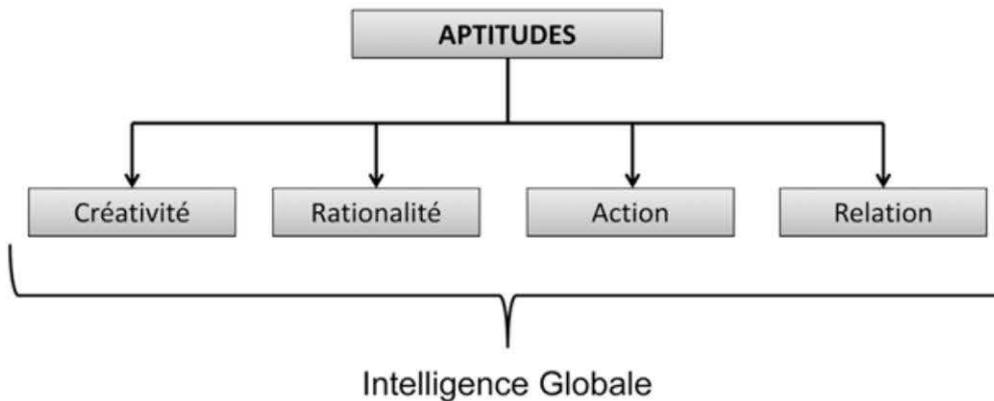


Figure 9.1 Aptitudes-clés reflétant une intelligence globale

### ✍ À noter

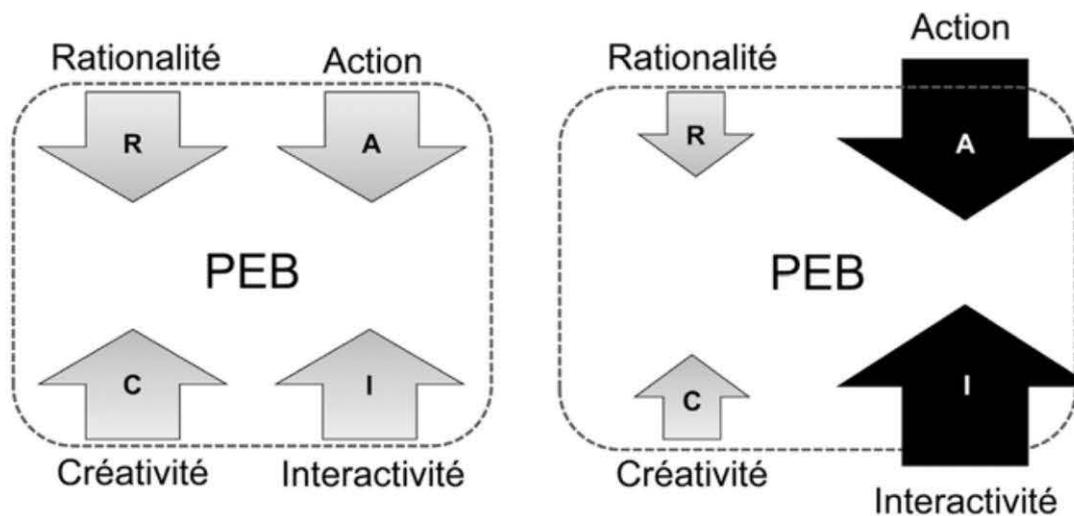
Nos aptitudes n'ont pas obligatoirement des localisations anatomiques précises et exclusives. Elles sont interactives grâce à un réseau complexe de liaisons neuronales directes ou indirectes. Leur fonctionnement reste peu connu. Il y a fort à parier qu'à l'avenir, l'imagerie fonctionnelle du cerveau nous fera connaître de mieux en mieux leur mécanisme d'action au fil des recherches.

## 9.2 Pour un développement harmonieux de nos aptitudes

La figure 9.2 reprend les quatre aptitudes-clés que nous avons développées tout au long de cet ouvrage. **Nous avons tous, et à des degrés divers, l'ensemble de ces aptitudes. Ce qui nous différencie les uns des autres, c'est tout simplement la répartition de ces aptitudes en termes de dominance.** Si la rationalité domine chez les uns, c'est plutôt le sens pratique qui dominera chez d'autres et ainsi de suite.

Cela appelle deux remarques. La première porte sur la **nécessité d'exploiter au mieux nos aptitudes dominantes**, car elles sont nos atouts dans la vie. La deuxième est de nous souvenir qu'il ne suffit pas s'exclamer haut et fort que nous sommes ainsi faits ; **un effort en direction du développement des autres aptitudes est souhaitable** car il ne peut que renforcer notre équilibre intérieur et améliorer notre relation avec notre entourage.

En termes opérationnels, nous allons donc essayer de savoir **quelles sont nos aptitudes dominantes et comment renforcer celles que nous avons pu négliger.**



**Figure 9.2 Nos aptitudes dominantes sont inégalement réparties**

*Figure de gauche : aptitudes-clés – Figure de droite : exemple de deux aptitudes dominantes – A et I  
(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)*

La réponse que nous apporterons à ces deux questions nous paraît extrêmement importante car l'analyse du potentiel de chacun d'entre nous révèle qu'en général, nous avons tous une ou deux aptitudes qui prennent beaucoup d'importance au point de gêner le développement des autres. Cette situation peut nous être favorable dans nos activités quotidiennes, mais notre équilibre personnel et notre mode d'échange avec les autres pourraient en souffrir. D'où l'importance de connaître nos aptitudes dominantes et celles que nous avons pu négliger, car elles participent également à notre équilibre personnel et à la qualité de notre rapport aux autres.

- ▶ Certains d'entre nous sont plutôt des rationnels exclusifs et éprouvent du mal, beaucoup de mal, à descendre sur Terre et à partager leur savoir et leurs expériences. Ils peuvent très bien survivre avec le profil rationnel exclusif. Ils gagneraient néanmoins et sans perdre leur authenticité à travailler l'aspect pragmatique de leurs prises de décision ou leur sens des relations.
- ▶ D'autres sont beaucoup trop dans le ressenti et l'intuition. Ils s'enferment progressivement dans une virtualité à laquelle ils auront du mal à inviter les rationnels ou les hommes d'action. Le repli sur soi et la rêverie ne sauraient s'affirmer sans un minimum de rationalité et d'échanges avec leur entourage.
- ▶ Les pragmatiques, par contre, apportent un sens pratique inné et parlent en termes d'action, de nouvelles adaptations et d'innovations. L'activisme les guette. À moins de travailler leur rationalité, leur créativité et l'ouverture vers les autres, ils auront du mal à progresser.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

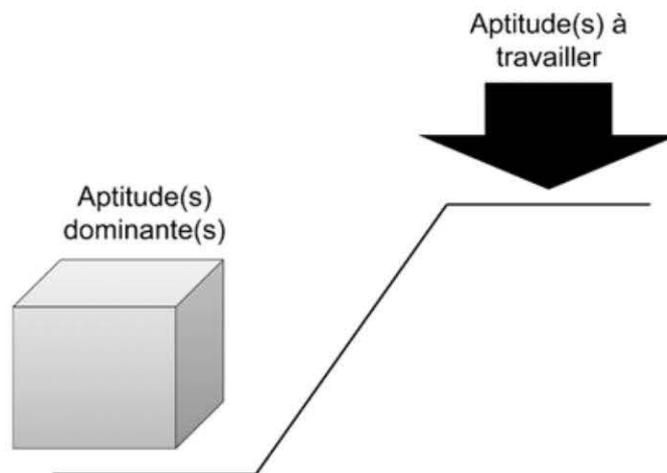


Figure 9.3 Aptitudes dominantes et aptitudes à travailler

#### **À noter**

Rares sont les personnes qui maîtrisent avec la même force les quatre aptitudes clés conduisant à la performance et au bonheur.

## 9.3 À la recherche de nos aptitudes dominantes

À ce stade, notre but est de découvrir les aptitudes qui orientent en priorité notre comportement et nos choix. Nous avons emprunté à Alyce Parsons le souci de voir nos traits « dominants » prendre tellement d'importance au point d'étouffer toutes les autres aptitudes. Celles-ci sont bien présentes, mais elles auront de plus en plus de mal à s'exprimer.

Voilà ce que nous proposons :

- ▶ Commençons par **mettre en évidence nos fonctionnalités dominantes**, qu'elles soient en situation de monopole ou associées à d'autres aptitudes-clés.
- ▶ Dans un deuxième temps, et sans précipitation, nous allons **définir un plan d'action pour développer les aptitudes que nous passions volontiers sous silence**. Nous nous rapprocherons ainsi de la situation d'équilibre, c'est-à-dire de notre capacité optimale à être performant (PEB).

Pour illustrer cette démarche, nous allons imaginer qu'une personne, appelons-la Nicole, présente une intelligence analytique dominante et une approche pragmatique significative. Nicole se situe donc à la fois dans la

rationalité et également dans l'action. Par contre, son profil laisse deviner une vulnérabilité émotionnelle et un sens des autres qu'il va falloir travailler pour qu'elle se rapproche de son meilleur niveau de performance et être mieux dans sa peau (tableau 9.2).

Tableau 9.2 Aptitudes dominantes : cas de Nicole

Aptitudes-clés	Niveau de dominance
Rationalité	→
Créativité	→
Pragmatisme	→
Relation	→
En pratique	Aptitudes dominantes : rationalité et pragmatisme. Aptitudes à développer : créativité et relation.

Un autre exemple permet de bien comprendre notre démarche. Jacqueline a trente ans et présente une intelligence créative dominante avec un potentiel émotionnel fort. Elle a un sens pratique impressionnant qui la situe en permanence dans l'action. Son profil laisse deviner une rationalité moins imposante, et c'est justement sur cette rationalité qu'elle devrait centrer ses efforts pour améliorer sa performance.

Tableau 9.3 Aptitudes dominantes : cas de Jacqueline

Aptitudes-clés	Niveau de dominance
Rationalité	→
Créativité	→
Pragmatisme	→
Relation	→
En pratique	Aptitudes dominantes : créativité et pragmatisme. Aptitudes à développer : rationalité et relation.

### 📌 À noter

L'approche proposée n'a rien d'une démarche scientifique. Elle est purement le fruit de la réflexion et de l'observation de soi-même et des autres. Elle n'a nullement la prétention de se substituer aux classifications proposées par d'autres auteurs. Elle se veut être une base de réflexion simple à partager avec vous puisqu'elle m'a permis d'avancer dans la résolution des problèmes interpersonnels.

## 9.4 Faisons notre propre diagnostic

Prenons le temps de réfléchir pour bien connaître nos aptitudes dominantes. Si nécessaire, faisons-nous aider des personnes qui nous sont proches pour y voir plus clair. Attention, n'engageons pas un plan d'action avant d'avoir fait un diagnostic. L'histoire qui suit a été rapportée par Stephen Covey dans son best-seller *Seven habits for effective people* (Simon & Schuster, 1990, New York). Elle n'a rien d'extraordinaire si ce n'est d'illustrer l'importance de **précéder toute décision par un diagnostic approprié**.

Un jeune patient est introduit par la secrétaire dans le bureau d'un ophtalmologiste qu'il venait consulter. Inquiet de se retrouver seul face à des planches anatomiques longeant les murs, notre patient scrute avec angoisse l'arrivée de son médecin. Ce dernier l'invite à prendre place et d'un ton ferme lui demande le motif de sa visite : « Je viens consulter parce que ma vision baisse et que je n'arrive plus à lire comme par le passé. » « Du mal à lire ! », reprend le médecin. « Oui », confirme le patient qui suit du regard les gestes peu rassurants de son ophtalmologiste. Ce dernier retire ses propres lunettes et les tend au jeune patient en murmurant : « Voilà des années que ces lunettes me permettent de lire. Tenez ! Je vous les donne ! »

Un peu étonné, notre patient a du mal à comprendre, mais le médecin le rassure : « Ces verres m'ont fait beaucoup de bien, il n'y a pas de raison qu'il n'en soit pas de même pour vous ! » Le patient exécute les consignes et à sa grande surprise le port des nouvelles lunettes n'améliore en rien ses problèmes, car à présent, non seulement il ne voit toujours pas de près, mais sa vision de loin accuse à son tour de sérieux déficits.

En Pratique : au stade diagnostic, nous voulons détecter les traits dominants qui déterminent notre style personnel. Nous voulons **prendre conscience de nos excès mais aussi de ce que nous faisons insuffisamment**. Nous voulons mettre plus d'équilibre dans notre gestion des problèmes, retrouver ainsi notre équilibre perdu et être mieux dans notre peau.

### À noter

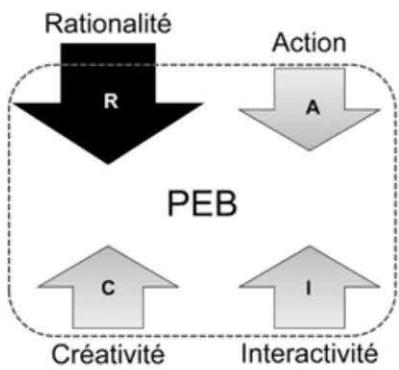
Il est important de faire un diagnostic avant tout geste thérapeutique. Commençons par définir nos aptitudes dominantes. Nous déterminerons par la suite l'impact qu'elles exercent sur nos autres aptitudes. Nous serons ainsi en mesure d'élaborer un plan d'action pour retrouver un nouvel équilibre par un recadrage de l'intensité de chacune de nos aptitudes.

## 9.5 Lorsque la rationalité tient une place dominante dans notre vie

Qui dit rationalité, sous-entend un fort QI et certains traits typiques que nous avons représentés dans le tableau 9.1. Nous en avons longuement parlé au chapitre 4. Chacune des caractéristiques « rationnelles » est évaluée de 1 à 5 selon son importance. À vous de vous situer, de chiffrer l'importance de chacune d'elles et de faire la somme des scores attribués. Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne lui accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

**Tableau 9.4 Degré de rationalité**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Degré de rationalité	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque votre rationalité domine vos autres aptitudes</p>	Factuel					
	Logique					
	Goût pour les mathématiques					
	Rationnel					
	Ordonné					
	Déterminé					
	Goût pour l'analyse					
	Ambition					
	Soigné					
	Rigoureux					
	Total :					

### À noter

Le rationnel exclusif se situe dans la réflexion pure. Il procède par esprit systémique, en évitant l'ambiguïté et aller droit au but. L'imagination n'a pas ou a peu de place dans cette dynamique rationnelle dominante, où règne l'ordre, la discipline, l'exigence, le rationnel, l'organisation, le goût du détail, l'obsession des faits.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

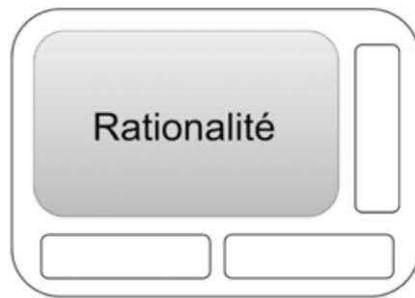


Figure 9.4 L'irrationnel exclusif

## 9.6 Lorsque la créativité et la capacité de synthèse tiennent une place dominante dans notre vie

Dans cet exemple, ce n'est plus la raison qui domine, mais le cœur, l'imagination et l'intuition. Vos rapports avec les autres ne sont plus les mêmes que dans le cas précédent.

Comme nous l'avons dit, l'intelligence créative exprime la dominance fonctionnelle de l'hémisphère droit, et définit notre ouverture au changement, à l'approche globale et à la synthèse.

Ses caractéristiques sont reprises dans le tableau 9.4. Chacune d'elles est évaluée de 1 à 5 selon son importance.

À vous de vous situer ; de chiffrer l'importance de chacune des caractéristiques décrites et d'en faire la somme des scores attribués.

Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne lui accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

### **À noter**

Le créatif et émotionnel se situe dans la sensation et l'intuition. La routine dérange et ennue. La communication est à la fois riche d'expression verbale et non verbale. Les gestes confirment le contenu de la parole et l'attente est grande pour une réciprocité relationnelle ouverte, originale, sympathique et bienveillante.

