

NOS 7 FORMES D'INTELLIGENCE

Jean-Louis Muller

Préface de Eva Matesanz

et André de Chateauevieux, psychanalystes



Conseils, exercices et entraînements

DÉVELOPPEMENT PERSONNEL

jouvence
EDITIONS

Catalogue gratuit sur simple demande

ÉDITIONS JOUVENCE

Genève — Suisse

Site Internet : www.editions-jouvence.com

Site Internet : www.editions-jouvence.com

Mail : info@editions-jouvence.com

© Éditions Jouvence, 2020

© Édition numérique Jouvence, 2020

ISBN : 978-2-88905-820-4

Maquette de couverture et réalisation : Éditions Jouvence

Maquette de mise en pages et réalisation : Sir

Dessin de couverture : Jean Augagneur

Tous droits de reproduction, traduction et adaptation réservés pour tous pays.

Sommaire

Préface

Introduction

1. L'intelligence intellectuelle
2. L'intelligence émotionnelle
3. L'intelligence stratégique
4. L'intelligence contextuelle
5. L'intelligence relationnelle
6. L'intelligence pédagogique
7. L'intelligence impertinente

Conclusion

Bibliographie

Publications de l'auteur

Préface

Vous ne vous en souvenez pas mais, dès les tout premiers instants de votre vie, il vous fallait beaucoup d'intelligences. Dès l'origine de votre monde, qu'il s'agisse d'exprimer vos émotions, créer des liens, imaginer des stratégies, casser les codes, il vous fallait de multiples talents pour composer avec votre milieu et inventer votre vie. Parce que c'était déjà hautement complexe, bouleversant et incertain. Tout ceci était présent, en vous-même et au naturel, mais c'est comme si, au fil du temps et pour des causes qui échappent à la raison, vous aviez limité ou délaissé l'une ou l'autre de ces formes d'intelligence.

Elles sont pourtant toujours bel et bien là ces multiples formes d'intelligence. Et le talent de les développer et de les combiner n'est pas un don que l'on reçoit passivement, c'est un désir de jeunesse sans cesse renouvelé. Un désir de vivre ensemble, avec ceux qui nous précèdent et ceux qui commencent à nous succéder et qui, à leur tour, accèdent à d'autres intelligences, à des formes réelles et virtuelles de repenser le monde.

Ce livre vient à point nommé pour sortir de nos routines et plonger dans le plaisir de renouer avec chacune de nos ressources. C'est comme un jeu d'enfant : sentir, toucher une forme et puis une autre, les assembler, les bricoler ensemble. Ce livre offre bien des outils et matière à penser, pour soi-même et avec les autres, en amour et en famille, en amitié et au bureau, au quotidien et pour le futur.

Lorsque son auteur nous demande de le préfacier, à deux, nous mêlons nos lignes avec la simplicité de ceux qui vivent et travaillent ensemble, dans un métier qui est de penser l'impensable : la nature humaine et ses liens à la fois bien réels, imaginaires et symboliques à soi et aux autres. Nous sommes psychanalystes après avoir été, comme lui, managers et consultants. Nous entrelaçons nos lignes autour de l'ouvrage. Nous reprenons chacun notre fil auprès de l'auteur. Car c'est au contact de la bêtise humaine, dans ce qu'elle a de terrifiant et d'imparable dans les passages à l'acte, que l'auteur a su s'élever.

Et moi, Eva, je partage avec Jean-Louis Muller les origines espagnoles, l'épisode incompréhensible d'une guerre civile épouvantable, de la longue et terrible dictature militaire qui abat l'ordre démocratique légitime et à peine naissant, mais riche de controverses et de bouillonnements intellectuels et sensibles. Jean-Louis incarne la vivacité d'esprit, inébranlable. Et il capitalise l'aventure humaine qu'il a servie pendant toute sa carrière chez le leader de la formation en France. Et moi, André, c'est là que j'ai rencontré Jean-Louis. On travaillait sur tout ce qui fait obstacle aux potentiels, sur les manières de retrouver ces potentiels et de les activer, dans les groupes et les équipes. De tous ces apprentissages, il sait faire la transmission.

Jean-Louis Muller est un pédagogue, il sait vous glisser à l'oreille, comme il glisse ici entre les lignes, quelques mots simples et vrais pour comprendre ce que vous saviez, pour ne plus oublier qui vous êtes et pourquoi la vie a besoin de vous, de vos pensées et de votre engagement renouvelé. Il en appelle à l'intelligence du lecteur. Ce livre vous donne rendez-vous avec vous-même et avec un temps, notre temps, qui a bien besoin de nous.

Eva Matesanz et André de Chateauvieux

Psychanalystes, chargés d'enseignement universitaire et auteurs d'ouvrages de management et ressources humaines.

« L'intelligence, ce n'est pas ce que l'on sait mais ce que l'on fait quand on ne sait pas. »

Jean Piaget, psychologue suisse (1896-1980)

Introduction

Aujourd'hui, les connaissances intellectuelles sont nécessaires mais pas suffisantes pour évoluer dans un monde mouvant, multiculturel et complexe. Pour être bien avec soi-même et avec les autres, il convient de penser le futur, d'être agile, de communiquer avec aisance, d'apprendre et d'interagir en permanence, de décider dans un univers incertain, de s'orienter et d'orienter les autres vers des buts à atteindre... En d'autres termes, il s'agit de faire preuve d'intelligence.

Au moment où les algorithmes et la puissance de calcul des ordinateurs produisent de l'intelligence artificielle capable d'effectuer des activités avec plus de précisions et de rapidité que les humains, le développement de notre intelligence est un impératif pour continuer à inventer nos vies.

J'accompagne depuis de nombreuses années des personnes et des groupes associatifs et professionnels dans une perspective d'épanouissement de leurs intelligences. J'ai lu les auteurs et j'ai surtout détecté expérimentalement sept facettes concourant à l'intelligence individuelle et collective.

À des fins pédagogiques, je nomme chaque forme « intelligence », sachant que c'est la combinaison de ces sept facettes qui contribue à l'intelligence globale. La liste ci-dessous n'est ni logique, ni chronologique. Il convient dans la pratique de travailler ces intelligences conjointement.

- **Intelligence intellectuelle** : raisonner avec logique, déduire et induire, compter, classer...
- **Intelligence émotionnelle** : détecter les émotions des autres, être lucide sur vos propres émotions, émouvoir vos interlocuteurs...
- **Intelligence stratégique** : penser l'avenir, diagnostiquer vos faiblesses et vos ressources, planifier les actions...
- **Intelligence contextuelle** : s'adapter aux situations nouvelles, savoir dans quel contexte on s'exprime, diagnostiquer les rapports de pouvoir...
- **Intelligence relationnelle** : interagir avec les autres, favoriser la coopération et la bienveillance mutuelle...
- **Intelligence pédagogique** : apprendre à apprendre, transmettre aux autres, transformer les événements en informations...
- **Intelligence impertinente** : remettre en cause les certitudes, favoriser l'innovation, sortir des sentiers battus...