**Tableau 9.5 Degré de créativité et émotivité**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Niveau de créativité	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
<div style="text-align: center;"> <p>Rationalité      Action</p> <p>R      A</p> <p><b>PEB</b></p> <p>C      I</p> <p>Créativité      Interactivité</p> <p>Lorsque votre créativité et vos intuitions dominent vos autres aptitudes</p> </div>	Intuitif					
	Goût pour les arts					
	Simultané					
	Rêveur					
	Non ordonné					
	Spontané					
	Subjectif					
	Goût pour les synthèses					
	Priorité aux émotions					
	Goût pour la complexité					
	Total :					

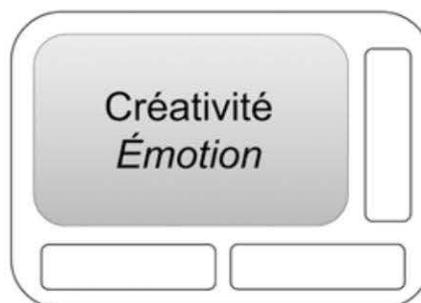


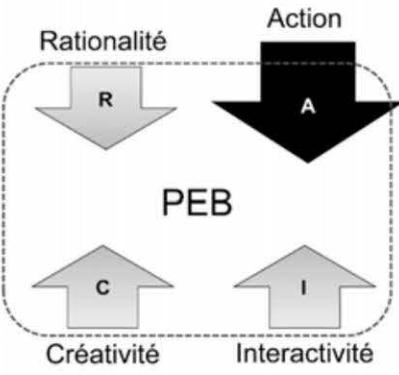
Figure 9.5 Le créatif-émotionnel

## 9.7 Lorsque le pragmatisme et la volonté d'agir tiennent une place dominante dans notre vie

L'intelligence pratique traduit notre niveau de pragmatisme, notre souci de passer à l'action et de sortir de l'analyse conceptuelle exclusive. Pour l'évaluer, nous avons repris dans le tableau 9.6, les caractéristiques développées dans le chapitre 7. Chacune d'elles est évaluée de 1 à 5 selon son importance. À vous de vous situer, de chiffrer l'importance de chacune des caractéristiques décrites et de faire la somme des scores attribués. Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne lui accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

**Tableau 9.6 Degré de pragmatisme**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Niveau de pragmatisme	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque votre pragmatisme et votre volonté d'agir dominent vos autres aptitudes</p>	Objectif					
	Pragmatique					
	Conséquent					
	Priorité aux applications					
	Impératif : agir					
	Orienté résultats					
	Réaliste					
	Pressé					
	Explicite					
	Terre-à-terre					
	Total :					

### À noter

Le pragmatisme nous situe dans le concret et dans la vision objective. Il répond inlassablement au besoin de « logique pratique » qui reste le filtre à travers lequel toutes les acquisitions sont évaluées, triées et retenues. La rationalité ou l'émotion sont autorisées dès lors qu'elles aboutissent à une conclusion pratique et applicable

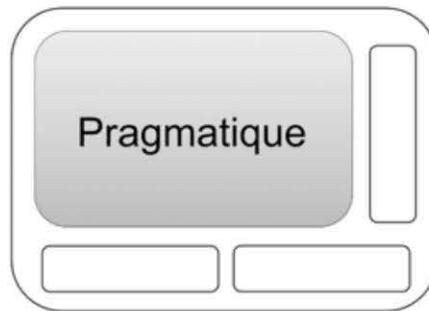


Figure 9.6 Le pragmatique

## 9.8 Lorsque la compétence interpersonnelle et le désir de partage tiennent une place dominante dans notre vie

L'intelligence émotionnelle, que mesure essentiellement le quotient émotionnel, définit notre capacité à coopérer, à travailler en équipe, à échanger et à construire ensemble. Nous avons repris dans le tableau 23, les caractéristiques développées dans le chapitre 8. Chacune d'elles est évaluée de 1 à 5 selon son importance.

À vous de vous situer ; de chiffrer l'importance de chacune des caractéristiques décrites et d'en faire la somme des scores attribués.

Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne lui accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

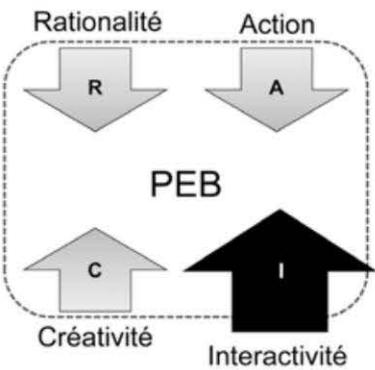
La performance est la résultante de l'intervention des quatre types d'intelligence parmi lesquelles **l'intelligence émotionnelle tient une place à part car elle renforce en permanence des traits positifs propres aux autres types d'intelligence.**

La fonctionnalité qui s'y rattache s'apparente à la compétence interpersonnelle et relationnelle

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

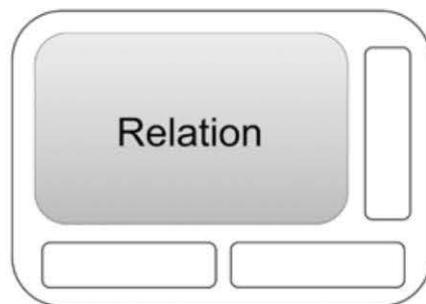
**Tableau 9.7 Compétence interpersonnelle dominante**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Compétence Interpersonnelle	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque la compétence interpersonnelle et le désir de partage dominant vos autres aptitudes</p>	Compréhension					
	Goût pour le partage					
	Motivation					
	Empathie					
	Effort sur soi					
	Organisation					
	Sociable					
	Ouverture					
	Optimisme					
	Confiance					
	Total :					

**À noter**

L'intelligence émotionnelle situe l'individu dans le partage et l'interactivité. La communication s'en trouve facilitée. Un véritable effet catalyseur des autres aptitudes se met en place et contribue largement à la fois à notre efficacité et à notre vie de relation.



**Figure 9.7 L'homme de relation**

# 10

## Lorsque plusieurs aptitudes dominant

Au cours du chapitre précédent, nous avons développé quatre aptitudes que nous avons liées directement à l'un des quatre types d'intelligence. Pour rester simple, nous avons étudié les conséquences de nos relations sur notre gestion lorsque l'une ou l'autre des aptitudes prend de l'importance et s'impose aux autres.

Lorsque la dominante rationnelle prend le pouvoir, la rationalité domine et les autres aptitudes auront du mal à s'exprimer. Nous avons montré qu'il en était de même lorsque la composante émotionnelle, créative ou pragmatique s'impose.

Au cours de ce chapitre, nous voulons explorer des cas où les différentes aptitudes dominantes coexistent. En décrivant certains aspects de ces regroupements d'aptitudes, nous sacrifierons volontiers le détail pour rester clairs.

Nous nous contenterons de quelques exemples pratiques. Nous verrons qu'ils rendent la recherche d'équilibre entre aptitudes dominantes et aptitudes insuffisamment exprimées encore plus importante que nous l'aurions pensé au départ.

## **10.1 Lorsque rationalité et créativité tiennent une place dominante dans notre vie**

Dans ce cas de figure, non seulement la rationalité est dominante mais elle l'est au même titre que la créativité. Ce qui manque cruellement dans ce profil, c'est surtout le pragmatisme et en partie l'interactivité.

Comme le montre le tableau 10.1, nous retrouvons à la fois les traits dominants de l'hyper rationnel et du créateur. Ce qui frappe c'est à la fois la profondeur de la réflexion, la profusion d'idées ou de concepts et la tendance à la théorisation. En contrepartie, une lacune de taille, celle de ne pas penser suffisamment aux applications. Dans ce cas, les idées foisonnent sans véritable souci de les reformuler en termes d'action. C'est précisément à ce niveau qu'il va falloir intervenir.

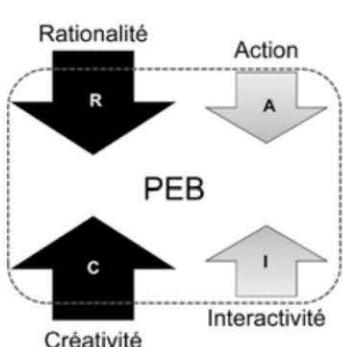
Dans le tableau 10.1, nous avons repris les caractéristiques de l'hyper rationnel et du créatif. Ces dernières seront inégalement importantes selon les individus. Chacune des caractéristiques est évaluée de 1 à 5 selon son importance. À vous de vous situer et de chiffrer l'importance de chacune d'elles et de faire la somme des scores attribués. Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne leur accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

Alyce Parsons évoque à la base un profil particulier, et certes original, qui part des exceptions pour mieux cerner les frontières du problème et le cadre dans lequel la solution sera élaborée. Une solution qui le plus souvent répond à leurs objectifs personnels et non à ce que l'on attend d'eux. Le rationnel-intuitif ne suit pas les consignes et semble peu impliqué dans les résultats attendus. Ce qui le passionne c'est avant tout le sens caché au milieu de ses réflexions.

Cela étonne parce qu'il y a souvent, chez ces personnes, un hiatus entre leurs nombreuses réalisations et le peu qu'elles sont capables d'en tirer. Elles sont suffisamment maladroites pour ne pas toujours profiter de leurs efforts. Carrière et réussite leur filent souvent entre les doigts car elles restent dans le monde des idées et de l'analyse. Si une solution est trouvée, elles auront du mal à leur donner vie, à les implanter ; faute de pragmatisme suffisant.

**Tableau 10.1 Rationalité et créativité dominant  
aux dépens du pragmatisme et de l'interactivité**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Rationalité et créativité	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque votre rationalité et votre créativité dominant vos autres aptitudes</p>	1°) Réservé et indépendant					
	2°) Subjectif					
	3°) D'une imagination débordante					
	4°) Enfermé dans vos raisonnements					
	5°) Détaché et introverti					
	6°) Enclin à une interprétation riche et théorique					
	7°) Votre propre référence					
	8°) Pas pressé d'agir					
	9°) Peu préoccupé par les applications					
	10°) Complexe					
	Total :					

Si de plus l'intelligence émotionnelle venait à manquer chez ces individus, il va falloir la travailler au plus vite pour ne pas les voir se déconnecter des autres, rendant encore plus difficile la réalisation concrète des solutions qu'ils élaborent. Introvertis, à la limite de l'enfermement, ils ont beaucoup de mal à décroquer.

### À noter

Lorsque la rationalité prend le dessus en même temps que la créativité, l'individu se situe dans la réflexion et l'intuition. Il et elle se retrouve face à eux-mêmes attirés par les nouveautés, les concepts, les idées qui les passionnent sans pour autant se soucier de les traduire en terme d'action.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

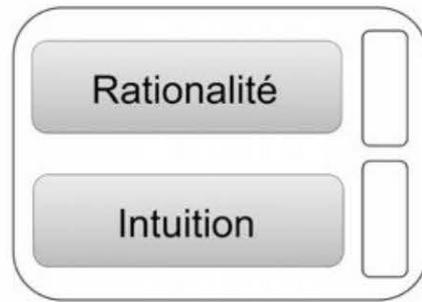


Figure 10.1 Le relationnel-intuitif

## 10.2 Lorsque l'action et la relation tiennent une place dominante dans notre vie

Ce qui frappe chez ces individus, c'est à la fois **le sens de la relation, la légèreté de la réflexion avec néanmoins le souci de traduire le peu d'idées en action**. Le sens relationnel prime sans véritable profondeur dans l'argumentation.

Le raisonnement est souvent réduit à sa plus simple expression tant le souci d'agir s'impose. Dans le tableau 10.2, nous avons repris les caractéristiques du pragmatique et de l'homme de relation. Chacune d'elles est évaluée de 1 à 5 selon son importance.

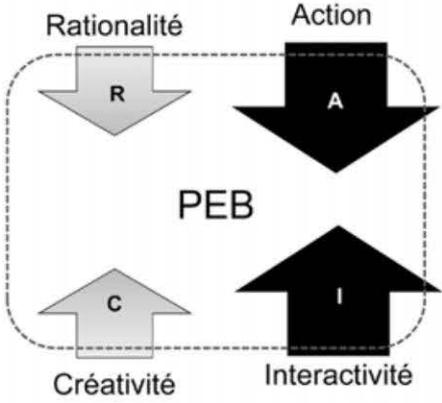
À vous de vous situer ; de chiffrer l'importance de chacune des caractéristiques décrites et de faire la somme des scores attribués. Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne leur accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

Prenons le cas de Julien. Attentif à son environnement, Julien comprend le problème des autres, « leur trouve une solution rapidement ». Une grande capacité d'écoute, « de plusieurs heures s'il le faut » et ce d'autant plus qu'il se sent lié à ses interlocuteurs par un lien affectif ou d'appréciation réciproque. La rationalité n'est pas son atout majeur et sa réflexion reste superficielle. Ce qui compte, c'est échanger, se rapprocher, créer des liens et des points de contacts.

Sa rigueur relève plus du sérieux dans la réalisation des tâches que dans le recours systématique à l'analyse déductive. Pour lui ; la fermeté serait synonyme de rigidité ; d'où le recours à la flexibilité mentale lorsqu'il fait face à un environnement en désaccord avec ses idées. Au fond de lui-même, une conviction inébranlable veut que toute raideur intellectuelle engendre le rejet des autres. Il va donc privilégier la malléabilité pour ne pas altérer sa relation avec autrui.

**Tableau 10.2 Pragmatisme et interactivité dominant aux dépens de la rationalité**

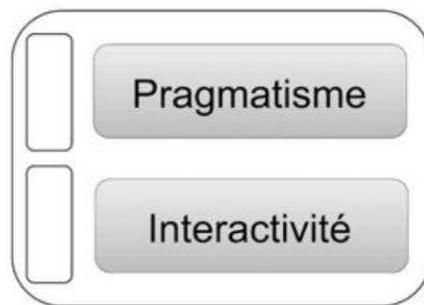
(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Pragmatisme et interactivité	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque l'action et la relation dominant vos autres aptitudes</p>	1°) Sociable, besoin d'appartenance					
	2°) Goût pour le partage					
	3°) Sens aigu de l'autre					
	4°) Ouverture et disponibilité					
	5°) Impliqué et expansif					
	6°) Besoin de reconnaissance					
	7°) Pressé d'agir, superficiel					
	8°) Dynamique de groupe					
	9°) Voit les applications et s'engage					
	10°) Émotif plutôt que factuel					
	Total :					

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

### **À noter**

Lorsque pragmatisme et interactivité dominent, leur pouvoir s'obtient aux dépens de la rationalité car souvent l'imagination est riche et parfois débordante. Le cercle relationnel s'élargit et enrichit le débat comme pour compenser une rationalité qui a du mal à s'organiser. Le réseau est un maître-mot et l'intelligence émotionnelle y trouve un terrain de prédilection pour évoluer et progresser.



**Figure 10.2** Le pragmatique-interactif

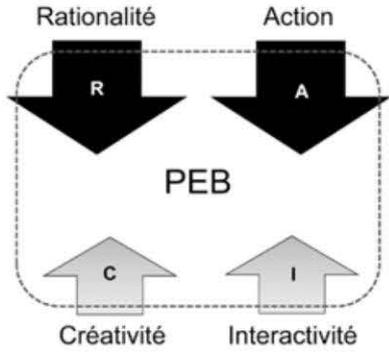
## **10.3 Lorsque la rationalité et l'action dominant**

On dit d'eux qu'ils sont déterminés, la tête bien sûr les épaules et le regard fixé sur leurs objectifs. Dans les entreprises ils représentent la population tant recherchée ; des « gagnants », ceux qui réalisent et réfléchissent en même temps. L'accent est mis à la fois sur l'intelligence analytique et pratique. Toutes deux situent l'individu dans l'action et la réflexion. **L'innovation peine à faire son apparition** et les idées originales dérangent car elles véhiculent l'incertitude et retardent le passage à l'action.

Dans le tableau 10.3, nous avons repris les caractéristiques du pragmatique et du rationnel. Un mélange détonnant et gagnant. Chacune d'elles est évaluée de 1 à 5 selon son importance. À vous de vous situer, de chiffrer l'importance de chacune des caractéristiques décrites et d'en faire la somme des scores attribués. Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne leur accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

**Tableau 10.3 Pragmatisme et interactivité dominant aux dépens de la rationalité**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Pragmatisme et rationalité	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque la rationalité et l'action dominant vos autres aptitudes</p>	1°) Sérieux et discipliné					
	2°) Orienté résultats					
	3°) Voit les applications et s'engage					
	4°) Sait ce qu'il veut					
	5°) Fonceur, enthousiaste					
	6°) Dynamique gagnante					
	7°) Réfléchi ; rien au hasard					
	8°) Va à l'essentiel					
	9°) Sens pratique réel					
	10°) Champs d'intérêts variés					
	Total :					

Dans son activité, Lucie est reconnue pour son dynamisme et son passage à l'action. Ses décisions sont précédées d'une réflexion qui ne laisse rien au hasard. Son efficacité s'exprime par une grande capacité à « trouver les solutions ». Débrouillarde, à l'aise dans les idées, Lucie sait anticiper et son regard sur l'avenir laisse apparaître une dimension prospective évidente. Cet enchaînement déductif s'apparente à une rigueur intellectuelle qui « ne laisse rien passer », à un esprit méthodique, qui reste malgré tout « adapté » à la réalité et au changement.