Rien ne vous empêche de profiter de ces intelligences pour gérer au mieux vos trajectoires professionnelles, votre vie familiale, vos engagements sociaux, culturels, sportifs et politiques.

Tout en faisant référence aux concepts éprouvés par des spécialistes, ce livre est un guide pratique. Vous y trouverez de nombreux exemples, des conseils transposables dans votre vie quotidienne, des exercices et des entraînements.

Vous pouvez commencer dès maintenant avec ce quiz.

Quelles sont vos formes favorites d'intelligence ?

Avant de lire ce guide pratique, je vous invite à passer ce test pour faire un point avec vous-même. Vous pourrez

ainsi consolider vos formes d'intelligences favorites et vous entraîner à développer celles que vous délaissez.

Voici une série de 35 affirmations. Pour chacune d'elles, notez dans la case en face :

- 0 si vous n'êtes pas concerné ;
- 3 si cela vous arrive rarement de penser ou faire ainsi ;
- 6 si cela vous arrive souvent de penser ou faire ainsi ;
- 10 si vous vous reconnaissez complètement.

Il s'agit d'un autodiagnostic, répondez en fonction de ce que vous pensez et faites et non en fonction de ce que vous aimeriez penser et faire.

1. Je rédige mes notes et lettres avec aisance.
2. Je suis plus pro-actif que réactif.
3. Je n'ai pas peur d'avoir peur.
4. Je fais preuve de curiosité.
5. Je sais coopérer avec des personnes ayant d'autres conceptions que les miennes.
6. J'ai l'impression que j'apprends en permanence.
7. Même en cas d'agression, je reste calme.
8. J'aime beaucoup voyager à l'étranger.
9. J'aime bien remettre en cause les idées toutes faites.
10. Je trouve aisément quel est le bon moment pour agir.
11. J'exprime mes émotions sereinement.
12. Je maîtrise les quatre opérations de base sans me servir d'une calculatrice.
13. Je sais hiérarchiser l'essentiel, les priorités et les urgences.
14. J'ose dire « non » sans me sentir gêné.
15. Je suis créatif.
16. Je comprends un texte dès la première lecture.
17. Je sais écouter et me taire lorsqu'un autre me parle.
18. J'organise mes idées facilement.
19. Je repère avec acuité quelles sont les émotions de mes interlocuteurs.
20. J'aime bien être provoqué et provoquer.
21. Je suis un bon orateur en public.
22. Je m'intéresse à l'économie, la politique, aux relations internationales et aux innovations technologiques.
23. Lorsque l'on me fait une remarque, critique ou suggestion, je réponds : « Merci de me dire cela. »
24. Je ne répète pas les mêmes erreurs.
25. Je sais faire des critiques sans vexer les autres.
26. Je sais à la fois faire des analyses détaillées et en tirer une synthèse pertinente.
27. Je tiens compte de mes émotions pour penser, décider et agir.
28. Je distingue bien ce que je peux exprimer en public ou en privé.
29. Je pratique la formule : « Hâtons-nous lentement. »
30. Je pense que ce ne sont ni les plus forts ni les plus rapides qui survivent, mais ceux qui s'adaptent.
31. Par curiosité, je prends des cours collectifs ou je suis des cours sur Internet.
32. Je relis mes mails avant de les envoyer pour évaluer les effets qu'ils peuvent avoir sur les destinataires.
33. Tout en épousant de fortes convictions, je laisse une part au doute.
34. Tout en tenant compte des expériences du passé, je suis résolument tourné vers le futur.
35. Je préfère dire ce que je pense au lieu de ruminer dans mon coin.

Résultat : totalisez vos points dans chacune des formes d'intelligence.

Intelligence intellectuelle : affirmations 1, 12, 16, 18 et 26. Total des points pour cette forme d'intelligence :
.....

Intelligence émotionnelle : affirmations 3, 11, 19, 25 et 27. Total des points pour cette forme d'intelligence :
.....

Intelligence stratégique : affirmations 2, 13, 22, 29 et 34. Total des points pour cette forme d'intelligence :

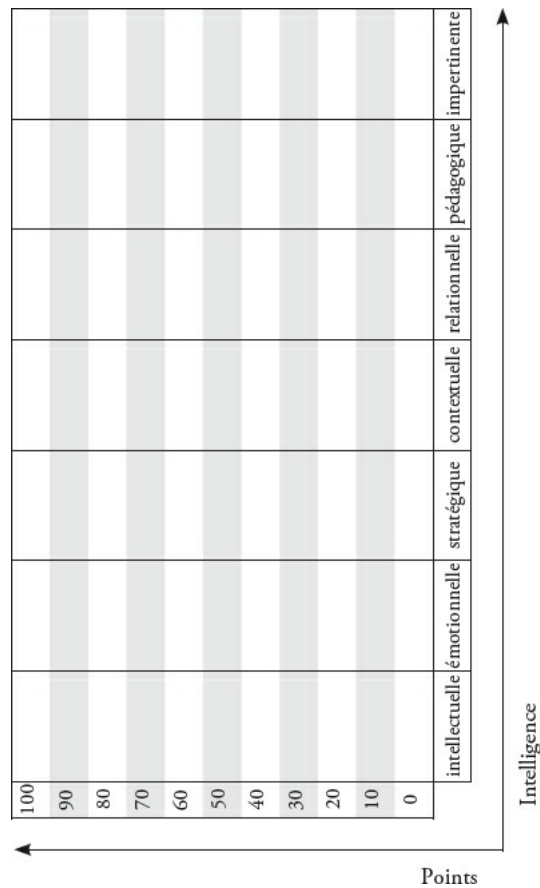
Intelligence contextuelle : affirmations 5, 8, 10, 28 et 30. Total des points pour cette forme d'intelligence :

Intelligence relationnelle : affirmations 7, 17, 21, 23 et 32. Total des points pour cette forme d'intelligence :

Intelligence pédagogique : affirmations 4, 6, 24, 31 et 33. Total des points pour cette forme d'intelligence :

Intelligence impertinente : affirmations 9, 14, 15, 20 et 35. Total des points pour cette forme d'intelligence :

Dessinez votre courbe sur le graphique ci-dessous pour mieux apprécier vos résultats.



Êtes-vous surpris par vos résultats ? Qu'en tirez-vous et que décidez-vous de faire ?

1.

L'intelligence intellectuelle

Avant de vous décider à acheter un produit ou un service, vous posez-vous les questions suivantes :

- en ai-je besoin ?
 - qu'est-ce que cela va m'apporter de plus par rapport à ce que j'ai déjà ?
 - ai-je les moyens de me l'offrir sans trop m'endetter ?
 - est-ce que cela va me permettre d'économiser du temps et de l'argent ?
 - quelle est l'empreinte écologique de cet achat ?
- En d'autres termes, est-ce bien raisonnable ?