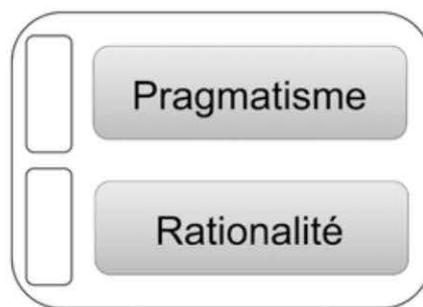
Peu de place à la créativité dans ce contexte « cartésien » et encore moins en temps de crise. La spontanéité se situe dans la recherche d'adéquation entre la théorie et la réalité : ce qui « est pensé » par rapport à ce qui « est réalisé ». La gestion du temps est perturbée en permanence par le désir « d'aller vite » au point de mettre dans le même sac, l'important, le non important et le prioritaire. Dans ces cas c'est la notion de service qui transforme tout « en prioritaire ».

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

En mettant l'accent sur le sens du partage et l'interactivité Lucie acquiert progressivement la triade gagnante du leader associant l'autorité, le pragmatisme et l'interactivité

### **À noter**

Ces fonceurs ont du mal à gérer leur temps. Pris en permanence par le désir « d'aller vite » ils mettent facilement et dans le même sac, l'important, le non important et le prioritaire. Dans ces cas, la réflexion s'adapte au rythme effréné des réalisations au point de transformer tout « en prioritaire ». Leur profil est battant mais aussi « gagnant ». La gestion du temps et de la relation s'impose.



**Figure 10.3** Le rationnel pressé d'agir

## **10.4 Lorsque la créativité et l'action dominant**

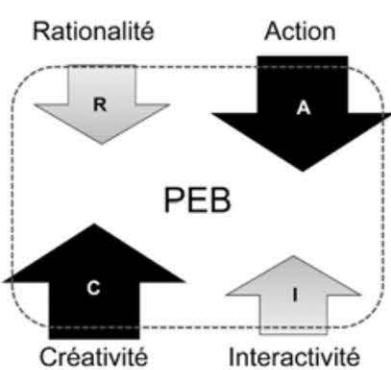
Lorsque pragmatisme et créativité dominant, l'individu ne se situe pas dans la réflexion mais dans l'action et l'intuition. De nombreuses publications s'y réfèrent en parlant d'actif-hyper-intuitif. Dans ce contexte, c'est le besoin d'être efficace qui domine. La productivité et le rendement sont des mots qui reviennent dans le discours. Ils témoignent d'un sens pratique développé et une grande débrouillardise. **La rationalité n'est pas l'atout majeur et la réflexion superficielle.** Ce qui compte, c'est échanger, se rapprocher, créer des liens, des points de contacts et le cercle relationnel enrichit le débat comme pour suppléer à une rationalité qui a du mal à s'organiser. Le grand défi pour ces profils c'est de prendre conscience de la nécessité de développer leurs aptitudes rationnelles. La rigueur intellectuelle relève plus du sérieux dans la réalisation des tâches que dans le recours systématique à une méthodologie de travail. La rigueur serait synonyme de rigidité, donc de non-créativité.

De nombreux travaux insistent sur la place particulière qu'il faut accorder au sens de la relation qui se retrouve chez ces individus. Ceci explique les raisons pour lesquelles Alyce Parsons parle de l'homme de réseau, car face à un environnement en désaccord avec l'idée à implémenter, ils ont la ferme conviction que toute position rigide n'apporterait pas l'adhésion des autres ; avec pour conséquence une « altération de la relation avec autrui ».

Dans le tableau 10.4 ; nous avons repris les caractéristiques du pragmatique et du créatif. Un mélange ouvert et rassembleur. Chacune d'elles est évaluée de 1 à 5 selon son importance. À vous de vous situer ; de chiffrer l'importance de chacune des caractéristiques décrites et d'en faire la somme des scores attribués. Pourquoi ? Tout simplement pour savoir si vous ne leur accordez pas une place dominante dans vos rapports avec votre entourage.

**Tableau 10.4 Pragmatisme et créativité dominant aux dépens de la rationalité**

(R = Rationalité ; C = Créativité ; A = Action ou sens pratique I = Interactivité ou Relation)

Pragmatisme et créativité	Votre profil : êtes-vous...	1	2	3	4	5
 <p>Lorsque la créativité et l'action dominent vos autres aptitudes</p>	1°) Création et animation de réseau					
	2°) Flexibilité et rapprochement					
	3°) Interactivité et partage					
	4°) Implication sans trop chercher pourquoi					
	5°) Sens des responsabilités					
	6°) Dynamique de groupe					
	7°) Obsession des résultats					
	8°) Sociable et anticipation des changements					
	9°) Besoin de reconnaissance					
	10°) Besoin d'appartenance					
		Total :				

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

### À noter

L'imagination « déborde », elle amplifie le « besoin de changement », et de « rejet de la routine ». Elle présente un caractère « excessif » lorsqu'elle est exprimée sans temps de réflexion ; elle a pour corollaire une rapidité et une « spontanéité » d'intervention ; surtout « lorsque cela fait tilt » avec une précipitation à « exprimer son idée », un discours « direct », qui par moments ne manque pas d'étonner car manifestement un temps d'attente aurait permis de meilleurs choix.

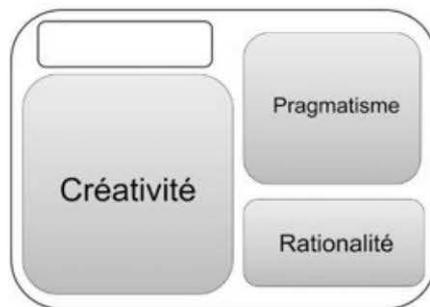


Figure 10.4 Pragmatisme et créativité

## 10.5 Le relationnel, en catalyseur universel

Identifier l'émotion véhiculée au cours de l'interaction avec notre entourage est un atout qui donne à l'information une tonalité différente et plus authentique. Inversement, l'aptitude à exprimer ce que l'on ressent donne à nos réponses une signification plus vraie et proche de ce que nous ressentons. **Une complicité naît de l'intégration de l'émotion dans notre discours au point de le rendre plus proche de la réalité telle que nous la vivons.**

### **Que faut-il inclure dans la définition de l'intelligence émotionnelle ?**

*Un certain nombre d'aptitudes qui n'appartiennent pas obligatoirement aux formes d'intelligence décrites par Howard Gardner. Elles y trouvent néanmoins leur place.*

### **Quelles sont-elles ?**

*Depuis les publications de Daniel Goleman nombreuses classifications et interprétations peuvent se retrouver dans la littérature. On peut dire sans nous tromper qu'il s'agit de compétences permettant de faciliter à la fois l'expression de nos propres sentiments et gérer notre vie de relation.*

### Que faut-il regrouper dans cette approche ?

*Pour faire simple, disons que pour nous l'intelligence émotionnelle regroupe les aptitudes intrapersonnelles, les aptitudes interpersonnelles, l'adaptabilité, la maîtrise des émotions et la gestion du stress. La plupart de ces données sont traitées au chapitre 7 consacré à l'intelligence émotionnelle.*

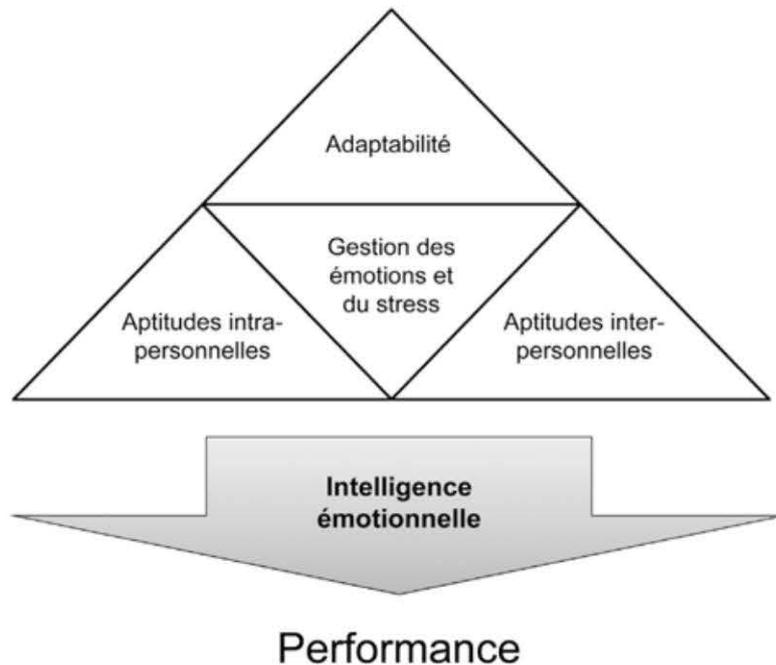


Figure 10.5 Ce qui entre en jeu dans la définition de l'intelligence émotionnelle

### Comment imaginer le rôle de l'intelligence émotionnelle ?

*Ce n'est pas si simple que cela. Mais rappelons-nous l'expression « balle au centre » pour bien cerner le problème.*

Dans le tableau 10.5, nous avons placé des traits comportementaux en opposition les uns aux autres. **Rester aux extrêmes ne facilite pas la performance d'équipe.**

En équipe, l'impératif de performance nous impose de quitter les positions extrêmes pour nous maintenir au centre, le temps d'accomplir la mission impartie. C'est ce que nous appelons « balle au centre ». Cette transition est facilitée par nos aptitudes à gérer nos émotions, à faire face aux situations conflictuelles, à nous adapter, à nous rapprocher des autres et à progresser avec eux.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

**Tableau 10.5 Intelligence émotionnelle : « balle au centre »**

(Colonne grisée: zone compatible avec un efficacité retrouvée.)

Traits comportementaux en opposition : les deux extrêmes											
Lent	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Expéditif
Indifférent											Intense
Hésitant											Fonreur
Passif											Autoritaire
Conciliant											En opposition
Dépendant											Agressif
Rêveur											Pressé
Neutre											Stressant

Cette approche peut concerner les traits en rapport avec notre degré de rationalité comme il en a été question dans la figure précédente. Elle peut également intéresser notre réactivité émotionnelle comme le suggère le tableau 10.6.

**Tableau 10.6 Émotions : « balle au centre »**

(Colonne grisée: zone compatible avec un efficacité retrouvée.)

Traits comportementaux en opposition : les deux extrêmes											
Agité	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	En retrait
Passionné											Dépressif
Hyperexpressif											Secret
Critique											Béni-oui-oui
Humour											Tristesse
Touche à tout											Monovalent
Ouvert											Autocentré
Amical											Froid

 **À noter**

La théorie de « la balle au centre » explique le rôle catalyseur de l'intelligence émotionnelle. Elle permet tout simplement d'avancer avec les autres et d'interagir.

## 10.6 Nous valoriser en cultivant la différence

Nous vivons dans un environnement difficile et tendu. La cascade relationnelle qui nous lie à l'autre est régie par la recherche effrénée de nos « intérêts personnels ». Il ne nous échappera pas à quel point nous sommes tous intéressés avant tout par ce qui peut nous arriver avant de nous interroger sur les conséquences pour les autres. Nous mettons en jeu dans tout cela nos aptitudes. Nous en avons tous, même si leur importance n'est pas la même pour chacun. Dès lors, valoriser consiste non seulement à exploiter au mieux nos aptitudes dominantes, mais également à permettre aux autres aptitudes – celles qui sont restées silencieuses – de se manifester.

Dans ce chapitre, nous avons réfléchi sur les tendances et le comportement lorsqu'une ou plusieurs aptitudes s'imposent au point de laisser les autres dans l'ombre. **Nous avons donné quelques exemples, mais nous savons pertinemment qu'ils ne couvrent pas l'entièreté des cas possibles que nous côtoyons.** Qu'importe, l'essentiel est de **nous sensibiliser aux aptitudes qui dominent nos proches, nos partenaires, nos collaborateurs, nos dirigeants et tout particulièrement les nôtres.** Ce jeu de composition et de mise en place de nos différents atouts est un jeu ouvert. Il n'y a pas de règles et celles qui existent ne sont pas arrêtées mais évoluent avec les progrès que nous réalisons.

En d'autres termes, nous devons apprendre à mieux **adapter notre style pour que notre langage retrouve auprès de nos interlocuteurs l'écho favorable qui permettra le travail en « équipe ».** Comment ? En valorisant les atouts des autres mais aussi en nous exprimant dans un langage auquel les autres sont sensibles.

Nous pourrions ainsi établir le contact et communiquer. Nous utiliserons alors des termes que notre interlocuteur est prêt à entendre parce qu'ils sont proches de ses aptitudes dominantes. N'est-ce pas là, l'essentiel ?

### **À noter**

Ne prenons pas la fâcheuse habitude de toujours comparer nos points de vulnérabilité aux points forts de ceux qui nous entourent. Nos aptitudes sont là. Il suffit de les regarder et d'en tirer profit. La quantité importe peu, car dans la mesure où nous exploitons le jeu des compensations, nous arriverons tant bien que mal à réaliser l'entièreté ou une partie de ce que nous voulons faire.

## 10.7 La performance s'obtient en exploitant l'ensemble de nos aptitudes

Quel que soit le problème auquel nous sommes confrontés, **nous devons en permanence apprendre à équilibrer le temps de la réflexion par rapport au temps de la décision et de l'action**. S'engager sans s'être donné le temps de la réflexion ne peut qu'induire en erreur. Aller trop vite relève de la précipitation. Nous pouvons décider de rester dans le problème en l'analysant sous tous ses angles et sans en sortir. Nous devenons ainsi les experts du problème posé. Pour autant, celui-ci ne sera pas réglé. Nos aptitudes à l'analyse doivent tôt ou tard faire appel à nos aptitudes à synthétiser les données disponibles, à les poser en termes d'action et enfin à prendre les décisions utiles seul ou en équipe. Nos autres aptitudes seront ainsi mises à contribution.

Nous voulons dire que notre aptitude à créer des schémas nouveaux et à faire des synthèses vient renforcer nos aptitudes rationnelles et analytiques. Elle nous évite de tourner en rond en adoptant sans arrêt les mêmes solutions sans la moindre innovation ni performance. Ainsi, la résolution de problème devient opportunité de développement et outil de performance face aux situations difficiles. Il ne reste plus qu'à faire connaître la réponse retenue, à la partager avec les autres et c'est là où notre interactivité entre en jeu (tableau 10.7).

Tableau 10.7 Toute solution met jeu des aptitudes

Évaluation de la solution proposée	Aptitudes mises en jeu
Ma solution tient-elle compte des derniers développements ou de l'état de l'art ?	Rationalité
Ma solution n'est-elle qu'une énième reprise d'un savoir non renouvelé ?	Créativité et esprit de synthèse
Ma solution apporte-t-elle une issue concrète et pragmatique à mes interrogations ?	Pragmatisme
En quoi la réponse que j'apporte consolide-t-elle le sens du partage et de l'interactivité dans mon groupe ?	Interactivité

### À noter

Toute stratégie de sortie de crise met en jeu nos compétences et notre créativité pour aller au-delà des réponses stéréotypées. Elle met l'accent sur l'importance de notre engagement personnel dans la solution retenue. Notre capacité à collaborer avec les autres leur donne plus de globalité et de cohérence.

# 11

## Retrouver l'équilibre durable

Pour comprendre l'importance capitale de notre approche schématique, il suffit d'observer les personnes qui nous entourent. **Rares sont celles qui maîtrisent avec la même force les quatre aptitudes** que nous avons décrites. Certains d'entre nous sont beaucoup trop rationnels et éprouvent du mal, beaucoup de mal, à descendre sur Terre et à partager leur savoir et leurs expériences. D'autres sont beaucoup trop dans le ressenti, l'intuition et la confiance pour rester dans un monde virtuel auquel ils auront du mal à inviter les rationnels ou les hommes d'action. Ces derniers apportent par contre un pragmatisme inné et parlent en termes d'action, de nouvelles adaptations et d'innovations. Tous les intermédiaires existent entre les différents profils présentés.

### **À noter**

La relation harmonieuse entre les fonctionnalités et aptitudes peut être rompue en faveur d'une prédominance de l'une ou l'autre des formes d'intelligences ou de deux formes aux dépens des autres. Il s'en suit une orientation différente des priorités et des modes de pensée variable selon les individus et dont il va falloir tenir compte dans l'interprétation de leurs priorités et choix stratégiques.

Dans ce chapitre, nous voulons proposer **une méthode d'accompagnement (coaching)** à la fois simple, accessible et débarrassée d'innombrables sophistications impersonnelles et inutiles que l'on trouve souvent dans de nombreux écrits. Cette méthode est également à la portée de tous ceux qui

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

veulent prendre le temps de réfléchir sur leurs aptitudes dominantes avec ou sans l'aide d'un accompagnateur. Détecter les aptitudes qui occupent le devant de la scène est une première étape. Elle sera suivie de la mise en place et du suivi d'un plan d'action. Nous accorderons ainsi un peu plus d'attention aux aptitudes qui ont du mal à s'exprimer.

### **À noter**

La méthode est simple et se fait en deux temps. L'un diagnostique pour mettre en évidence nos aptitudes dominantes et prendre conscience de leur impact sur nous. Enfin travailler à développer celles qui n'ont pas pu s'exprimer.