Sachons « raison garder »

Ceci étant dit, si vous souhaitez quand même effectuer l'achat en sachant que ce n'est pas raisonnable, c'est votre choix et votre droit.

Les spécialistes en marketing et en vente n'apprécient pas que les prospects et clients se posent ces questions. Leur métier consiste en effet à nous faire acheter, non pas pour satisfaire nos besoins, mais pour combler nos désirs. Et le plus souvent, l'objet ou le service déçoit à l'usage.

L'intelligence intellectuelle est un filtre qui permet de prendre de la distance par rapport aux événements, vous ralentir pour compenser votre impulsivité et discerner les différences entre faits, opinions, convictions et croyances. Lorsque ce filtre fonctionne bien, vous faites des choix et prenez des décisions en pleine conscience. Ainsi, vous disposez d'un espace de liberté, vous protégeant des sollicitations insistantes, de la propagande, des tentatives de manipulations et des mensonges. Pour vous en affranchir, posez des questions appelant à la rationalité.

Exemples :

Un vendeur de compléments alimentaires vous affirme : « Les études scientifiques prouvent que l'usage régulier de ces compléments accroît l'espérance de vie. »

Question à poser : « Dans quelle revue scientifique vais-je trouver ces études ? »

L'un de vos proches vous assène le matin où vous vous êtes octroyé une grasse matinée :

« Celles et ceux qui se lèvent tard sont des fainéants, c'est bien connu ! » Questions à poser : « Comment sais-tu cela ? » ou « D'où émane cette information ? » ou « Lorsque tu dis cela, insinues-tu que je suis fainéant(e) ? »

Votre conjoint vous dit : « Tu me contredis, cela prouve que tu ne m'aimes pas ! »

Questions à poser : « En quoi l'expression d'un désaccord est-elle un signe de désamour ? » ou « Es-tu sûr que les couples qui ne s'affrontent pas s'aiment ? »

Un collègue vous interpelle : « Le métier que tu exerces n'est pas fait pour une femme. »

Questions à poser : « D'où tiens-tu cela ? » ou « Comment puis-je l'exercer tout en étant une femme ? »

À chaque fois que vous percevez une tentative de déstabilisation, une argumentation imprécise, une vérité non validée, cassez ce processus en injectant des faits et des réalités vérifiables. Ce talent est d'autant plus utile si vous

fréquentez les réseaux sociaux où l'on peut s'informer, apprendre et échanger mais où règnent aussi les mensonges, les photos truquées, des propagandes insidieuses et des passions exacerbées.

Ces questions fondées sur la raison renforcent l'intelligence intellectuelle, c'est-à-dire l'analyse des faits, la déduction à partir des expériences du passé, la mise en place de nouvelles actions pour vous adapter et construire votre futur, l'évaluation de la pertinence de vos décisions et actions...

Entretenez votre agilité intellectuelle

L'instruction est certes un atout, mais pas la seule condition pour réussir sa vie. Mon propos dans ce paragraphe est de vous décrire trois techniques applicables aisément quel que soit votre niveau scolaire : penser la conclusion, regrouper, morceler, glisser et préciser.

○ *Penser la conclusion au départ*

Nos professeurs de lettres et de philosophie nous conseillaient de penser notre conclusion avant de nous lancer dans la rédaction ou de faire un exposé.

En effet, le but étant fixé, le cerveau s'organise pour l'atteindre.

Par exemple :

- avant de rédiger une lettre, ou de préparer une intervention en public, clarifiez quelle est l'idée principale que vous voulez faire passer. Vous élaborez ensuite le plan de votre communication ainsi que votre argumentation ;
- pour préparer un entretien de recrutement, posez-vous et répondez à des questions telles que : « Quelle image est-ce que je souhaite laisser chez mon interlocuteur ? », « Quelles qualités désiré-je mettre en avant compte tenu du poste à pourvoir ? », « Quels sont les travers que j'accepte de montrer ? », « Quels sont mes principaux atouts ? » ;
- affectez à chacune de vos réunions professionnelles, sociales et politiques un but précis en vous posant la question : « Qu'est-ce qui me fera dire que cette réunion sera utile ? ». Affectez un temps et organisez ensuite le plan et les méthodes d'animation. Autant que faire se peut, informez les participants sur les enjeux et les résultats escomptés de vos réunions ;
- avant de vous lancer à corps perdu dans un projet, posez-vous d'abord des questions orientées vers les résultats : « Quels sont les critères de réussite du projet ? », À « quelle date dois-je rendre le projet ? » Planifier ensuite les activités et points de passage en rétro-planning. C'est-à-dire : que faut-il avoir réalisé quinze jours avant le résultat visé ? Un mois avant ? Six mois avant ? Dès la semaine prochaine ?

Pour écrire ce livre, j'ai commencé par noter les idées que je voulais transmettre. Puis j'ai rédigé la conclusion avant le plan. Bien sûr, pour rester créatif, j'ai intégré les idées et exemples qui émergeaient sans avoir été pensés et prévus assez tôt.

○ *Regrouper, morceler, glisser*

Je vous invite à développer votre agilité intellectuelle en jouant avec vos proches à regrouper, morceler, glisser. Quelle est la règle du jeu ?

Prenons, par exemple, le terme « MAISON ».

Si votre partenaire lève la main, vous regroupez, c'est-à-dire que vous devez trouver des termes incluant maison : habitat, logement, lieu de vie...

S'il baisse la main, vous morcelez en trouvant des sous-catégories incluses dans maison : fenêtre, porte, toit, perron...

Si sa main fait un mouvement transversal, vous glissez en employant des mots équivalents à maison : tente, igloo, immeuble, cabane...

Bien sûr, le but est de jouer le plus rapidement possible.

Commencez par vous entraîner avec des objets : robe, ordinateur, autobus... puis compliquez l'exercice en utilisant des concepts : amour, paix, bonheur, malheur...

Bien sûr, n'oubliez pas de varier les directions : haut, côté, bas ; puis côté, bas, haut ; et ainsi de suite.

Vous serez alors un expert du passage d'un sujet à l'autre.
Illustrons l'application de cette technique avec deux exemples.

Votre fils s'est porté volontaire pour superviser un projet culturel dans votre commune. Un soir, il vous interpelle avec un air affolé. Il vous assène en vrac : « Le projet prend du retard, certains participants ne coopèrent pas entre eux, d'autres s'investissent à minima, les réunions s'éternisent et ne commencent jamais à l'heure, il y a de nombreux bugs informatiques, je passe mon temps à courir après les évènements... » Il morcelle en nombreux exemples sa réalité, ce qui fait une masse énorme de problèmes à traiter.

Votre valeur ajoutée face à ce morcellement est d'opérer un regroupement. Par exemple : « Quel est ton objectif lorsque tu me dis tout cela ? » ou « Quel point devrions-nous traiter en priorité pour que les autres s'améliorent ? »

Le regroupement consiste à orienter la pensée vers une synthèse plus efficace que de courir après plusieurs problèmes à la fois.