## **11.1 Étape 1 : Le « bilan personnel » pour faire le diagnostic**

De nombreux auteurs recourent à des tests préexistants qui leur permettent de cibler à la fois les points forts et les points faibles des personnes qu'ils sont appelés à accompagner ou à coacher. Ce recours est certes justifié à la seule condition que le test exploité soit validé c'est-à-dire adapté au pays et à la population à laquelle il s'adresse.

Pour nous, ces derniers sont diversement appréciés et leur utilité n'est pas la même pour tout le monde. En tous les cas, ils ne dispensent pas d'un **entretien qui bien conduit apporte beaucoup de renseignements et permet très simplement d'évaluer le niveau de rationalité, l'esprit de synthèse, le souci de passer à l'acte, tout comme l'aptitude à aller vers l'autre et à partager.** Cet entretien serait l'équivalent de l'analyse fonctionnelle en pratique comportementale. Nous le présentons sous forme d'un « bilan personnel ». Il définit l'importance que nous accordons au face à face et à l'ensemble des données partagées au cours de notre échange. **Le « bilan personnel » dure en moyenne deux heures à deux heures trente.** Il peut être nécessaire de recourir à des tests d'appoint pour confirmer une impression ou un point obscur.

**Le bilan personnel a pour objectif de bien comprendre le mécanisme de pensée de la personne à accompagner, ses motivations, et certaines pensées irrationnelles au départ du déséquilibre.** À travers cet échange, nous prenons conscience des aptitudes dominantes et obligatoirement des lacunes à travailler.

- ▶ Ce bilan personnel est une photographie de l'instant présent, visant à comprendre la personne à accompagner, ce qu'elle voit de positif en elle, ce qu'elle peut se reprocher, ce qu'elle aime faire, ce qu'elle n'aime pas faire, mais aussi ses atouts.
- ▶ À travers l'échange, nous lui apprenons à réfléchir non pas en termes de problèmes mais en termes de solution avec un esprit positif et un regard optimiste et constructif sur les événements.
- ▶ Ce bilan servira également de point de départ pour une réflexion sur les pratiques professionnelles et notamment la communication, la gestion des collaborateurs, l'écoute, le partage de l'information, la distinction entre désaccord et conflits, comment faire face, comment négocier, et surtout comment atteindre et aider les autres à atteindre les objectifs fixés ?

Ce bilan se joue au présent. Il n'a pas pour objectif de rechercher chez la personne accompagnée des éléments de son enfance et encore moins le contexte familial et personnel.

Nous partons de ce que l'individu est aujourd'hui. Sa présentation physique, sa représentativité, l'attraction ou le rejet qu'il ou elle suscite ; sa rationalité, son type de raisonnement, son désir de passer à l'action, son esprit de synthèse et de partage avec les autres, sa communication, etc. Le détail de ce bilan peut vous être communiqué à la demande.

Au cours du bilan, nous évitons de nous projeter dans le futur dès lors que cette projection est synonyme de fuite en avant pour ne pas affronter le présent et se réfugier dans un avenir hypothétique où tout se réalise comme par enchantement.

Pour que ce bilan soit opérationnel, il faut qu'il se prolonge d'un compte rendu écrit reprenant ce qui est dit lors de l'entretien. Il est rédigé dans les dix jours qui suivent le bilan personnel. Il est adressé en toute confidentialité à la personne concernée. Elle dispose ainsi de l'ensemble des thèmes développés et peut le diffuser à qui elle veut. Ce n'est pas le rôle de l'accompagnant de le faire à sa place.

Le compte rendu se termine obligatoirement par un plan d'action qui est proposé et qui permet d'établir les bases à partir desquelles un travail efficace verra le jour.

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

### **S'agit-il de rejeter les événements passés ?**

*Certainement pas puisqu'ils ont joué un grand rôle dans notre vie.*

### **Faut-il donc accorder beaucoup d'importance au passé ?**

*Il faut que le passé serve dans la compréhension et la préparation de l'avenir.*

### **Mais le passé ne reviendra plus jamais, n'est-ce pas ?**

*Raison de plus pour qu'il ne nous empoisonne pas le restant de nos jours ! L'évoquer, le comprendre : oui ; ressassez les événements : non.*

### **À noter**

Le bilan personnel et le compte rendu qui le suit permettent d'évaluer les aptitudes dominantes. Il informe tout en évitant à la personne accompagnée de revenir sans arrêt en arrière sur ses propres problèmes : « Nous en avons parlé ; maintenant privilégions ce qui est à faire plutôt que les détails de ce qui s'est passé. » Bien entendu, le besoin d'expression sera respecté, mais sans vraiment l'encourager pour sortir au plus vite l'interlocuteur de la position de victime.

## **11.2 Étapes 2 : Reconnaître les aptitudes dominantes**

Le tableau 11.1, s'obtient à partir des scores rapportés dans les tableaux du chapitre précédent. L'interprétation qui est proposée n'est qu'une approche empirique pour **permettre à chacun de mettre en évidence ses aptitudes dominantes et celles à développer.**

Toute dominance d'une aptitude engendre en général son expansion aux dépens de vos autres capacités. Il nous suffit alors d'en prendre acte et de rester vigilants pour ne pas accentuer le déséquilibre que toute dominance entraîne.

Nous sommes pleinement conscients du caractère extrêmement variable des données précédentes. Jamais le matériel humain ne s'est livré sans complexité à l'analyse. Il faut donc faire avec l'incertitude, l'inattendu et le croisement des données ainsi que leur chevauchement d'un profil à l'autre. Encore une fois, nous ne sommes pas dans l'imprécision ou la manipulation.

Nous sommes dans l'orientation cognitive en direction de ce qui anime les personnes que nous accompagnons. L'objectif n'est pas de dresser des tableaux des personnes mais de les comprendre et de les aider à comprendre ce qui est excessif et en cela totalement préjudiciable à la recherche de leur propre équilibre.

Dans les tableaux 9.4 à 9.7, chacune des quatre aptitudes analysées comporte dix caractéristiques, soit un score maximum par aptitude de 50. Entre 0 et 20, l'aptitude ne semble pas convaincante. Entre 20 et 30, vous vous rapprochez de la moyenne. Au-delà de 30, l'aptitude s'impose à nous et devient dominante par rapport aux autres.

**Tableau 11.1 Exploitation des évaluations des niveaux d'aptitudes**

Scores	0-20	20-30	30-40	40-50
Raison				
Créativité				
Pragmatisme				
Relation				
Aptitudes dominantes	+	++	+++	++++
Aptitudes à développer	++++	+++	++	+

La lecture du tableau 11.1 permettra une première prise de conscience de notre style de résolution des problèmes. En voici une lecture rapide :

**Suis-je un rationnel exclusif ?** Si oui, quelles sont les aptitudes qui sont pour l'instant mises de côté pour satisfaire ma forte rationalité ? Il ne me reste plus qu'à les travailler avec pour objectif une répartition plus équilibrée de mes compétences.

**Si mes aptitudes pragmatiques dominant :** je prends conscience à quel point je recherche les applications et le concret dans les défis de tous les jours. Dans le même temps, je découvre le prix à payer pour être sans arrêt dans l'action. Qu'en est-il du temps d'analyse et de réflexion ? Qu'en est-il de la recherche d'innovation et d'originalité dans mes diverses réalisations ? Il ne me reste plus qu'à les travailler pour une répartition plus équilibrée de mes compétences.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

**La redistribution équilibrée de nos aptitudes porte** en elle les germes d'une relation plus intense avec les autres et une meilleure performance. Quel que soit l'élément qui freine notre avancée, nous devons faire avec nos propres atouts, faute de pouvoir nous approprier ceux des autres.

### **À noter**

Pour atteindre nos objectifs de vie, nous devons nous arrêter un instant pour vérifier que toutes nos aptitudes sont mobilisées pour servir un même but. Si une des aptitudes domine au point d'effacer les autres, nous devons impérativement rétablir l'équilibre et ce travail est largement à notre portée. Il suffit d'y penser.

## 11.3 Étape 3 : Je définis quelles aptitudes travailler

Cette étape est cruciale. Elle a pour objectif de rétablir un équilibre. Tel qu'il se présente, le problème est simple. **Une aptitude dominante influence à la fois nos interprétations de la réalité, mais aussi notre comportement. Par son caractère dominant, elle envahit le champ de notre conscience et nous dicte des stéréotypes en phase avec sa spécificité, passant ainsi sous silence nos autres aptitudes.**

Pour faire le diagnostic, il nous suffit de nous poser certaines questions.

Qu'est-ce qui signe notre particularité ; celle que nous connaissons et celle que nous révèle notre entourage ? Est-ce un excès de rationalité ? Est-ce une volonté prématurée de passer à l'acte avant même d'avoir cerné le problème à traiter ? Est-ce au contraire une place privilégiée attribuée à tout ce qui relève des impressions, des sentiments et des interprétations avec des regroupements d'idées sans vraiment nous soucier de leur vraisemblance ? Enfin, quelle importance accordons-nous aux autres, leur apport, le partage des savoirs et la mise en commun pour des solutions plus globales et impliquant l'ensemble des personnes intéressées.

Cette réflexion nous conduira peut-être à prendre conscience de l'importance que revêtent dans notre vie une ou plusieurs aptitudes. À nous de **ne pas amplifier une tendance en position dominante**, et au contraire **travailler à amplifier celle ayant du mal à s'exprimer** (tableau 11.2).

Tableau 11.2 Diagnostic et aptitudes à travailler

La situation telle qu'elle est	Profil des personnes concernées	Ce qu'il faut travailler
Dominante rationnelle	Il ou elle se situe dans la réflexion pure. Ils procèdent par esprit systémique, en évitant l'ambiguïté pour aller droit au but.	Explorer et développer l'imagination ; le souci de passer à l'action et l'interactivité
Dominante créative	Il ou elle se situe dans l'émotion, la sensation et l'intuition. La routine dérange et ennui.	Développer le souci de faisabilité des hypothèses émises, leur conformité à la réalité. Créer et maintenir le souci de passer à l'action et l'interactivité
Dominante pragmatique	Il ou elle se situe dans la vision objective et pragmatique et répond inlassablement au besoin de « logique pratique » qui reste le filtre à travers lequel toutes les acquisitions sont évaluées, triées et retenues.	Redonner à la raison et à l'émotion toutes leurs dimensions en les aidants à trouver leur place dans cet univers actif menacé par des décisions précipitées et des choix superficiels.
Dominante relationnelle	L'aptitude relationnelle tient une place à part car elle renforce en permanence les traits positifs propres aux autres aptitudes. La fonctionnalité qui s'y rattache s'apparente à la compétence interpersonnelle et relationnelle.	Prolonger la vision participative et le sens du partage par plus de rationalité, d'imagination et de sens pratique.
Dominante rationnelle et créative	Rationalité et créativité tiennent une place dominante Ce qui manque dans ce profil c'est surtout le pragmatisme et en partie l'interactivité	Sortir l'individu de l'enfermement conceptuel d'autant plus que les idées foisonnent. L'aider à les traduire en termes d'action
Pragmatisme et interactivité dominant	Lorsque pragmatisme et interactivité dominant, leur pouvoir s'obtient aux dépens de la rationalité. L'accent est mis à la fois sur l'intelligence analytique et pratique. Toutes deux situent l'individu dans l'action et la réflexion.	Travailler à accorder plus de place à la créativité dans ce contexte « cartésien ». Aider à combattre une difficulté réelle à détecter ce qui est prioritaire et de manière plus globale à gérer le temps.

### À noter

En changeant notre manière de penser, nous changeons notre réalité. En optant pour l'équilibre de nos fonctionnalités, nous faisons le pari de la diversité, la complémentarité et à travers elles, l'équilibre opérationnel de nos aptitudes.

## 11.4 Étape 4 : passer à l'action

### ◆ **Se mettre au travail ne veut pas dire changer de cap et de vision d'avenir**

La prise de conscience de votre type dominant d'intelligence et des conséquences sur votre style de vie et vos relations va maintenant vous permettre de réagir. Pour vous engager, vous avez besoin d'imaginer, de vous projeter dans le temps, vous demander où vous voulez être dans cinq ans, à quoi faire et avec qui. Cette représentation est fondamentale même si imaginer un événement ne signifie nullement le voir se réaliser. Mais en vous projetant dans l'avenir, vous anticipez certains obstacles, vous entrevoyez les failles du système et l'urgence des actions à mener. Dans le même temps, vous distinguez les opportunités à saisir et les menaces qui vous éloignent de votre vision d'avenir. Un plan d'action en découle tout naturellement et sa réalisation s'en trouve facilitée

À ce stade, vous devez insister sur les règles de base qui vous mettent en position pour réussir. Il faut arrêter de regarder les problèmes dans le moindre détail en les exagérant dans un jeu morbide qui finit par oublier qu'après tout, ce qui compte, ce n'est pas l'analyse détaillée du problème mais la solution à trouver.

Au fond, lorsque nous fixons l'attention sur le résultat à atteindre, nous paniquons et inconsciemment, nous prenons peur et le doute s'installe en nous. Si au contraire nous nous concentrons sur les étapes en cours de réalisation, la performance devient possible tout en nous rapprochant du résultat recherché.

Je vous invite à être plus souple avec vous-même, plus tolérant plus compréhensif ; comme vous l'auriez été avec un ami qui vous demande votre avis. Ce n'est pas parce que vous serez dur envers vous-même que vous réussirez mieux. C'est à force de ne voir que ce qui ne va pas que les choses finissent par se détériorer.

### ◆ **Se mettre au travail suppose une conviction ferme dans vos capacités à réussir**

Le matin d'une épreuve, notre organisme est dans un état d'alerte tout à fait normal à condition de ne pas céder à la panique. Imaginons un instant la pression subie par un athlète de haut niveau qui n'a que quelques

minutes pour convaincre, faire ses preuves en montrant ce qu'il a mis des années à apprendre. Face aux grands défis, deux attitudes menacent notre performance : la procrastination et la panique.

La procrastination est la tendance à tout remettre au lendemain. Elle permet d'éviter d'y penser pour se réveiller au dernier moment dans une précipitation excessive ou tout est à faire rapidement, massivement, intensément, sans recours possible, le plus souvent sans appui pour un résultat mitigé et une performance qui ne s'inscrit pas dans le long terme. Joseph R. Ferrari, coauteur de *Procrastination and Task Avoidance*, distingue deux types de procrastination. « L'arousal » ou « excitation, dans lequel l'objectif est de retarder l'action jusqu'à l'extrême pour profiter du plaisir d'exécuter la tâche dans la précipitation ». Cela rappelle en partie, le plaisir « rétention-expulsion » largement décrit par Freud au stade anal de l'évolution. Le deuxième semble refléter la peur du passage à l'acte, par crainte de l'échec ou tout simplement par « évitement » de certaines tâches. « Ce n'est pas encore le moment de prendre sa décision », « J'ai deux ou trois dossiers à terminer avant de vous répondre », et enfin les engagements non tenus : « Demain, c'est promis ! ».

La panique exprime notre désarroi lorsque tout semble échapper à notre contrôle. Ce sentiment est normal, voire souhaitable, car souvent il participe à nous faire réaliser le meilleur de nous-même. Par contre, céder à la panique peut avoir des conséquences graves, puisque l'affolement précipite certaines décisions que l'on sera amené à regretter par la suite.

Il faut toujours avoir en tête cette réalité qui traverse les générations et qui veut que notre motivation croisse lorsque le défi imposé augmente, jusqu'à une limite au-delà de laquelle nous cédonc au découragement et plongeons dans l'inaction. Méfions-nous également des objectifs flous qui n'en sont pas, notamment les élans de générosité du style, « je ferai de mon mieux », « je serai la première de ma classe ». Il serait plus utile de les remplacer par une vigilance accrue quant à notre cinétique de progression, étape par étape, et non du seul résultat final.

### **À noter**

Ne cédonc pas au stress. Lorsque les actions précises sont ciblées, il faut s'y tenir. La persévérance joue un rôle capital. Tous les jours, toutes les semaines, en revenant en arrière s'il le faut mais en repartant aussitôt. Une dynamique qui opère étape par étape, avec confiance, fermeté et sans regarder le résultat final mais s'assurer de la réussite progressive de chacune des actions entreprises.

## 11.5 Comment développer nos aptitudes rationnelles ?

Dans ce paragraphe, nous partons du principe qu'un **déficit en aptitudes rationnelles a été décelé**. Il nous indique l'urgence à rétablir un équilibre et donc de porter nos efforts sur l'acquisition de nouvelles performances dans ces domaines. Tout cela se fera sans négliger nos autres aptitudes avec néanmoins une approche légèrement différente qui mette **l'accent sur plus de réflexion et de raisonnement**.