Vous pouvez aussi être confronté à la situation inverse. Par exemple : « **Il y a un problème de motivation dans le projet que je supervise.** » Dans ce cas, votre fils fait un regroupement trop synthétique. Posez-lui des questions lui permettant de morceler son appréciation : « **Peux-tu me donner trois exemples ?** » ou « **Quels sont les critères qui corroborent ton appréciation ?** »

○ Préciser

Le langage et la pensée sont interdépendants et pourtant, il est difficile de dire précisément avec des mots ce qui est pensé. Les mots et expressions sont des raccourcis le plus souvent utiles, mais parfois des freins à la communication et à la coopération. Prenons des exemples d'expressions imprécises assorties d'interventions efficaces.

- « **C'est bien connu, les jeunes n'ont plus de conscience professionnelle.** »
« **D'où tiens-tu cette information ?** » ou « **Peux-tu me donner des exemples ?** »
- « **La coopération est mauvaise entre nous.** »
« **Qu'appelles-tu coopération mauvaise ?** » ou « **Peux-tu me donner des exemples ?** »
- « **Tous les Parisiens sont des bobos !** »
« **Tous ?** » ou « **Lesquels ?** » ou « **Quelle est l'étude qui débouche sur cette conclusion ?** »
- « **Je sens que nous nous dirigeons vers une catastrophe.** »
« **À quel type de catastrophe penses-tu ?** » ou « **Quels sont les signes avant-coureurs ?** »
ou « **En es-tu sûr à 100 % ?** »
- « **Tu es arrivé en retard, cela me prouve que tu ne m'aimes pas !** »
« **En quoi trois minutes de retard prouvent que je ne t'aime pas ?** » ou « **Es-tu sûr que tous ceux qui arrivent à l'heure aiment leur compagnon ?** »
- « **Tu es vraiment énervant !** »
« **Quels sont les moments où je ne t'énervé pas ?** » ou « **Toujours ?** »

Triez le bon grain et l'ivraie sur les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux mettent sur le même plan, sans les hiérarchiser, des informations scientifiques, des faits vérifiés, des opinions, des croyances et de la propagande. Les rumeurs entretiennent les théories du complot où tout événement est vu sous l'angle de machinations élaborées par des organisations clandestines, au service de pouvoirs obscurs. De nombreuses photos et vidéos sont truquées, voire déplacées d'un contexte à un autre. Et pour couronner le tout, des prédateurs sexuels, des escrocs et des gourous y interviennent sous de fausses identités et photos.

Est-ce à dire qu'il faut s'en passer ? Tel n'est pas mon propos.

Les réseaux sociaux ont bon nombre de vertus. Ils permettent notamment de :

- communiquer aisément avec des amis et membres de la famille éparpillés sur la planète ;
- trouver des informations à propos de l'actualité, des nouvelles découvertes, du sport, de la culture, de

l'économie et de la politique ;

- connaître les thèses de penseurs, de chercheurs, de politiques ;
- tisser des liens du virtuel au réel ;
- présenter ses idées, ses découvertes, ses voyages, ses écrits et productions culturelles ;
- se raconter des blagues, échanger des citations et des recettes de cuisine ;
- s'engager pour des grandes causes ;
- se regrouper autour d'activités communes et se rendre service entre membres...

La liste est longue.

Ceci étant dit, les réseaux abondent de chausse-trappes. Voici quelques conseils relevant de l'intelligence intellectuelle, pour s'en affranchir :

- constituez votre réseau avec des personnes que vous connaissez personnellement ou par le biais de relations communes ;
- à chaque fois qu'une opinion ou croyance est présentée sous forme d'évidence, demandez des précisions : « Quelles sont les statistiques ? Où les trouve-t-on ? » ;
- vérifiez vous-même sur des sites scientifiques la véracité des opinions diffusées ;
- constituez des groupes autour d'activités culturelles ou sportives communes ;
- visitez les sites dont vous doutez du caractère informatif, objectif ou scientifique, afin de connaître leurs lignes éditoriales ;
- mettez en garde vos relations relayant des mensonges et de la propagande ;
- abstenez-vous de publier des informations sur votre santé, vos expériences amoureuses et vos revenus ;
- faites régulièrement le tri sur vos réseaux, en supprimant particulièrement les personnes injurieuses et celles qui ne contribuent pas aux échanges ;
- définissez avec précision les paramètres de confidentialité ;
- changez vos mots de passe régulièrement ;
- évaluez si votre participation à tel ou tel réseau est bien utile.

L'intelligence intellectuelle est garante de votre autonomie et de votre libre arbitre. En discernant les faits, les opinions, les convictions et les croyances, vous opérez vos choix et décidez en pleine conscience.

Intelligence intellectuelle et amour durable

Dans les pays développés, le nombre de séparations et de divorces augmente drastiquement. Chacun des partenaires se déclare déçu par l'autre. Cette problématique fait l'objet de recherches en neurosciences. Elle est aussi décrite dans de nombreux romans et j'ai moi-même observé plus d'une centaine de couples durables et de couples éphémères. Il apparaît que la déception émerge lorsque le filtre « raisonnement intellectuel » n'a pas fonctionné. Le programme qui démarre par la passion et se termine en rupture se déroule le plus couramment en sept phases.

Prenons la version décrite par des femmes. Il suffit de mettre « elle » à la place de « il » si vous êtes un homme. Cet exemple est réel.

○ *Le programme de déception dans un couple*

- 1- **Attirance irrésistible** : « Oh ! Quel bel homme. Il s'exprime à la perfection et dégage un charme et une classe terribles ! »
- 2- **Tri du positif** : « Il n'a pas refermé le tube de dentifrice, cela veut dire qu'il m'aime tellement qu'il ne pense pas à ces détails », « Il a laissé ses chaussettes par terre pour me retrouver au plus vite. »
- 3- **Certitude** : « C'est absolument sûr, c'est l'homme qu'il me fallait. »
- 4- **Attente de rôle** : « L'autre soir, il est sorti en jeans avec moi alors qu'il est si élégant d'habitude », « Il n'a pas su répondre à une agression en public de l'un de ses amis, lui qui est si à l'aise d'ordinaire. »
- 5- **Tri du négatif et empiement** : « Il a encore oublié de refermer le tube de dentifrice », « Quand

comprendra-t-il qu'il ne faut pas laisser traîner ses affaires ? »... « Je n'en peux plus ! il dépasse les bornes ! »

6- **Déception** : « En fin de compte, il n'est pas ce qu'il devait être, il m'a déçue. »

7- **Rupture** : Alors que la rupture est consommée dans le cœur et l'esprit, subsiste une phase plus ou moins longue avant la séparation physique. Certains couples continuent à vivre ensemble sans s'aimer.

Dans ce programme inexorable, l'un ou les deux protagonistes sont mus par la passion et les émotions sans être passés par une phase de raisonnement intellectuel.

Le même phénomène concerne aussi d'autres épisodes de la vie quotidienne. Par exemple :

- **Un couple lit une brochure à propos d'une croisière « dite » de rêve dans les Caraïbes agrémentée de belles photos de lagons et de plages désertes. Cela fait plusieurs années qu'ils voulaient réaliser ce rêve. Sous l'emprise de leur enthousiasme, ils ne lisent pas les informations pratiques. Dès le deuxième jour de croisière, leur déception émerge. Le paquebot transporte 3 500 passagers dans une ambiance bruyante. Les tables et les places dans les restaurants sont serrées. De nombreuses activités sont payantes. Les plages sont envahies d'algues. Et pourtant, une lecture attentive de la brochure et une recherche sur Internet à propos des escales leur auraient permis de réfléchir avant d'engager cette dépense.**
- **Un homme convoite depuis dix ans une belle voiture haut de gamme. Il s'endette pour l'acheter, malgré les appels à la prudence de son épouse. Juste après son acquisition, ses premières impressions renforcent son choix. La ligne est belle, les sièges en cuir sont confortables, le moteur produit un doux bruit et la console électronique est perfectionnée. Mais au bout de six mois, il constate que la consommation de carburant est nettement supérieure à celle indiquée dans la notice et les limitations de vitesse ne permettent pas d'optimiser le fonctionnement de la transmission automatique. Dans les nombreux embouteillages, il va aussi lentement que les voitures bas de gamme et des vandales ont rayé tout le côté droit de sa voiture... Ces déconvenues auraient pu être évaluées en prenant le temps de réfléchir avant de l'acheter. Cette voiture ne répond ni à l'usage, ni au besoin de mobilité, ni au désir de notre héros dépité.**

La passion et le désir lorsqu'ils sont enrichis par l'intelligence intellectuelle s'adaptent au contexte et aux besoins, sans se « ruiner » ou regretter son choix impulsif.

○ *Le programme de co-crédation*

Revenons à nos couples et examinons l'intérêt de l'injection d'intelligence intellectuelle pour leur durabilité.

1- **Intérêt** : « Cet homme est intéressant. Certes, il n'est pas un Apollon, mais il me semble sensible, sportif et cultivé. »

2- **Évaluation sans tri** : « Il a quelques côtés qui m'agacent, en particulier sa manière de s'habiller, et en même temps, il sait me faire des surprises et m'amuser. Il ne fait pas assez sa part de ménage et pourtant, il a un réseau social fort sympathique. »

3- **Ajustements** : « Je vais lui dire ce qui me déplaît et que j'aimerais qu'il corrige. Je suis consciente que je n'obtiendrais pas à 100 % ce que je veux. Je suis prête, bien sûr, à ce qu'il me rende la pareille. Nul n'est parfait. En cas de griefs ou de problème, nous nous exprimons immédiatement et trouvons des solutions ensemble. »

4- **Engagement** : « Je pense que je peux lui faire confiance et j'ai envie de faire ma vie avec lui. Je sais que notre amour va évoluer et que nous aurons à surmonter des épreuves. »

5- **Co-crédation** : « Tout en sauvegardant chacun notre jardin secret, nous faisons ensemble des choses que nous n'aurions jamais pu faire seul. Nous apprenons l'un de l'autre et de nos expériences communes. »

L'amour mâtiné d'intelligence intellectuelle n'est pas aveugle. Les protagonistes, mus par leur amour, gardent les

pieds sur terre en faisant appel à leur raison. La constitution d'un couple est un pari risqué, et il l'est encore plus, guidé par la seule passion.

Le programme de déception est une suite d'émotions exacerbées alors que le programme de co-création allie émotions et raisonnement.

Illustrons ces propos avec une citation du romancier Alexandre Jardin, tirée de *Juste une fois* :

« *L'amour véritable n'est pas dans les commencements, qui se ressemblent tous, mais dans l'élaboration lente d'un lien particulier.* »

Vous disposez aujourd'hui de nombreux moyens peu onéreux pour développer et entretenir cette intelligence. L'offre culturelle est abondante et facile d'accès : émissions scientifiques, littéraires, artistiques, historiques, géopolitiques, économiques et philosophiques. Grâce à Internet, des universités, le Collège de France et d'autres sites d'enseignement diffusent des cours en ligne où vous avez la possibilité de poser des questions et échanger sur des forums.

Les premiers pas pour se cultiver sont d'autant plus aisés à franchir que vous êtes motivé ; d'où l'importance de l'intelligence émotionnelle présentée lors du prochain chapitre.

2.

L'intelligence émotionnelle

Le fameux *cogito, ergo sum* (« Je pense, donc je suis ») pourrait nous faire croire que nos capacités d'adaptation, d'évolution et de création sont les fruits de notre intelligence intellectuelle. En fait, la pensée est le résultat d'un processus complet.

Au début est l'évènement : une rencontre, une surprise, une découverte, un choc, un changement, un traumatisme, une catastrophe...

Cet évènement vécu génère des sensations spontanées accompagnées de signes corporels sur une échelle allant de stress intense à plaisir total. Émergent alors des émotions primaires se transformant en sentiments.

La pensée s'empare de toutes ces données, les analyse, les trie, les hiérarchise et en tire des conclusions pour décider et agir.

Ce processus est très rapide et s'enrichit ou se dégrade en fonction des leçons tirées des expériences précédentes. Prenons un exemple :

Évènement : Je marche dans la rue en lisant et en répondant à des messages sur mon smartphone. Je ne vois pas un poteau électrique, je m'y cogne le front et mon smartphone se rompt en tombant par terre.

Sensation : J'ai mal au front et je suis stressé, voyant mon smartphone cassé.

Émotions : Je suis en colère contre moi, puis triste pour la perte de mon smartphone.

Sentiments : Je me sens honteux car la scène a eu lieu en public et je m'inquiète des effets de la bosse sur mon front.

Pensées :

- « Cela m'apprend qu'il n'est pas prudent de marcher dans la rue en traitant mes messages. Je vais m'en abstenir à partir d'aujourd'hui. »
- ou : « C'est toujours à moi que ces choses arrivent, je suis malchanceux. »
- ou : « Je vais être la risée de mes proches si je leur raconte cela. »
- ou : « C'est la faute aux services de voirie qui placent des poteaux sur les trottoirs. »
- Et bien d'autres interprétations...

Décisions et actions découlant de ce qui précède.

Les émotions sont des radars pour agir

Pour développer votre intelligence émotionnelle, il convient de repérer les émotions – les vôtres et celles des autres – de les accueillir et de choisir les réponses et actions appropriées.

Les quatre émotions de base composent, en se combinant, la palette des sentiments que sont la peur, la tristesse, la colère et la joie. Chacune de ces émotions, à condition d'en accepter la présence, sont des radars pour penser et agir.

La peur signale un danger, la tristesse une perte, la colère une demande de changement et la joie, le maintien d'une situation. Des affirmations telles que : n'aie pas peur, ne sois pas triste, calme-toi, ne montre pas ta joie, sont contre-productives.