### De quoi s'agit-il ?

*D'accroître nos aptitudes en développant celles que nous avons tendance à négliger.*

### Pourquoi faire ?

*Pour améliorer nos performances.*

### Que voulons-nous développer ?

*Notre capacité d'analyse pour que nos diagnostics soient en phase avec l'état de l'art et la réalité.*

Tableau 11.3 Développons nos aptitudes rationnelles

Capacité d'analyse		
Permet	Sa traduction	Sa valeur ajoutée s'obtient :
Comparaison Jugement Évaluation Analyse	<ul style="list-style-type: none"><li>– Collecter des informations pertinentes ;</li><li>– Analyser et évaluer des détails recueillis ;</li><li>– Sélectionner les sources ;</li><li>– Comparer les informations recueillies et les regrouper en hypothèses.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Si elle permet l'exploitation d'une opportunité ou la réduction d'une menace ;</li><li>– Si elle accélère et amplifie le niveau de performance ;</li><li>– Si elle reflète un savoir, des idées et un jugement critique ;</li><li>– Si elle n'est pas la conséquence naturelle de données connues et ne résulte pas d'une simple extrapolation évidente en soi ;</li><li>– Si elle s'appuie sur des informations inédites obtenues grâce à des réseaux relationnels efficaces et solidaires ;</li><li>– Si elle est difficilement imitable (par les autres).</li></ul>

L'analyse consiste à regarder dans les détails, les paramètres en rapport avec le problème en cours d'évaluation. Chacun des détails est relié à celui qui le précède ou le suit dans un mouvement d'apposition des données au fur et à mesure qu'elles se présentent. Le passage d'un niveau de connaissance à un

autre se fait par déduction logique exclusive. Les émotions n'interfèrent pas dans l'approche analytique. Tout est rigueur et factuel. De proche en proche, les éléments du puzzle sont bien étudiés même s'ils n'ont toujours pas été rassemblés pour reconnaître l'image finale.

À ce stade, nous allons lister une **série de recommandations ayant toutes pour objectif de nous donner des idées pour développer notre rationalité sans pour autant affaiblir nos autres aptitudes.**

- ▶ **La rationalité ne s'exerce que sur un texte compris.** En cas d'obstacle à la compréhension, il n'est pas envisageable d'aller plus loin car nous risquons de répondre à côté de la question posée. Reformulez les questions surtout si l'interlocuteur ne sait pas exactement ce qu'il cherche. Soyez rigoureux, ne vous dispersez pas. Cherchez à comprendre. Répondre pour répondre n'est pas une chose à faire.
- ▶ Une question bien posée ne garantit pas une bonne réponse, elle peut simplement augmenter vos chances de succès. La manière de poser le problème influence la réponse. Si votre question est floue et peu claire, votre interlocuteur ne sera pas capable de répondre. En faisant préciser la question, vous gagnez en qualité et en rapidité quant à la réponse qui vous sera donnée.
- ▶ Prenez en considération les composants objectifs du problème à résoudre sans les interpréter. Vos émotions sont certes importantes, mais elles conduisent à des perceptions différentes de la réalité. Elles brouillent les cartes et affaiblissent votre niveau de rationalité. À partir du moment où votre rationalité se laisse parasiter puis envahir par des données subjectives, apprises et pour la plupart non fondées sur des arguments étayés, la ligne jaune est vite franchie et vous passez de la rationalité à l'irrationalité. Restez factuels et objectifs. N'interprétez pas : croisez les informations, comparez, analysez, etc. Évitez l'emballement émotionnel. **Ne vous battez pas pour des causes perdues d'avance.**

Essayons de résoudre le problème de Jacqueline qui se plaint d'avoir un compagnon qui ne communique pas assez avec elle.

**Quel est votre problème Jacqueline ?**

*Mon compagnon ne communique pas assez avec moi.*

**Quels objectifs allez-vous fixer ?**

*Qu'il communique mieux.*

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

**Qu'est-ce que cela veut bien dire et comment allez-vous mesurer tout cela ?**

*Je ne sais pas. Que proposez-vous ?*

**N'est-il pas possible de trouver des objectifs quantifiables qui vous permettront de voir si oui ou non votre compagnon fait des efforts ?**

*Qu'il rentre plus tôt deux jours par semaine, que la télévision soit éteinte lors du dîner au moins trois fois par semaine, que nous fassions une activité ensemble tous les samedi matin, etc.*

**Commentaires :**

- ▼ Son compagnon a maintenant des objectifs quantifiables qu'il pourra suivre pour aider Jacqueline à régler son problème.
- ▼ Jacqueline a rationalisé son discours. Ses attentes sont maintenant claires et surtout factuelles.

Une performance peut et doit se mesurer. L'analyse quantitative lui apporte un crédit supplémentaire et la met à l'abri de toute interprétation subjective

- ▶ Très souvent, le débordement émotionnel ainsi que l'envahissement du champ de la pensée par des idées négatives viennent du besoin permanent de se justifier, d'expliquer, de se défendre par rapport aux autres. On prend alors l'habitude de rejeter le blâme sur les autres comme pour dire, « je suis la victime parfaite » et « je subis sans la moindre responsabilité directe ce qui m'atteint ». Cette approche négativité des événements est toujours contre-productive. Elle manque de rationalité.
- ▶ Lutte contre la surcharge de travail et le débordement émotionnel. Tous deux exerceront un pouvoir freinant sur votre performance. Vous perdrez en précision et en rationalité. Pour vous en sortir, prenez le temps de souffler un moment et de dire « non » à tout ce qui s'ajoute à votre emploi du temps déjà bien rempli. Déléguez ce qui peut l'être. Respectez vos ressources et vos limites. L'émotion sera ainsi mieux contrôlée et vous retrouverez votre rationalité.
- ▶ Les pressions externes et internes vous forcent et vous stressent sans pour autant vous aider à résoudre vos problèmes. N'allez pas vite lorsque l'analyse à faire est difficile. N'ayez pas peur de demander le temps qu'il faut avant d'apporter votre réponse. Une fois obtenu, ce délai sera respecté coûte que coûte. Faute d'alternatives, vos solutions enferment vos

interlocuteurs dans un non-choix. Ne réduisez pas vos alternatives à un choix entre le « oui » et le « non » à la solution proposée. Vous y perdrez en originalité et en efficacité.

- ▶ Méfiez-vous des solutions toutes trouvées : elles sont souvent trompeuses. Rien n'est réglé à l'avance. Un certain degré de réflexion et de recherche s'impose pour trouver celle qui répond au mieux à l'attente. Votre décision est le fruit de votre analyse, de votre évaluation et du jugement que vous avez porté sur les faits concrets que vous avez étudiés. Inversement, l'irrationalité vous oblige à accepter ce que vous aurez du mal à démontrer. Créez les alternatives d'abord ; examinez-les ensuite puis décidez.

### **À noter**

Une certaine dose de rationalité est nécessaire à l'obtention d'une analyse claire, comparative du problème qui se pose. Cherchez la précision, la réflexion et l'organisation. Évitez l'enfermement intellectuel, le recours aux idées irrationnelles ou à la superstition. L'émotion ne doit pas faire partie de votre univers rationnel.

Verbes à répéter pour bien les ancrer en vous-même : raisonner plus ; détailler plus ; ranger plus ; expliquer plus ; discipliner plus ; analyser plus ; juger plus ; examiner plus ; disséquer plus ; évaluer plus ; trancher plus ; décider plus ; détailler plus.

## **11.6 Comment développer nos aptitudes créatives ?**

Dans ce paragraphe, nous partons du principe qu'un déficit en aptitudes créatives et de synthèse a été décelé. Il nous indique l'urgence de rétablir un équilibre et donc de porter nos efforts sur l'acquisition de nouvelles performances dans ces domaines. Tout cela se fera sans négliger nos autres aptitudes, que nous maintiendrons, et auxquelles nous allons ajouter et non substituer une approche légèrement différente et tournée vers plus de créativité et d'esprit de synthèse.

Dans l'approche créative et synthétique, la priorité est donnée au regroupement des détails pour en dégager l'image finale, celle à partir de laquelle des hypothèses seront possibles. Lequel d'entre nous n'aime pas adapter son savoir pour en créer un autre quelque peu ou franchement différent ? N'avons-nous pas par moment tendance à nous fixer des objectifs inhabituels comme pour explorer, chercher et innover ?

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

N'avons-nous pas éprouvé certaines difficultés à répondre aux questions interminables de jeunes enfants qui sans le savoir mettent le doigt sur un non-savoir à combler. N'y a-t-il pas de la créativité dans les explications que nous leur apportons ? N'y a-t-il pas une volonté de simplifier, de nous mettre à leur portée en créant des images plus faciles à comprendre ? Il y a de la créativité dans tous ces moments. Il suffit de le reconnaître et de lui attacher une plus grande attention. La synthèse des informations analysées est rendue possible grâce à notre capacité à imaginer, à supposer, à interpréter, à inventer et à créer. Elle nous aide à porter **un regard plus global et plus synthétique sur les événements.**

**De quoi s'agit-il ?**

*D'accroître nos aptitudes en développant celles que nous avons tendance à négliger.*

**Pourquoi faire ?**

*Pour améliorer nos performances.*

**Que voulons-nous développer ?**

*Notre capacité à imaginer, à supposer, à interpréter, à inventer et à créer pour que les détails reprennent vie au sein d'un ensemble plus parlant et ouvert au changement.*

**Tableau 11.4 Développons nos aptitudes créatives et de synthèse**

Créativité et Capacité de Synthèse		
Permet	Sa traduction	Sa valeur ajoutée s'obtient :
Imagination Supposition Invention Création	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poser la bonne question ;</li> <li>- Mettre en évidence les vrais problèmes à résoudre ;</li> <li>- Résumer les données collectées,</li> <li>- Chercher des analogies, interpréter ;</li> <li>- Reformulez les éléments analysés en hypothèses de travail ;</li> <li>- Créer des schémas nouveaux pour concilier l'ensemble des données.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si elle permet de faire des connexions entre différentes hypothèses ;</li> <li>- Si elle donne accès à des voies nouvelles et inattendues ;</li> <li>- Si elle accepte l'inhabituel plutôt que de l'ignorer ;</li> <li>- Si elle révèle les tendances et se projette dans l'avenir ;</li> <li>- Si elle démasque la solution qui nous posera plus de problème dans l'avenir ;</li> <li>- Si elle permet la prise de décision et facilite le passage à l'action.</li> </ul>

Restons enfant dans l'âme pour ne pas plier sous le poids de la routine et des contraintes conventionnelles qui pèsent sur nous. Avons-nous pensé aux avantages à tirer d'un développement plus harmonieux de nos aptitudes

créatives ? Sans être Mozart, Molière ou Freud, reconnaissons que chacun d'entre nous et à son niveau a une part de créativité qu'il doit commencer par découvrir, par accepter pour la mettre à contribution

À ce stade, nous allons lister une **série de recommandations ayant toutes pour objectif de nous donner des idées pour développer notre créativité et notre esprit de synthèse sans pour autant affaiblir nos autres aptitudes.**

- ▶ Si votre aptitude à créer des schémas nouveaux à partir des données analysées vous paraît insuffisante, sachez qu'un minimum de maîtrise technique vous sera nécessaire si vous voulez regrouper les données pour en dégager l'image finale. De manière plus générale, en portant votre attention sur vos centres d'intérêts et tout particulièrement ceux que vous maîtrisez, vous exprimez au mieux votre potentiel, vous prenez des risques et vous innovez. **Gardez le souci de votre auto formation permanente.** Il n'y a pas de créativité sans maîtrise du domaine exploré
- ▶ La créativité est ancrée en nous comme une expression quotidienne de certains de nos gènes, soucieux de rester au rendez-vous de l'évolution. Cette tendance est sans arrêt réprimée par toutes les contraintes qui nous détournent de notre tendance spontanée à créer. **On nous encourage à rester conforme, à plaire, à faire comme les autres, à ne pas trop nous individualiser, et encore moins à nous exclure.** Nous sommes supposés privilégier la routine à la nouveauté dans des gestes répétitifs qui tôt ou tard ennuient sans pour autant conduire à la créativité. Le stress enfin, s'invite au débat non pour accroître notre prise de risque et notre créativité mais bien au contraire pour renforcer en nous la recherche de la sécurité dans une routine qu'il devient impératif de respecter. Créer ne doit pas mettre en danger le groupe qui y participe.
- ▶ **La passion est le combustible qui entretient notre créativité à son plus haut niveau.** L'ennui, le désintérêt, n'incitent pas à sortir des sentiers maintes fois explorés pour créer. Lorsque vous vous trouvez dans une impasse, demandez-vous ce qui a déclenché votre emballement. En partant du problème théorique, retrouvez le facteur déclenchant et le lien entre le problème et votre perception personnelle de la solution. Plus vite vous vous emballez et plus vite vous vous tromperez. « Y'a pas le feu », respirez un bon coup, vous verrez, cela passera.
- ▶ La persévérance facilite la créativité, tout simplement parce qu'avec beaucoup de courage, vous reprenez l'idée pour l'analyser sous tous les angles : vous la retournez pour la regarder sous d'autres aspects. Souvent, c'est au cours de ces manipulations intellectuelles répétées

que vous allez enfin trouver l'idée originale qui mériterait de s'y attarder. **Ne laissez pas la frustration s'emparer de vous chaque fois que la solution recherchée semble s'éloigner.** Toute gymnastique mentale passe par un tâtonnement progressif qui finit par vous entraîner toujours plus près des solutions recherchées. Il vous suffit parfois de laisser le problème « infuser » un peu plus longtemps dans votre esprit avant que les solutions recherchées ne viennent vous surprendre

Nous consacrons de moins en moins de temps à la réflexion car nous sommes tous épris de productivité. Une impression de paresse nous prend lorsque nous ne sommes pas engagés dans l'action 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. **Le temps de détente est aussi précieux que celui consacré à produire.** Les solutions inattendues apparaissent plus facilement à l'abri du stress. Ne vous laissez pas prendre au jeu de l'activiste qui est en permanence débordé par un travail qui ne lui laisse aucun moment de réflexion. Sa vision devient restrictive et son attention figée en direction du travail à terminer. Pas le temps de regarder autour de soi ni à côté de ce qui s'est toujours fait. Dans ce contexte, la créativité aura du mal à se frayer un chemin

- ▶ Rester vigilant pour ne pas se disperser. Se mettre au travail suppose de concentrer ses efforts sur un choix ou sur des priorités. **Se concentrer signifie ne pas se laisser distraire,** mais fixer son attention sur le présent et la tâche en cours d'exécution. Ne pas mettre en circuit les idées destructives qui viennent et reviennent sans arrêt pour détruire votre enthousiasme ou votre confiance en nous. Pour se faire il est impératif de vous fixer des critères de surveillance, sorte de boussole virtuelle qui vous remet le cap sur vos objectifs évitant toute dispersion. **Les critères de surveillance que vous retenez doivent être simples, positifs, s'appuyant sur vos forces et non sur vos vulnérabilités.** La loi de concentration, veut que plus vous concentrez votre attention sur quelque chose et plus elle croît et progresse. Vous ne pouvez pas remplacer plus d'une pensée à la fois par une autre. L'idéal étant de substituer une pensée négative par une positive en procédant par étapes.
- ▶ Des idées irrationnelles voire même toxiques vous torpillent de l'intérieur en vous répétant à longueur de journée votre incapacité à trouver, à créer, et surtout à avancer en terrain inexploré. Lorsque vous vous trouvez dans une impasse, demandez-vous ce qui a déclenché votre emballement. En partant du problème théorique, retrouvez le facteur déclenchant et le lien entre le problème et votre perception personnelle de la solution.

**Lorsque des enfants de moins de cinq ans se retrouvent pour jouer ensemble, ils mettent leur créativité au service de leurs ambitions.**

Rien ne les freine et tout les encourage à aller de l'avant. L'absence d'interdits ou d'expériences négatives par le passé rend toutes les solutions envisageables. L'échec ne les effraie pas. Ils se relèvent et repartent. Leurs propos rappellent ceux des explorateurs, des inventeurs, des aventuriers et par-dessus tout celui des créateurs qui savent rompre avec la routine. Le besoin de conformité aux pratiques n'a pas encore atteint les seuils qui bloquent leurs aînés. Ces derniers devraient aussi s'en inspirer.

- **Intérêt de regarder les dernières minutes du film.** Imaginez le scénario suivant : vous arrivez à l'avance à la séance du film et on vous autorise gentiment à entrer dans la salle au lieu de rester à attendre la prochaine séance. Ce qui arrive est singulier. Vous prenez place et involontairement, vous suivez la fin du film. Vous voyez les problèmes réglés et les acteurs recevant la récompense attendue ou le châtement bien mérité. Puis comme prévu, les spectateurs quittent la salle et vous laissez en place en même temps que les nouveaux spectateurs. Le film commence et les scènes se succèdent dans un suspens infernal. Curieusement, vous éprouvez par rapport aux autres une détente que vous a procurée la possibilité de visionner la fin avant même le début des événements. Moindre excitation certes, mais en contrepartie, une plus grande disponibilité pour admirer le jeu des acteurs, les prises de vue, le décor. Cela peut aussi se voir lorsque vous devenez capable de visionner en votre fort intérieur l'environnement et le résultat escompté.