Le tableau ci-dessous donne des clés pour interpréter une émotion et entreprendre une action appropriée.

Émotion	Radarsur la caractéristique de la situation	Action à mener
Peur	Danger	Secours, protection
Colère	Obstacle	Changement, nouveauté
Tristesse	Perte	Réconfort, acceptation
Joie	Réussite	Maintenance, partage

Quelles sont alors les interventions efficaces ? (exemples non exhaustifs)

En présence de peur : « Mon projet de changement professionnel est plus compliqué que prévu. »

- Quelles difficultés probables perçois-tu ?
- Que faudrait-il que nous fassions pour diminuer les risques ?
- Ton inquiétude est légitime face aux tensions sur le marché du travail.

En présence de tristesse : « J'aimais bien ce quartier, dommage de le quitter. »

- Oui, il était sympa ton quartier, je comprends ta tristesse.
- Tu as sûrement vécu de bonnes expériences dans ce quartier qui vont te servir pour t'insérer dans ton nouveau quartier.
- Veux-tu que je t'accompagne lors de ta nouvelle installation ?

En présence de colère : « C'en est assez de nos tensions avec nos deux adolescents ! »

- Tu dis tout haut ce que je pense, il est clair que nous devons changer notre mode de communication.
- Quelles sont les concessions que nous pourrions faire : toi, moi, nous, eux ?
- Et si on abordait ensemble ce problème avec eux, à tête reposée ?

En présence de joie : « Super ! Je viens d'avoir une promotion et une augmentation. »

- Fêtons ça !
- Tu es manifestement sur la bonne voie.
- Peux-tu envoyer un message aux autres membres de la famille ?

Le circuit commun à ces exemples illustrant l'efficacité de l'intelligence émotionnelle est : détecter l'émotion ressentie, accepter et accueillir cette émotion, percevoir ce que l'émotion signale, penser à une question ou affirmation appropriée. Vous conduisez ce processus sans pour autant faire tout à la place de l'autre. Ce dernier doit rester l'acteur principal de la construction de son futur.

Et mes émotions ?

Le paragraphe précédent portait sur le traitement des émotions des autres. Examinons maintenant comment traiter au mieux vos propres émotions.

Commencez par accepter les sensations et émotions émergentes en vous. Leur refoulement entraîne du stress d'intériorisation. Stockées dans votre corps, les sensations et émotions non exprimées vous minent. L'inhibition freine le bon fonctionnement de votre pensée. Et parfois, à force de vous contraindre, l'émotion s'exprime de manière exacerbée, ce qui écorne votre crédibilité auprès des autres.

Il existe pourtant une méthode simple qui consiste à exprimer avec lenteur et sans pathos vos émotions. Vous clarifiez ainsi, pour vous et vos interlocuteurs l'enjeu, le challenge, le problème ou l'évènement à traiter.

○ La méthode « je me sens »

Voici des exemples pour illustrer cette méthode.

En présence de peur :

- **Je suis inquiet suite au courrier envoyé par mon centre des impôts.**
- **J'ai peur qu'un conflit éclate entre nous si l'on ne se dit pas clairement quels sont nos griefs respectifs.**
- **Si tu ne te mets pas à Internet, je crains pour ton adaptation au tout numérique qui galope à toute vitesse.**

En présence de tristesse :

- **Je suis triste de quitter ce quartier que j'aimais bien.**
- **Je suis affecté par la perte de ce collier auquel je tenais.**
- **J'ai de la peine ce matin, je viens d'apprendre le décès d'un vieil ami d'enfance.**

En présence de colère :

- **Je me sens en colère, cela fait trois fois que je te demande de m'aider, et manifestement, rien n'y fait.**
- **Je n'aime pas cette manière que vous avez de me faire du chantage.**
- **Je suis irrité par ce que je perçois comme de l'ironie de votre part.**

En présence de joie :

- **Nous avons signé à l'amiable ce contrat de location, j'en suis ravi.**
- **Je suis satisfait de la manière dont nous avons surmonté nos problèmes relationnels.**
- **Fêtons avec joie notre anniversaire de mariage.**

Trois conditions de réussite sont nécessaires pour transposer avec aisance et efficacité la méthode « je me sens ». Loin d'être une leçon de vocabulaire, cette méthode vous engage complètement : intellect, corps, émotions et valeurs. L'intelligence émotionnelle vous y aide.

1. L'émotion est exprimée à la première personne du singulier. Elle se distingue des formulations classiques telles que : « Vous êtes énervant », « Votre conduite est inadmissible », et autres opinions et jugements.
2. L'émotion est certes présente, mais distanciée. Tout en la ressentant, il s'agit de la mettre à distance. Dire « je suis triste » ne vous oblige pas à pleurer, ou « je suis en colère », à hurler. En d'autres termes, évitez d'en faire trop, de tomber dans le pathos. Pour cela, exprimez-vous plus lentement que lors d'une discussion courante.
3. L'expression de l'émotion a certes un effet cathartique et doit aussi être bienveillante et coopérative. Vous faites preuve d'ouverture envers vos pairs, ce qui invite les autres à faire preuve d'ouverture avec vous. La méthode « je me sens » relève de la Communication NonViolente.

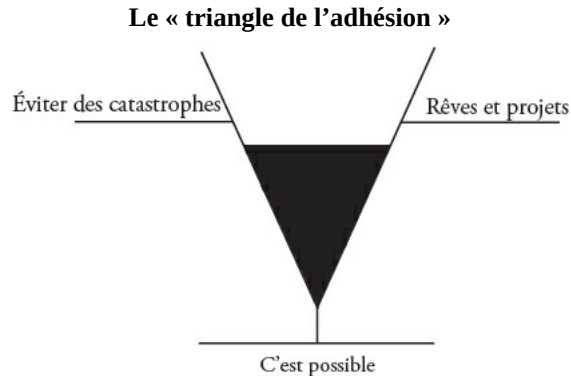
Entraînez-vous pendant les quinze jours à venir avec des personnes de confiance, puis généralisez cette méthode.

Comment émouvoir pour influencer ?

L'envie de bien faire, la peur d'échouer, la joie partagée lors d'une réussite collective, l'enthousiasme pour un projet, la crainte d'une remontrance, sont autant d'émotions qui déclenchent des motivations. En d'autres termes, point de mouvement sans émotion.

À cet effet, j'ai mis au point une méthode que je nomme « triangle de l'adhésion ». Je la transmets depuis plusieurs années à des clients voulant faire avancer des projets probablement générateurs de résistances aux

changements, tant dans un contexte professionnel que privé. Chaque pointe de ce triangle fait office de déclencheur émotionnel.



Éviter les catastrophes : décrivez quelles pourraient être les catastrophes ou désagréments qui menacent si rien n'était fait.

Rêves et projets : donnez du sens au projet, suscitez l'envie, enthousiasmez.

C'est possible : besoin de voir pour croire. C'est un accélérateur de l'engagement. Présentez des exemples d'expériences réussies et de bonnes pratiques.