Que s'est-il passé ? En quinze minutes, vous avez parcouru toutes les solutions des problèmes avant même de les poser. Lorsque vous reprendrez votre rôle de spectateur lors de la prochaine séance, vous allez découvrir à quel point ces quinze minutes vous évitent le stress, l'inquiétude ou surtout le stress de celui qui sans le savoir se trouve fortement impliqué dans le scénario qu'il suit. Parce que vous connaissez la fin, chaque séquence du film aura un sens particulier qui fait parler de commencer par la fin. Plus qu'une étape, c'est une stratégie de maintien face aux défis que vous côtoyez tous les jours. L'anticipation permet souvent de se retrouver dans cet état d'esprit. Les solutions sont préparées d'avance bien avant que les questions ne soient posées. Le moment venu, vous êtes prêt à faire face.

 **À noter**

Vous n'avez pas besoin de suivre des cours de créativité pour devenir créatif. Faites tout pour encourager ce goût autour de vous. Aucun signe ne laisse prévoir quelle sera la prochaine innovation et par qui elle sera développée.

## 11.7 Méfions-nous des interprétations défaitistes

Jacques se balade tard le soir lorsqu'il entend un bruit. Il se retourne et son regard croise un promeneur qui le suit. Ce dernier n'a rien de rassurant. Il est grand ; son faciès à peine perceptible et ses pas fermes et déterminés.

- ▶ Jacques se dit : « Il va m'attaquer, me prendre mon portefeuille. »
- ▶ Jacques se dit : « Ce visage m'est familier, c'est probablement monsieur Dunoud, mon voisin de palier. »

Dans la première hypothèse, Jacques est terrifié. Son interprétation de la situation l'a rendu inquiet, apeuré et il se met à accélérer le pas pour fuir la menace qu'il a bien voulu coller à l'événement.

Dans le deuxième cas, Jacques est persuadé qu'il s'agit d'un personnage familier qui emprunte le même chemin que lui. Non seulement il ne ressent aucune menace, mais la proximité d'une personne connue, apporte plus de sécurisation et de détente. Il maintient son rythme sans précipitation ; il n'a pas peur et son comportement s'en ressent.

Prenons garde à cette « rumination » intérieure qui nous maintient dans la recherche incessante d'une réponse qui ne viendra pas. Identifions les postulats qui ruinent notre existence. Considérons-les comme des hypothèses et non des certitudes. Mettons en évidence le caractère irrationnel de leurs affirmations ; enfin, essayons de confronter nos postulats à la réalité. C'est à ce prix que nous sortirons de l'immobilisme qu'engendre la peur de ne pas être à la hauteur ou de ne pas apporter la bonne réponse.

### **À noter**

Dans le domaine de la créativité, l'interprétation optimiste de vos aptitudes est fondamentale. Sans elle, aucune persévérance ne saurait se justifier puisque l'issue n'est jamais favorable. L'optimisme ouvre des voies et permet des explorations courageuses et engagées

## 11.8 Développons nos aptitudes pragmatiques

Dans ce paragraphe, nous partons du principe qu'un déficit en aptitudes pragmatiques a été décelé. Il nous indique l'urgence de rétablir un équilibre et donc de porter nos efforts sur l'acquisition de nouvelles performances dans ces domaines. Tout cela se fera sans négliger vos autres aptitudes que nous maintiendrons et auxquels nous ajouterons et non substituerons une approche légèrement différente et tournée vers les réalisations. Réfléchir en termes d'applications et de réalisations.

### **De quoi s'agit-il ?**

*D'accroître nos aptitudes en développant celles que nous avons tendance à négliger.*

### **Pour quoi faire ?**

*Pour améliorer nos performances.*

### **Que voulons-nous développer ?**

*Notre sens pratique pour que nos analyses et nos synthèses soient tournées vers les applications, les réalisations et plus de résultats.*

Notre attitude face à la complexité appelle l'analyse approfondie du problème posé, la segmentation en ses composants en tenant compte de leur faisabilité c'est-à-dire leur adéquation à la réalité, enfin la prise de décision.

Acquérir une approche plus pragmatique, c'est apprendre à traduire notre réflexion théorique en applications pratiques et exploitables. Sortir du tout conceptuel pour nous soucier de la finalité, des réalisations et des résultats.

Dans ce paragraphe, nous allons lister une série de recommandations ayant toutes pour objectif de vous donner des idées pour développer votre sens des réalisations et le souci des résultats.

Tableau 11.5 Développons nos aptitudes pragmatiques

Aptitudes Pragmatiques		
Permettent	Leur traduction	Leur valeur ajoutée s'obtient :
Application Utilisation Concrétisation Action	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Privilégier des solutions « applicables » et des réponses pragmatiques, tournées vers l'action ;</li> <li>– Cibler des arguments concrets pour élargir nos choix ;</li> <li>– Rechercher le sens pratique à toutes les étapes de la résolution des problèmes posés ;</li> <li>– Suivre ce qui se fait de mieux autour de soi ;</li> <li>– Adopter, adapter et appliquer les meilleures pratiques.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Si elle délimite les idées à retenir et celles à rejeter ;</li> <li>– Si elle prolonge les principes rationnels par l'application pratique ;</li> <li>– Si elle recherche la finalité, l'application, l'utilisation ;</li> <li>– Si elle apprend à réfléchir en termes de solutions et non de problèmes ;</li> <li>– Si elle développe des arrangements pour créer et implanter des idées porteuses ;</li> <li>– Si en progressant avec l'âge elle se confond avec l'expérience.</li> </ul>

- ▶ **Assurez-vous d'être en phase avec vos interlocuteurs au moment de définir les solutions à envisager.** Nous pensons que plus le déphasage est grand, plus vous aurez tendance à vous réfugier dans les données théoriques comme si vous cherchiez à éviter la confrontation. Abordez la nature des sujets à traiter, les thèmes à développer, leur fréquence de diffusion et la longueur du texte à publier. Sans entente sur ces détails, vous allez décrocher et pour ne pas vous faire remarquer, vous choisirez la voie de l'exil par excès d'intellectualisation.
- ▶ **Oubliez un instant la tentation perfectionniste et la volonté de tout maîtriser avant d'appliquer les décisions prises.** Ce n'est peut-être pas suffisamment pensé, mais c'est un point de départ donc un démarrage et l'amélioration reste possible le long du parcours. Pour faciliter le passage du concept à la pratique, **adopter la méthode expérimentale** facilite la mise en pratique des hypothèses de travail. Il n'y a pas de solution miracle au problème posé et le temps consacré à trouver le chemin de la perfection a pour corollaire l'inaction prolongée.
- ▶ Ne restez pas dans des concepts abstraits. Allez à la recherche des données concrètes. Faites un effort dans ce sens si nécessaire. Demandez-vous sans arrêt « **pour quoi faire** » et dans « **quel intérêt** » **le faire**. Pour cela, vous devez veiller à ne pas vous laisser inonder de

détails qui vous éloigneront des solutions concrètes. Si vous accordez beaucoup d'importance à l'aspect rationnel, il est évident que les détails ne vous effraient pas, bien au contraire car ils nourrissent votre réflexion sans nécessairement activer vos aptitudes pratiques. Ne tombez pas dans le piège des détails. Passez à l'essentiel et faites-le vite avant de vous laisser prendre au jeu d'une rationalisation excessive.

- ▶ Arrangez-vous pour que les informations importantes vous parviennent. À défaut, trouvez la source la plus à même de vous fournir un maximum d'informations en peu de temps. Il n'est souvent pas nécessaire de s'abonner à plusieurs revues. Une suffit ; à condition d'être suffisamment fiable. Exploitez le retour terrain (*feedback*) et ne rejetez pas d'emblée les idées des autres. Souvenez-vous que les idées les moins chères sont celles des autres. Ne copiez pas tout. Adoptez les bonnes recettes et adaptez-les à votre problématique. **Apprenez de vos expériences, de vos erreurs et mieux, des erreurs des autres.**
- ▶ Construisez sur vos points forts et ceux des autres. Partez de vos succès pour gagner en confiance et mener à terme vos missions. Ne vous appropriez pas le travail de l'autre. Vous êtes également capables de produire de la créativité et de l'innovation. Faites confiance à vos propres aptitudes et ajoutez vos idées à celles des autres. Plusieurs cerveaux regroupés et ciblant un même objectif fonctionnent mieux qu'un seul.
- ▶ Demandez aux autres ce qu'ils pensent de notre façon de faire, ce qui les dérange dans notre comportement et en tenir compte. **Ce n'est pas renier ses propres valeurs que d'arrêter un instant d'être sa propre référence.** Pour l'industriel, le produit sera jugé par le consommateur et ce dernier réfléchira en termes d'avantages à tirer du produit. **Introduire des critères d'évaluation plus terre à terre** accélère la prise de conscience de la place à accorder à l'action. Penser au service à apporter plonge dans le concret et rompt la barrière intellectuelle exclusive. Plonger dans la réalité permet de prendre conscience de ce qui bouge autour de soi, des attentes exprimées, des opportunités à saisir et des gestes concrets que les autres sont en droit d'attendre de nous.
- ▶ **Respectez vos engagements.** Ni trop tôt ni trop tard, mais à temps. Votre crédibilité en dépend. S'il y a un temps où l'analyse s'impose, lorsqu'elle s'éternise, elle vous entraîne dans une impasse. Le prix à payer serait l'immobilisme ou la fuite dans la recherche effrénée d'encore plus de détails pour retarder le passage à l'action. Soyez plus proactifs que réactifs. Construisez en tenant compte de la culture préexistante : ne cherchez pas à tout changer à la fois.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

- ▶ Agissez en tenant compte des préoccupations de vos partenaires. Ne faites pas cavalier seul. Ne changez pas de discours en fonction de votre interlocuteur.
- ▶ Créez de la valeur en développant votre objectivité
- ▶ Faites-vous connaître de votre entourage. Expliquez ce que vous faites. Ne vous laissez pas de rechercher les points de convergence avec vos interlocuteurs. Mettez en valeur les informations apportées par les autres : les citer, les remercier, les valoriser. Ne vous mettez pas en conflit avec tous ceux qui partagent votre domaine de compétence. Si possible, exploitez leurs efforts et partagez avec eux.
- ▶ Ne prétendez pas faire ce que vous ne savez pas faire. Ne jouez pas avec l'éthique. Imposez-vous une attitude ferme sur ces points.
- ▶ Répondez à la question posée, ne « faites pas de la bibliographie ». **Ne tournez pas autour du sujet.** Allez à l'essentiel et le faire rapidement avec un minimum de précaution pour ne pas vous tromper. Vos réponses doivent être obligatoirement analysées, synthétisées, et formulée dans des termes qui les rendent exploitables. Vos documents doivent comporter trois parties distinctes. Commencez par une synthèse reprenant vos meilleurs arguments, sans redite et dans un style direct et « accessible ». Terminez votre document par une conclusion qui ne soit rien d'autre que la réponse en quatre lignes, à la question posée. Vos interlocuteurs n'ont pas le temps de lire les détails. Ils peuvent en avoir besoin. Dans ces cas, ils vous le diront.
- ▶ Entre la synthèse de départ et la conclusion, vous pouvez rédiger des chapitres détaillant votre travail. C'est aussi le moment de vous faire plaisir et de développer les arguments pour et contre votre prise de position. Ne distribuez le texte contenant les détails qu'à ceux qui les réclament.
- ▶ Fixez-vous des objectifs réalisables. Nous sommes programmés pour avancer d'un objectif à l'autre en direction du but recherché. Ceux qui ne se fixent pas des objectifs sont ceux qui auront du mal à trouver l'harmonie avec eux-mêmes. Pourquoi ? Parce qu'ils ne sont pas convaincus être les maîtres de leur destinée ou qu'ils ne comprennent pas l'importance d'établir des objectifs. Certains ne savent pas comment s'y prendre ou ont peur d'être critiqués. À ceux qui ont peur d'échouer rappelons que vous ne pouvez pas réussir sans vous tromper.

- ▶ **Trouvez le moyen de maîtriser l'anglais.** Si vous n'en avez pas besoin aujourd'hui, vous êtes en sursis. Profitez-en pour avancer. N'attendez pas que votre employeur vous paie tout ce que vous avez besoin d'apprendre. Malgré sa bonne volonté, il ne couvrira jamais vos besoins car ces derniers sont immenses. Si vous n'avez pas compris un mot anglais, n'hésitez pas à le rechercher dans le dictionnaire. Toute « francisation abusive » de texte anglais non comprise peut conduire à de graves erreurs.
- ▶ **Reconnaissez le pouvoir décisionnel de vos interlocuteurs** grâce à leur niveau de responsabilités, la position géographique et la surface du bureau qu'ils occupent. Dans l'entreprise, l'étage supérieur regroupe en général les décideurs alors que les opérationnels sont répartis plus près du premier étage. Dans tout milieu, et quel que soit votre interlocuteur, il y a des mots qu'il ne faut pas prononcer si vous ne voulez pas assister à des réactions inopinées et imprévisibles.
- ▶ **Avec l'âge, vous devenez moins attractif.** Compensez cela par de nouvelles acquisitions pour maintenir et enrichir votre employabilité.

**L'apprentissage donne une dimension pragmatique aux informations traitées.** La recherche de faits facilite le débat et renforce vos arguments. La pensée est invariablement projetée en avant même si des sentiments du passé continuent à l'influencer.

- ▶ **Consolider autour de votre savoir.** Des consignes pratiques permettent d'éviter des situations difficiles. Elles apportent une dimension réelle et pragmatique à la pensée et au comportement que d'aucun ne devrait sous-estimer. La première vérité veut que l'on ne s'aventure pas sur des sujets que l'on ne connaît pas. L'ignorance sera immédiatement repérée et vous perdrez en crédibilité. De même lorsque vos conclusions ne s'accompagnent d'aucune preuve tangible, elles restent des hypothèses. Si vous persistez pour les faire adopter par le groupe, vous perdrez en crédibilité et ce serait dommageable pour la suite. Parce que nous sommes tous faillibles, il ne faut pas hésiter à rechercher les réponses aux problèmes en dehors de vos propres expériences. Toutes les sources sont utiles dès lors qu'elles sont fiables. Ne répondez pas sans en avoir le cœur net. Il y va de votre crédibilité. Et lorsque les sujets se succèdent dans un même domaine qui vous est étranger, faites l'effort de ramener le débat dans celui que vous connaissez. Faites le bien-sûr avec souplesse pour ne pas attirer l'attention sur vos lacunes. Après tout, lequel d'entre nous se sent à l'aise dans tous les domaines ?

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

- ▶ **Trois questions sont cruciales** et doivent faire partie de votre interrogation quotidienne par rapport à votre activité : qu'est-ce que je fais et ne devrais pas faire ? Qu'est-ce que je ne fais pas et devrais faire ? Où est-ce que je me situe par rapport aux objectifs à atteindre ? Il s'agit de questions simples et concrètes devant vous permettre d'aller droit au but pour vous situer, comprendre l'action en cours et son état d'avancement, ce qui a été fait et aussi ce qui reste à faire.

### **À noter**

Renforçons l'approche pragmatique et le passage à l'action. L'action définit une approche pragmatique où la priorité est donnée aux réalisations pratiques et tangibles. S'en écarter maintient l'individu dans l'émotion et le concept sans véritable concrétisation des bonnes idées. L'objectif est de prolonger la réflexion par une application directe dont on tirera les avantages immédiats et dont on pourra mesurer le résultat à travers des critères simples, logiques, sans grands détours ni intellectualisation excessive.

## **11.9 Développons nos aptitudes relationnelles**

**L'importance de l'intelligence émotionnelle dans notre vie active justifie que l'on s'y intéresse très tôt.** Les aptitudes relationnelles ne résument pas à elles seules ce que l'on entend par intelligence émotionnelle. Dans cette définition, il est classique de regrouper également la conscience de soi, la gestion du stress et l'adaptabilité. L'ensemble ainsi décrit aboutit à une meilleure compréhension des messages émis au cours des échanges personnels et professionnels. Il explique la facilité à exprimer nos émotions et à percevoir celles de nos interlocuteurs rendant les échanges plus simples. Un jeu de rôle est également rendu plus efficace dans la mesure où chacun comprend et situe son interlocuteur et reste capable de se mettre à sa place pour s'en rapprocher. Gérer nos propres émotions et comprendre celles des autres facilitent le rapprochement et améliore la qualité de la communication et la résolution des problèmes.

L'information n'est efficace que si son détenteur la partage. Est-il si simple de partager l'information ? Est-il si évident d'aller spontanément vers l'autre pour lui remettre ce dont il peut avoir besoin ? La réponse est claire : l'ouverture en direction de l'autre est un critère d'efficacité ; elle est indispensable pour la bonne marche de l'équipe ; enfin si elle n'est pas inscrite dans nos gènes, elle s'apprend. Comment l'acquérir fait l'objet de ce paragraphe.