Le « triangle de l'adhésion » est applicable avec un groupe, un individu et aussi dans vos activités associatives, sportives et culturelles. Vous pouvez le décliner par écrit, oralement, en vidéo ou tout autre support. Lorsque vous ne connaissez pas bien vos interlocuteurs, donnez le même poids aux peurs, rêves et possibles. Lorsque vous connaissez la tendance dominante de l'un de vos interlocuteurs, insistez davantage sur ce qui le pousse à s'investir.

Trois exemples :

Vous voulez convaincre votre compagnie de remplacer votre voiture par une neuve.

Éviter les catastrophes :

Notre voiture a cinq ans. Les pannes risquent d'être de plus en plus fréquentes. Elle fonctionne au diesel et rejette dans l'atmosphère des particules fines. Et tu répètes souvent que le levier de vitesses manque de souplesse.

Rêves et projets :

Une hybride serait beaucoup moins polluante. Avec une boîte automatique, elle serait plus facile à conduire. Le concessionnaire nous accorde une remise de 4 000 €. Il nous reprend notre ancienne voiture à l'Argus, sans frais.

C'est possible :

Nous n'avons que 10 000 € à ajouter. Nous les détenons sur mon livret A. Nous n'avons pas besoin d'entamer le tien.

Votre fils, très bon élève, hésite entre université et classe préparatoire. Vous préféreriez qu'il s'inscrive en classe préparatoire.

Éviter les catastrophes :

Comme tu le sais, les universités sont bondées et plus de 50 % des étudiants ne vont pas jusqu'au bout. C'est moins strict qu'une classe préparatoire, mais il y a moins d'émulation intellectuelle. Depuis mon époque, les diplômes universitaires se sont dévalorisés. Avant il fallait un Bac+3 pour enseigner et maintenant un Bac+5. De plus, pour trouver du travail

ensuite, c'est un vrai parcours du combattant.

Rêves et projets :

Vu ton niveau scolaire, la première année de préparation est plus sélective et intense que l'université. Néanmoins, cela t'ouvre de meilleures perspectives d'avenir. Et puis, même si tu as envie de voyager après tes études plutôt que de commencer à travailler, ton diplôme sera plus monnayable par la suite.

C'est possible :

Tes résultats scolaires et ta puissance de travail sont de beaux atouts pour réussir en classe préparatoire. Et comme tu le sais, qui peut le plus peut le moins.

Cela fait deux ans que votre patron vous fait entrevoir une promotion et une augmentation, mais rien ne vient.

Éviter les catastrophes :

Cela fait maintenant deux ans que vous m'aviez évoqué une promotion et une augmentation et je ne vois rien venir. Certes, je sais que la situation économique est tendue, mais je pourrais, si je le voulais, effectuer correctement mon travail, sans plus, en respectant les horaires prévus. Pour l'instant, je n'ai pas envie de quitter l'entreprise, mais je commence à m'impatienter.

Rêves et projets :

Sachez que j'aime mon travail et que je veux continuer à m'investir dans les projets ambitieux de l'entreprise. J'ai beaucoup réfléchi aux progrès que nous pourrions faire et aux moyens à mettre en Œuvre. Nous sommes capables de dépasser nos concurrents sur de nombreux critères, dont l'innovation.

C'est possible :

J'ai appris, lors du dernier séminaire où vous m'aviez inscrit, qu'aujourd'hui, une promotion et une augmentation ne sont pas exclusivement le fruit des performances passées, mais un investissement pour l'avenir.

Deux outils pratiques d'intelligence émotionnelle

Le circuit fructueux des émotions en sept phases

- 1- Un évènement survient.
- 2- Des sensations et émotions émergent.
- 3- Ces émotions sont accueillies.
- 4- Elles signalent un besoin.
- 5- La pensée prend le relais.
- 6- Une action est décidée et mise en Œuvre.
- 7- Les résultats de cette action sont consolidés s'ils sont bons ou transformés en apprentissages s'ils sont médiocres.

Pour bien comprendre la suite, reprenons le circuit fructueux des émotions en sept phases.

Le point sensible dans ce circuit est la phase 3 d'acceptation de l'émotion. Pour certains, les émotions sont refoulées et intériorisées, pour d'autres, elles sont exacerbées. Et dans ces deux cas, apparemment opposés, cela ralentit ou bloque le raisonnement ultérieur.

Le refoulement et l'intériorisation signalent un interdit. Les personnes concernées ne s'autorisent pas à ressentir et exprimer telle ou telle émotion. Par exemple : la peur c'est pour les lâches, la tristesse c'est pour les faibles, la

colère c'est pour les fous, la joie c'est pour les naïfs. Ces considérations se doublent de croyances telles que : il ne faut pas montrer ses émotions, les sentiments c'est pour les faibles, les autres vont en profiter si je me dévoile. Si, de surcroît, ces personnes estiment qu'elles doivent maîtriser en permanence toutes les situations et porter sur leurs seules épaules toutes les responsabilités familiales, sociales et professionnelles, il y a de quoi renforcer l'interdit.

L'exacerbation est l'envahissement du corps et de l'esprit par une émotion, le plus souvent intense. Dans ce cas, la peur devient panique, la tristesse est un flot de larmes, la colère une destruction et la joie une perte de contrôle. La personne envahie par une émotion exacerbée atténue ses capacités de raisonnement et s'exprime avec pathos.

Il existe deux techniques éprouvées pour bien gérer ses émotions : la dissociation et les échelles émotionnelles.

○ **La dissociation**

Cet outil consiste à traiter ce qui apparaît comme une quadrature du cercle ; accueillir l'émotion sans être débordé.

Lors d'une réunion de famille, un cousin lointain révèle en public l'un de mes défauts de jeunesse : « Il bégayait, restait dans son coin et n'abordait jamais les filles. »

Refoulement :

Je suis vexé, humilié, j'ai des frissons, les rires des autres amplifient mon embarras. J'aimerais être une petite souris cachée dans son trou. Je ne dis rien. Je me renfrogne. Je décide que je n'inviterai ou ne me laisserais plus jamais inviter par ce cousin. Je me mets à détester celles et ceux qui se sont moqués de moi. J'attends une occasion propice pour me venger de cet affront.

Exacerbation :

J'apostrophe mon cousin en public, lui répondant du « tac au tac » : « Tu aurais mieux fait de te taire car je vais en raconter encore plus sur tes travers pléthoriques. Tu ferais mieux de regarder la poutre dans ton œil que la paille dans le mien ! » Je me lève et le gifle en public.

Dissociation :

Je respire lentement puis, sur un ton posé et calme, je m'exprime sans crier : « Cela te fait peut-être rire, mais pas moi, je te prie d'arrêter immédiatement. » Le cas échéant, j'ajoute : « Je sais que tu n'es pas mû par de mauvaises intentions à mon égard mais je n'aime pas cela. »

Pour faciliter la dissociation, il est judicieux de vous ralentir – respiration, débit de la voix, gestes. Vous pouvez aussi opérer une dissociation visuelle en imaginant que vous êtes au-dessus de la scène où vous ressentez l'émotion. Cette disposition est le plus souvent nommée « effet hélicoptère ».