Tableau 11.6 Développons nos aptitudes relationnelles

Sens de la Relation		
Permet	Sa traduction	Sa valeur ajoutée s'obtient :
Compréhension Partage Motivation Organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Partager sans manipulation ni volonté de cacher l'information utile ;</li> <li>- Garder le souci de ne pas surcharger les interlocuteurs en données inutiles ;</li> <li>- Échanger par conviction car c'est le prix à payer pour être efficace ;</li> <li>- Nous ouvrir à l'autre pour renforcer notre aptitude à l'échange et au partage.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si les informations utiles sont disponibles et exploitables ;</li> <li>- Si elles facilitent l'interaction et encouragent les échanges ;</li> <li>- Si elles prennent à cœur de réunir ce que rien ne destinait à se retrouver ; de les connecter, de créer des métaphores, des scénarios de fonctionnement et des retombées pratiques que chacun pourra exploiter ;</li> <li>- Si elles créent une dynamique autour des éléments partagés ;</li> <li>- Si elles réussissent à impliquer l'ensemble des acteurs pour une performance collective ;</li> <li>- Si elles suscitent des ajustements et des adaptations stratégiques dans le respect des objectifs.</li> </ul>

Dans le paragraphe qui suit, nous allons lister une série de recommandations ayant toutes pour objectif de vous donner des idées pour développer votre sens de l'autre, votre souci du rapprochement et du partage pour plus de communication et plus de performance.

- ▶ Avant tout, il est nécessaire de **prendre conscience de vos émotions** ; les facteurs déclenchant mais aussi ceux qui les entretiennent. Quelles sont celles que vous voulez maîtriser et par quoi allez-vous commencer ? L'ordre de priorité sera déterminé en fonction de leur retentissement sur votre activité quotidienne.

Qu'est-ce qu'il se passe dans votre tête dans les secondes qui précèdent le déclenchement de l'émotion que vous souhaitez maîtriser ? Maintenant que vous connaissez la cascade de montée en puissance de certaines émotions, décidez d'**intervenir au tout début** ; avant tout débordement émotionnel que vous ne saurez contrôler. Ainsi la conscience de soi nous mène à la gestion de nos propres émotions et par là nous rapproche des autres. L'empathie est alors au rendez-vous. Avec elle, un ensemble de compétences comportementales et sociales aboutissant inmanquablement à plus de communication et plus d'interactivité.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

- ▶ **Exploitez la force qui est en vous.** L'intelligence émotionnelle regroupe notre capacité à partager, à échanger, à communiquer, à comprendre l'autre et à le motiver. Elle suppose un **travail sur soi pour que les étapes en direction de l'autre soient facilitées et rendues possibles.** Il y a des règles simples à suivre et qui permettent à chacun d'entre nous de faire des pas de géants dans la bonne direction. Tout peut se compliquer ou devenir impossible si vous décidez qu'il en sera ainsi. Tout peut au contraire se simplifier si vous prenez la peine de commencer à petits pas ce qui est tout simplement à votre portée.

Avez-vous sans arrêt besoin de faire payer aux autres vos propres difficultés ? Est-il si compliqué que cela de ne pas inonder votre interlocuteur par vos problèmes ? Faites-le si cela vous fait du bien, mais dosez la quantité que vous livrez pour ne pas atteindre la saturation. Cela s'apprend et vous êtes capables d'y arriver.

De même, lorsque vous vous trouvez au cœur de la tempête dites-vous bien qu'un peu de recul ne vous fera pas de mal. Tant qu'une émotion forte n'est pas exprimée en mots, elle se métamorphose en violence ou tout autre trouble du comportement. Apprenez à formuler votre colère avant qu'elle n'explose.

Reconstituez en détail le déroulement d'une situation pour découvrir l'élément déclencheur pour ne pas vous laisser déborder.

Cherchez à minimiser certaines situations surtout lorsque vous prenez conscience que vous en faites trop. N'allez pas jusqu'au bout de vos explosions de colère, faites marche arrière et tout le monde appréciera.

Portez votre attention sur vos discours intérieurs et à leur impact sur vos comportements. Non, personne ne peut vous faire croire que vous êtes misérable sans que vous l'y autorisiez. Identifier les émotions que vous ne pouvez pas gérer seul. Faites-vous aider s'il le faut et à votre tour aidez ceux qui vous le demandent. Vous ne devrez ainsi rien à personne et vous franchirez un pas en avant dans votre recherche de développement personnel.

Canalisez votre énergie positivement et surtout apprenez à dire « stop » lorsqu'il est encore temps.

Ne prêtez pas aux autres vos propres conclusions, détendez-vous, et s'il le faut entraînez-vous à rire de vous-même sans pour autant vous détruire.

Tous ces petits pas sont à **votre portée et vous pouvez les dépasser sans gros moyens. Il suffit d'y penser.**

- ▶ Observez votre comportement lorsque vous êtes en présence des autres. Comment réagissez-vous ? Quels sont vos besoins réels qu'ils soient exprimés ou non. Que cherchez-vous à prouver ? Êtes-vous plus préoccupé à occuper le terrain, à monopoliser le temps de parole ou à vous mettre en valeur ? Pourrait-il en être différemment sans pour autant perdre de votre authenticité ? **Prenez le temps d'écouter les autres. Ils ont beaucoup à vous apprendre particulièrement si leur bagage culturel est différent du vôtre.**
- ▶ **Votre force est dans le partage.** Dans cette perspective, vous devez prendre l'initiative et partager l'information. Les autres suivront. Il est temps de vous interroger sur une question fondamentale. L'information est-elle plus efficace lorsque son propriétaire la garde précieusement et évite de la diffuser ? Ne serait-elle pas plus utile lorsqu'elle est partagée ?

L'information n'est pas un privilège mais un outil de travail. L'échange permet de construire ensemble et de rester en phase sur de nombreux sujets d'importance stratégique. Il permet aussi d'identifier les bonnes idées et de saisir les opportunités. Il confère ainsi un avantage compétitif décisif.

L'isolement de chacun est lourd de conséquences néfastes tant pour l'individu que pour son entourage. Ce que l'on ne partage pas entre nous, nos concurrents sont payés pour le partager entre eux à nos dépens. Il va de soi que seule une réelle volonté de partage permettra la mise en commun du savoir en évitant la simple apposition de données pour faire semblant ou pour n'avoir rien à se reprocher.

Vous partagez, je partage. Vous faites de la rétention d'information, je fais de même. La règle de réciprocité veut qu'un service rendu se prolonge par un service en retour dans une spirale entraînée par la valeur d'exemple. Si vous abusez du tampon « confidentiel » pour ne pas partager, je comprendrai à quel point vous souhaitez tout contrôler, tout, sauf peut-être ce que je décide de ne pas partager avec vous.

**Il n'y a pas d'interactivité sans interdépendance. Il est fréquent d'assister à un débat télévisé regroupant un certain nombre de participants autour d'un thème d'une importance capitale pour les téléspectateurs. L'animateur est supposé établir des liens entre les personnes et de mener les échanges pour que l'émission soit utile et à la portée de tous.** Le temps de parole est calculé ; alors chacun en profite pour avancer ses points de vue et il le fait souvent sans intégrer ce qui avait été dit au préalable. Ses commentaires ne répondent pas à la question posée. Les participants ne cherchent pas à communiquer

mais à se justifier. Brusquement le ton monte. On n'attend plus la fin des phrases pour prendre la parole. Le miracle de Babel ne se produit pas. Les discours sont fragmentés et sans véritable lien les uns avec les autres. Le débat prend alors la forme d'un « monologue collectif ». La réaction des téléspectateurs ne se fait pas attendre : ils changent de chaîne avec soulagement. Ils critiquent ces « têtes bien pleines » et le gâchis engendré par l'absence de réel échange. L'interdépendance ouvre la voie au travail en réseau. Elle rassemble, met en commun et s'inscrit dans une logique de performance et de progrès.

- ▶ **Créons notre propre réseau interactif.** Réfléchissons en termes de dynamiques positives dans la poursuite de nos objectifs. Ne seront pas considérés comme obstacles à l'adhésion, l'âge, le sexe, le niveau hiérarchique, l'absence de diplômes universitaires, le niveau de salaire, la percée socioprofessionnelle ou l'ethnie.

Par contre, nous devons **regarder de près la qualité et la spécificité de l'apport de chacun au réseau qui l'accueille**. Évitions ceux qui se préoccupent d'entasser les cartes de visite plutôt que de les animer dans l'intérêt du réseau. Privilégions par contre ceux qui montrent de réelles capacités à travailler avec les autres pour générer synergie et performance. Ouverture, disponibilité, apprentissage permanent cimentent le réseau et assurent le renouvellement des idées.

- ▶ **Le cycle de maturation des échanges interpersonnels évolue de la dépendance à l'indépendance, puis à l'interdépendance.** La dépendance définit notre passivité voire notre indifférence face à notre interlocuteur ; l'indépendance exprime notre opposition, un retour sur soi sans tenir compte des autres. Avec l'interdépendance, l'échange, la réciprocité, la complémentarité et le travail solidaire s'imposent.

### **À noter**

Développons le concept d'intelligence collective dans notre interaction au sein même de notre réseau. Nos arguments se regrouperont autour de thèmes fédérateurs tels le décroïsonnement, la gestion des savoirs partagés et le renforcement du réseau en partant des forces de chacun. La capacité des membres du réseau à regrouper et à mettre en commun est une force pour l'ensemble des membres du réseau.

## 11.10 Mettons nos enfants au parfum de l'intelligence émotionnelle

Il n'est jamais trop tôt pour intervenir et **préparer nos jeunes à développer leurs aptitudes à aller vers les autres, à échanger et à apprendre**. Pour se faire, nous n'avons pas besoin de textes philosophiques compliqués mais de simples consignes à mettre en place et qui auront des effets positifs à terme.

Apprenons à l'enfant dès son jeune âge ce qu'est un facteur déclenchant et un facteur maintenant un comportement. Aidons-le à détecter ce qui provoque des comportements non désirés. Montrons-lui l'importance d'appliquer la prévention pour ne pas se mettre dans les situations de récurrence. Après tout, un bon marin n'est pas celui qui cherche la tempête pour faire la démonstration de son habileté mais plutôt l'évite et quand il se trouve pris au piège d'en sortir au mieux.

Il est important de **respecter le temps de parole de son enfant, de ne pas l'interrompre, de l'habituer également à ne pas interrompre les autres** lorsque ces derniers s'expriment ; que l'on soit ou non d'accord avec le contenu de leur discours.

Obliger l'enfant à reformuler ce qui vient d'être dit avant de prendre la **parole est une technique qui marche et qui oblige l'enfant à écouter**. C'est le début du partage et du respect de l'autre. Apprenons à nos enfants à s'exprimer et respectons ce qu'ils nous diront. Méfions-nous de la tentation autobiographique qui veut que notre enfant passera obligatoirement par les mêmes étapes que nous et qu'il ressentira les mêmes choses que nous lorsque nous avons son âge.

**La gestion de la frustration** est un gros problème lorsqu'on a affaire à des jeunes. Si nous voulons y arriver, il n'y a qu'une seule voie qui y mène : celle de la négociation et de l'échange. Plus l'enfant discute et exprime ce qu'il ressent et plus il sera à même de gérer les conflits de demain. Bien entendu, la négociation ne portera pas sur des thèmes-clés que nous jugeons fondamentaux dans son éducation. Dans tous les cas, la concertation et l'acceptation des règles sont facilitées si l'on s'y prend bien. Dans ce cas, il y a de fortes chances qu'un accord gagnant-gagnant se conclue.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

La négociation est une approche éducative d'une importance capitale et nous savons à quel point elle prépare les jeunes à la gestion de la frustration et des conflits.

L'enfant est capable de comprendre la différence entre un langage verbal et non verbal. L'adulte ne le trompera pas lorsque son discours est en contradiction avec ses traits ; que ces derniers expriment la colère, la joie, l'inquiétude, l'agitation ou la douleur. Il est également utile d'encourager l'enfant à exprimer ses propres sentiments et à respecter ceux des autres.

**Si nous voulons apprendre l'empathie aux enfants, commençons par la pratiquer nous-mêmes.** L'enfant n'est pas dupe et nous ne lui ferons pas croire ce qui n'est pas vrai. Nous serions peut-être capables de le tromper une fois. Nous aurons du mal à le faire une seconde fois car l'enfant voit nos actes et en tire une règle de conduite.

Tout cela ne s'obtient pas dans un climat d'insécurité ou de conflit. Sans une base d'affection et de confiance, la négociation tournera à la confrontation et nous n'obtiendrons pas ce que nous recherchons.

**L'empathie ne se décrète pas par une volonté parentale mais par l'exemple.**

L'enfant apprend à faire face à ses difficultés. Méfions-nous de ceux qui comparent en permanence leurs points faibles aux points forts de leurs voisins : ils partent perdants et restent dans ce cas incapables d'empathie ou d'échanges avec les autres.

### **À noter**

Plus on s'achemine vers l'autonomie et plus nous assisterons à des scènes où les émotions moduleront le quotidien de ces adultes en devenir. L'intelligence émotionnelle progresse au même titre que les autres formes d'intelligence et sa mise en place accélère l'intégration sociale de l'enfant, l'interaction avec ses pairs, en y intégrant l'attachement et l'amitié.

## **11.11 Comment augmenter notre écoute ?**

**N'est-il pas difficile d'écouter lorsque notre interlocuteur traite un sujet d'aucun intérêt pour nous ?**

*Tout échange est en lui-même une bonne raison d'écouter l'autre.*

### Qu'est-ce qui rend l'écoute si difficile ?

*Le jugement instantané du contenu du message. Il détruit au fur et à mesure toute l'argumentation en cours.*

### Mais si ce jugement n'est jamais formulé, l'écoute reste-t-elle difficile ?

*Non. Formulé, le jugement n'en est pas pour autant absent. Il envahit nos deux hémisphères cérébraux et sature les circuits internes au point de ne plus rien laisser entendre. C'est dire que si nous voulons apprendre à mieux écouter, commençons par **nous abstenir d'émettre la moindre critique** tant que notre interlocuteur n'a pas terminé sa plaidoirie.*

### Y a-t-il des exemples concrets pour le prouver ?

*Au cours des différentes formations que nous organisons, nous imposons une règle de base et elle est très simple. **Aucun des participants n'a le droit de prendre la parole tant qu'il n'a pas résumé au préalable ce qui vient d'être dit.** Cela oblige à écouter et cela s'apprend.*

### Est-ce applicable en famille ?

*Tout à fait. En obligeant l'enfant « dominant » à ne prendre la parole qu'après avoir résumé ce que ces frères et sœurs ont dit, non seulement il apprend à mieux les écouter mais il les encourage à s'exprimer correctement puisque ce qu'ils diront sera repris sans jugement. L'échange pourra alors commencer. Il faut maintenant aller au-delà de l'échange. Il faut s'assurer que ce qui a été dit a été bien compris et qu'il ouvre la voie à un véritable partage du savoir et des compétences. C'est à ce prix que les deux interlocuteurs éprouveront plus tard l'envie de se revoir et d'échanger à nouveau.*

**Cela ne doit pas être si simple pour un émotionnel de discuter avec un individu pratiquant le tout rationnel. Il devrait alors affronter une cascade analytique infernale et d'une froideur incompatible avec son tempérament de rêveur.**

*La compatibilité existe et il faut la chercher. Nous conseillons toujours aux rêveurs de mettre par écrit les arguments qu'ils veulent développer puis de les reclasser dans une logique qui plairait au rationnel d'en face.*

### Et ça marche ?

*Oui et plus souvent que nous pouvons le croire.*

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

### **À noter**

La reformulation de l'argument développé avant de prendre la parole pour le critiquer est un réflexe pédagogique qui a fait largement ses preuves. Tout individu acquiert le droit à la parole, dès l'instant qu'il a fait la démonstration de son effort pour mieux écouter.

## **11.12 Des questions sans intérêt et qui n'encouragent pas l'interaction**

Parmi les plus fréquentes citons :

- ▶ Qu'est-ce que vous faites dans la vie ?
- ▶ Où est-ce que vous êtes né ?
- ▶ Quelle école avez-vous fréquentée ?
- ▶ Comment est-ce que vous avez rencontré telle autre personne ?
- ▶ Pour qui allez-vous voter aux prochaines présidentielles ?
- ▶ De quelle religion êtes-vous ?
- ▶ Est-ce que vous êtes mariés ? Combien d'enfants avez-vous ? etc.

Avec ces questions, vous mettez souvent votre interlocuteur dans l'embarras. S'il essaie de ne pas vous répondre, ayez la gentillesse de ne pas insister. Rappelez-vous que d'autres sujets, plus neutres, existent, comme par exemple l'évolution du temps, les monuments en construction, l'état des transports et pourquoi pas certaines manifestations sportives où la probabilité est grande que vous soutenez la même équipe.

### **À noter**

Pour maîtriser vos émotions, vous devez faire l'effort de mieux vous connaître afin de déceler les premiers signes annonçant tout risque de débordement émotionnel. Pour chacun d'entre vous, l'impératif d'efficacité ne peut se réaliser pleinement sans un effort pour plus d'interactivité, plus d'échange et plus de partage. En développant vos aptitudes relationnelles vous créez des systèmes de renforcement des autres aptitudes car il faut comprendre un problème avant de le traiter ; il faut écouter un collaborateur avant de s'exprimer et intégrer l'autre dans son attente pour des applications plus proches de ses préoccupations.

## 11.13 Plus jeune et plus facile à impressionner

Faute de pouvoir convaincre une femme de l'intérêt qu'il représente à cinquante ans, Jules se lie d'amitié avec une jeune femme de vingt-cinq ans. Il se plaît à constater qu'elle n'a aucune exigence particulière, qu'il arrive à lui faire accepter les prouesses qu'il n'a jamais réussies. Jules dit se sentir renforcé par sa présence et son écoute. Il a enfin trouvé la femme jeune qui comprend ses qualités intrinsèques, celles qu'elle n'a peut-être pas eu le temps de découvrir, ou plus vraisemblablement de contester. Elle est là, impressionnée par ce mâle hors pair qui n'en finit pas d'évoquer ses prouesses sans donner la moindre preuve de leur véracité.

« Elle m'adore », répète-t-il à qui veut bien l'entendre. Il serait plus prudent de rajouter « pour l'instant » car sauf exception, la réalité finit toujours par l'emporter et la différence d'âge ne sera pas compensée par des prouesses exceptionnelles. L'ennui s'installe. Il ne trouve plus dans l'intimité des relations sexuelles un semblant de lien qui consolide un édifice bien fragile.

Jules a plus envie de se prouver qu'il peut encore plaire mais ose à peine à se tourner vers sa compagne, qu'il n'arrive plus à convaincre de ce qu'il n'est pas. Un substitut plus jeune est une proie facile, naïve, facile à impressionner.

### À noter

Où est l'intelligence dans tout cela ? Sans remettre en cause la sincérité des liens qui peuvent unir des personnes d'âges différents, nous restons convaincus que rien n'est plus agréable que de vieillir avec la personne que l'on aime.



# Conclusion

## ◆ Améliorons ce qui peut l'être

Dans cet ouvrage, nous avons commencé par définir ce qu'est l'intelligence en insistant à la fois sur sa complexité mais aussi l'extraordinaire potentiel qu'elle met à notre disposition. Chacun a sa part dans un jeu où les passerelles multiples existent, se chevauchent et aboutissent en fin de parcours aux réalisations les plus diverses.

Nous avons évoqué longuement le concept d'intelligence multiple pour sortir du cadre restrictif d'une intelligence académique exclusive et élargir le concept en y intégrant toutes les aptitudes qui sont à notre disposition et qui font l'authenticité de chacun d'entre nous et son originalité.

Pour éviter de stagner dans des considérations anatomiques ou physiologiques complexes, nous avons centré notre attention sur quatre types d'intelligences qui nous ont accompagnés d'un bout à l'autre de cet ouvrage. L'intelligence analytique synonyme de rationalité : l'intelligence créative (synonyme d'aptitude à la synthèse et à la création), l'intelligence pratique (synonyme de pragmatisme et d'action) et enfin l'intelligence émotionnelle (synonyme de relation).

Chaque type d'intelligence a fait l'objet d'un chapitre détaillé. Notre objectif était de montrer que loin d'être une apposition de compétences, notre intelligence a un atout majeur : celui d'être globale. Elle a le pouvoir d'associer les données, de les regrouper et d'en tirer des conclusions. Puisque notre intelligence est globale, pourquoi, dans ce cas, ne pas exploiter l'ensemble des aptitudes plutôt que l'une ou l'autre que nous avons appelées « aptitudes dominantes » ?

Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

La liste bibliographique qui suit se rapporte à des travaux importants dans ce contexte. Tout oubli de ma part est un pur hasard, car ma volonté est aussi d'ouvrir la réflexion à ceux qui parmi vous souhaitent approfondir les thèmes que j'ai développés.

#### ◆ Constat

Nous avons souvent tendance à minimiser nos aptitudes ; à les banaliser pour mieux mettre en avant celles des autres. Nous avons beau avoir des témoignages de la part de notre entourage quant à notre capacité à créer et à réussir, nous opterons souvent pour les idées défaitistes car **nous n'avons pas conscience de l'ensemble de nos aptitudes et nous nous obstinons à ne regarder que nos lacunes.**

**Avons-nous tous des aptitudes suffisantes pour réussir dans la vie ?**

*Oui, sauf en cas d'altération pathologique du développement qu'elle soit congénitale, acquise ou d'origine inconnue.*

**Ces aptitudes sont-elles réparties identiquement et de la même façon pour chacun d'entre nous ?**

*Non. Certains possèdent en plus grande quantité des aptitudes qui restent peu développées chez d'autres et vice-versa.*

**Il y a donc ceux qui partent gagnants et ceux au contraire qui n'ont rien à espérer ?**

*Il y a des aptitudes dominantes chez nous qui font notre style de gestion des affaires courantes et de notre vie de relation. Il y a aussi celles que nous avons mises de côté faute d'intérêts. L'exploitation insuffisante qui en est faite explique les problèmes que nous rencontrons.*

**Cela paraît simple...**

*Cela montre que notre part de progression réside dans les aptitudes que nous avons oublié de développer. En centrant nos efforts sur elles, nous parviendrons à améliorer à la fois nos performances et notre vie de relation.*

**Cela se ferait-il aux dépens des aptitudes dominantes ?**

*Non, car l'objectif n'est pas de nous attaquer à ce qui marche mais à rentabiliser ce que nous avons moins exploité à ce jour.*

### ◆ Voie directe et voie alterne

Soyons clairs : **tant d'idées irrationnelles sont ancrées en nous** ! Elles viennent pour la plupart de notre éducation, de notre culture et de tout ce que nous avons appris et observé au cours de notre histoire. Parmi elles, une place importante est accordée à **notre impression d'incompétence faute de répondre à des standards établis ou que nous nous imposons**. Le plus souvent ces derniers mettent en avant les aptitudes que nous n'avons peut-être pas su développer comme pour justifier nos difficultés ; voire même nous autoriser à baisser les bras.

Comme nous l'avons dit, **des voies de substitution** existent. Elles nous permettent d'avancer malgré nos difficultés. Elles mettent en valeur et nous aident à exploiter nos propres compétences. **Apprenons à souhaiter ce que nous avons déjà** : nos aptitudes principales certes, mais aussi celles auxquelles nous n'avons pas accordé l'importance qu'elles méritent.

Lorsque le concept d'intelligence multiple a fait son entrée fracassante dans nos mentalités, nous avons pris conscience de l'importance de la pédagogie dans nos systèmes d'éducation. L'équation à somme nulle qui veut que si l'un gagne, l'autre perd obligatoirement, n'avait plus de raison d'exister. Même si l'un perd, son interlocuteur n'emporte pas obligatoirement la mise parce qu'il y a de plus en plus d'interaction, d'échanges, de partage. Nos intérêts se chevauchent au point que nous trouverons toujours un terrain d'intérêt commun pour construire ensemble et avancer.

En termes d'aptitudes, cela veut également dire que l'absence d'une d'entre elles ne signifie pas la condamnation systématique de celui ou de celle qui en serait privé.

**Des systèmes de compensation existent.** Faisons confiance à nos structures neuronales et à leurs interconnexions et tout se fera dans le bon sens.

Ces mécanismes de compensation nous permettront tout en développant nos aptitudes quiescentes, d'aller au-delà de certains obstacles ou de les contourner. Nous emprunterons ainsi des voies annexes qui useront d'astuces inédites pour nous mener au bout du compte à destination.

Non, l'élève qui n'est pas bon en mathématiques n'est pas perdant à tous les coups. Même si l'entourage lui exprime ses réticences, il saura retrouver la voie qui le mènera à plus de performance et d'interactivité. À condition, bien entendu, qu'il prenne conscience à la fois de l'existence de ces aptitudes et qu'il accepte de les développer et de les mettre en valeur.

*Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !*

### ◆ Des recettes qui ont fait leurs preuves

**Toute dominance constitue le socle sur lequel se construit notre style de gestion des problèmes.** Faire le diagnostic de nos aptitudes dominantes revient également à prendre conscience de ce que nous ne faisons pas assez. Dès lors, il suffit de faire des efforts pour améliorer notre performance et notre vie de relation. Le tableau C.1 n'a rien d'extraordinaire ; il se veut simple et pragmatique. Il situe les quatre aptitudes et ce qu'elles permettent de réaliser : le rationnel, le créatif, le pragmatique et le relationnel.

**Tableau C.1 Caractéristiques de chacune des aptitudes**

	Le Rationnel	Le Créatif	Le Pragmatique	Le Relationnel
Notre équilibre passe par le développement de toutes nos aptitudes ; qu'elles soient dominantes ou non. Nous mettrons ainsi tous nos atouts de notre côté.	Raisonne	Crée	Pratique	Associe
	Détaille	Regroupe	Expose	Partage
	Range	Assemble	Produit	Échange
	Explique	Interprète	Exécute	Relie
	Discipline	Conçoit	Montre	Encourage
	Analyse	Synthétise	Conclue	Connecte
	Juge	Décrit	Agit	Consolide
	Examine	Exprime	Entreprend	Motive
	Dissèque	Fusionne	Termine	Renforce
	Évalue	Perçoit	Fait	Décloisonne
	Tranche	Surprend	Opère	Incite
	Décide	Éclaire	Réalise	Fédère
	Détaille	Unit	Consomme	Intéresse
	Critique	Ressent	Adapte	Rapproche

Pour utiliser ce tableau, il suffit de limiter les activités en rapport avec vos aptitudes dominantes pour travailler un peu plus celles que vous avez pu négliger par le passé. Ainsi, par exemple, le rationnel qui raisonne, détaille, range, explique, analyse, juge, tranche ou détaille plus souvent que les autres fera un effort pour limiter ces activités. Si son côté relationnel reste précaire, il fera l'effort de partager, de relier, d'échanger, de consolider, de décloisonner ou de se rapprocher des autres. Cette liste est accessible et réalisable. Nous l'avons largement utilisée.

### ◆ Le mot de la fin

Au cours de notre expérience en *coaching*, en conseil et en formation, nous avons pratiqué de nombreux bilans personnels. Ils ont montré que **la plupart des problèmes que nous rencontrons viennent soient de nos aptitudes dominantes qui éclipsent les autres ou alors du développement timide et insuffisant de ces dernières**. L'objectif est alors de redresser la barre en ramenant le comportement à un niveau d'équilibre satisfaisant lorsque l'approche positive est décidée.

Un vieil enseignement raconte que Dieu invite un jour son représentant sur Terre à visiter l'Enfer. Ce dernier aperçoit une gigantesque table ronde et des gens assis tout autour et manifestement affamés. Pourtant il y a de quoi manger à table et le visiteur à juste titre, dit ne rien comprendre. Chacun tient en main une cuillère pourvue d'un manche tellement long qu'il paraissait impossible d'amener la nourriture à la bouche.

Pour mieux percevoir le problème, Dieu l'emmène au paradis. Même spectacle, avec cette fois des convives pleinement heureux et manifestement rassasiés. La différence est qu'au paradis, les gens se donnent à manger les uns les autres et parviennent à surmonter ensemble leurs difficultés.

**Nos aptitudes sont là, à nous de les transformer en atouts. C'est aussi notre façon d'humaniser notre environnement.**

D<sup>r</sup> Pierre Achard

Septembre 2011



# Bibliographie

G. M. Van der Aalsvoort, Wilma Resing et A. J. J. M. Ruijsseenaars. *Learning Potential Assessment and Cognitive Training: Actual Research and Perspectives in Theory Building and Methodology*, JAI Press Inc., 2002.

Pierre Achard, *Le changement sans perte d'authenticité*, Lavoisier, 2005.

Julian de Ajuriaguera et Daniel Marcelli, *Psychopathologie de l'enfant*, Masson, 1984.

Aaron Beck, *Cognitive Therapy and the Emotional Disorders*, New American Library, New York, 1976.

Alfred Binet et Théodore Simon, *The Development of Intelligence in Children*, William & Wilkins, Baltimore, 1916.

Ellen Berscheid et Pamela Regan, *Psychology of interpersonal relationships*, Pearson Prentice Hall, 2005.

Stephen R. Covey, *Principle centered leadership*, Fireside, New York, 1992.

Joseph Chbat, « Les dimensions de l'apprentissage », *Pédagogie Collégiale*, Mai 1994 (Vol. 7 n° 4).

Dennis Coon, *Essentials of Psychology*, Brooks/Cole Publishing, 1997.

Rebecca Cutter, *When Opposites Attract: Right Brain/Left Brain Relationships and How to Make Them Work*, Plume Publisher, 1996.

Daniel Dennett *Consciousness Explained*, Little Brown & Co, 1991.

Edwards Drawing on the Artist Within: An Inspirational and Practical Guide to Increasing Your Creative Powers, Prentice Hall & IBD, 1986.

Kirk Felsman et George Vaillant, *Resilient Children as adults : a 40-year study*, Guilford, New York, 1978.

Joseph Ferrari, William McCown, Judith Johnson. *Procrastination and Task Avoidance*, Springer, 1995.

Howard Gardner, *Les intelligences multiples : La théorie qui bouleverse nos idées reçues*, Retz Éditeur, 2008.

Daniel Goleman, *L'intelligence émotionnelle*, Robert Laffont, 1999.

Linda Gottfredson, *Dissecting practical intelligence theory: Its claims and evidence*, School of Education, University of Delaware, Newark, DE 19716, USA, 2003.

Ned Herrmann, *The Creative Brain*, Atlantic Books, 1999.

« Ne mangez pas la guimauve trop vite. Le lien entre maîtrise de soi et réussite »  
Revue des travaux de Walter Mischel (resource Internet).

Joseph Ledoux, *The emotional brain: the mysterious underpinnings of emotional life*, Simon & Schuster, 1998.

Pierre Levy, *L'Intelligence collective : Pour une anthropologie du cyberspace*, La Découverte, 1997.

John Mayer, Mark Brackett et Peter Salovey, *Emotional Intelligence: Key Readings on the Mayer and Salovey Model*, Dude Publishing, 2004.

Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill Company, 1960.

Timothy Ray Miller, *How to Want What You Have*, Henry Holt and Company, New York, 1995.

Alyce Parsons, Kathy Hurley, Theodorre Donson, *Essential Self, Essential Style Align Your Inner Essence and Outer Expression*, WindWalker Press, 1998.

Alyce Parsons, Phil Willette, *What's My Style?*, Alyce Parsons Publisher, 1998.

Barry Schwartz, Edward Wasserman, Steven Robbins, *Psychology of Learning and Behavior*, Norton Company, 2001.

Peter Schwartz, *Art of the Long View*, Doubleday Dell Publishing, New York, 1991.

Robert Sternberg, *Successful intelligence: How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life*, Plume, 1997.

Jamie Ward, *The student's guide to cognitive neuroscience*, Psychology Press, New York, 2006.

# Vous êtes plus intelligent que vous ne le pensez !

## Comment optimiser vos aptitudes

Dans ce livre à la portée de tous, Pierre Achard décrit les quatre types d'intelligence les plus à même de nous permettre d'avancer et de nous épanouir.

1. L'intelligence analytique ou logico-mathématique, synonyme de rationalité.
2. L'intelligence créative, synonyme d'aptitude à la synthèse et à la création.
3. L'intelligence pratique, synonyme de sens pratique et d'action (pragmatisme).
4. L'intelligence émotionnelle, synonyme de relation.

L'ouvrage définit les types d'intelligence et les comportements lorsque l'une ou l'autre des aptitudes domine. Il propose de découvrir quelles sont nos aptitudes dominantes et comment renforcer celles que nous avons négligées.

Un chapitre entier propose une méthode d'accompagnement à la fois simple, accessible et débarrassée des innombrables sophistications impersonnelles et inutiles que l'on trouve trop souvent dans de nombreux écrits. Enfin, il présente des moyens pratiques pour développer les aptitudes que nous n'avons pas su exploiter suffisamment.

Docteur en médecine, **Pierre Achard** est praticien du changement comportemental et personnel, du stress et des stratégies de vie. Auteur de plusieurs ouvrages de référence, il exerce en tant que formateur et coach au sein de Life-Map, où il a mis au point une approche cognitive du coaching partant d'une évaluation des besoins et leur déclinaison en indicateurs mesurables et concrets. Il intervient également en médiation dans les situations difficiles se traduisant par des états de tension et de conflits. Il anime des sessions de développement personnel et de leadership auprès des dirigeants et du management des entreprises, en particulier sur la gestion du stress et le renforcement pédagogique en préparant les formateurs. Il est l'auteur d'*Oser le changement* et *Le manuel anti-problèmes* (AFNOR Éditions).