○ **Les échelles émotionnelles**

Cet outil concerne les personnes s'interdisant de ressentir et d'exprimer leurs émotions. Elles sont enfermées dans un dilemme « tout ou rien ». Leurs échelles émotionnelles sont binaires. Elles croient que :

- si j'ai peur, je vais être paniqué ;
- si je suis triste, je vais m'effondrer ;
- si je suis en colère, je vais tout casser ;
- si je suis joyeux, je vais trop me livrer.

L'application des échelles émotionnelles consiste à graduer l'intensité d'une émotion entre rien et tout. Par exemple, pour la peur :

- 1^{er} échelon : j'ai des craintes ;
- 2^e échelon : je suis inquiet ;
- 3^e échelon : je suis anxieux ;
- 4^e échelon : j'ai une peur bleue ;
- 5^e échelon : je tremble de peur ;
- 6^e échelon : je m'affole ;
- 7^e échelon : je panique.

Cette échelle m'est personnelle, adaptez-la avec votre propre graduation et votre vocabulaire. Vous pouvez aussi remplacer les qualificatifs par des couleurs. Et bien sûr les échelles concernent aussi les autres émotions : colère, tristesse, dégoût, joie...

La graduation étant définie, explorez ensuite progressivement chacun des échelons. Ce travail de graduation contribue à la dissociation décrite plus haut.

3.

L'intelligence stratégique

L'intelligence sert non seulement à s'adapter, et aussi à anticiper et construire votre futur. Concernant les évolutions progressives, l'adaptation s'opère au fur et à mesure, mais pour les chocs, transformations et disruptions, il est utile de prendre du temps pour élaborer une stratégie visant à garantir votre futur. Les virages de la vie sont source de stress et de dépression s'ils ne sont pas bien abordés.

Quels sont les virages de la vie à négocier ?

- La naissance d'un enfant.
- Votre mariage ou votre divorce.
- Un accident ou une maladie handicapante.
- Le départ des enfants de la maison.
- Un déménagement.
- Le décès d'un proche.
- Un changement professionnel pour vous ou votre conjoint.
- Votre départ prochain à la retraite.
- L'envie de changer de vie...

○ *La méthode « stratégie d'objectif »*

L'auto-application de la « stratégie d'objectif » est vivement recommandée lors de ces incontournables virages de la vie.

Cette approche se décompose en sept phases.

1- Accueillez les émotions qui vous submergent.

Les émotions refoulées engendrent des dommages physiques et psychologiques. Parlez-en à vos proches car l'expression de ces émotions les rend plus vivables.

2- Redéfinissez ce qui est important pour vous et que vous voulez perpétuer.

Il s'agit ici de faire le tri des valeurs, principes et buts auxquels vous tenez. Par exemple :

- ouvrir des perspectives d'avenir à vos enfants ;
- apprendre en permanence ;
- vivre un amour durable ;
- entretenir une bonne santé physique et mentale ;
- exercer un métier utile à vos contemporains ;
- gagner le plus d'argent possible ;
- équilibrer au mieux vie professionnelle et privée ;
- être stimulé par et impliqué dans des projets sociaux, culturels, sportifs ou politiques ;
- détenir du pouvoir ;
- être reconnu ;
- contribuer à la réussite de la transition énergétique...

3- Projetez-vous dans un futur de 5 à 7 ans en vous posant des questions du type : quel genre de personne voudrais-je être dans 5 ans ? Dans quel habitat, quartier est-ce que je voudrais vivre ? mobile, sédentaire ? Dans quelle entreprise ? Quel métier ? Où ? Qu'est-ce que je ne veux pas être ou faire ?

4- Établissez la liste des obstacles et faiblesses à surmonter pour arriver à vos fins. Puis, point par point, pensez

aux options pour les traiter. Faites de même avec vos propres faiblesses, par exemple : peu de mobilité, amateurisme numérique, anglais approximatif...

5- Recensez les personnes, associations, réseaux et ressources susceptibles de vous aider. Mobilisez aussi vos qualités personnelles, par exemple : intelligence, jovialité, endurance, capacité à retomber sur vos pieds, etc.

6- Évaluez si cette stratégie vaut bien la peine d'être mise en Œuvre et si les avantages escomptés sont bien supérieurs aux effets indésirables. Lors de cette phase, je vous conseille d'en parler à vos proches, conjoint, enfants, amis...

7- Commencez dès maintenant à mettre en Œuvre cette stratégie. En effet, les meilleurs changements commencent par des résultats immédiats.

○ **Une méthode de projection :**

« les états désirés »

La méthode de la stratégie d'objectif s'applique aisément car elle suit une projection logique. Lorsque vous l'aurez testée plusieurs fois avec succès, je vous suggère de tenter l'aventure des « états désirés ».

1- Rêvez le futur pour le désirer : « qui désirerais-je être ou que ferais-je à une date voulue ? »

Exemple : « Dans 6 mois, je fais deux heures d'activités physiques par jour. »

2- Allez plus loin pour évaluer les effets de ce que vous voulez : « Quels sont les effets probables dans un an de l'atteinte de mon but à 6 mois ? Sur moi, mes proches, mon emploi... »

3- Vous placez mentalement à la date souhaitée en ayant réussi et vous posez la question suivante : « Comment m'y suis-je pris pour réussir ? Quelles furent les étapes majeures ? »

4- Tout en restant dans l'état désiré, vous posez la question des obstacles : « Quels obstacles ai-je rencontrés ? Comment les ai-je surmontés ? »

5- Revenez au présent : « Et dès maintenant, par quoi je commence ?... »

La condition de réussite de la méthode des « états désirés » consiste à vous installer mentalement dans les quatre premières étapes dans ce futur comme si vous aviez réussi votre projet.

Et pour faire changer les autres ?

Les méthodes « stratégie d'objectif » et « états désirés » peuvent s'appliquer aux autres. Si un proche vous demande de l'aider à changer, il suffit de les transposer à son cas spécifique.

Il existe néanmoins de nombreuses situations où en tant que père, mère, conjoint, ami, membre de la famille, consommateur, responsable d'association et chef de projet en entreprise, vous êtes amené à faire changer les autres. Et pour faire face aux résistances aux changements, vous devez faire preuve d'intelligence stratégique pour atténuer leurs résistances et les engager à changer.

Commencez par ce travail stratégique en « chambre », c'est-à-dire à tête reposée avant de communiquer et d'agir. Puis vous transposez les tactiques à mettre en Œuvre pour faire agir dans le sens du changement escompté.

○ **L'intelligence stratégique alimente courage, lucidité et leadership**

Le **courage** consiste à incarner aux yeux des autres la nécessité de ce changement. C'est facile lorsque vous êtes personnellement le promoteur de cette nouvelle orientation. Cela est plus compliqué lorsque vous avez vous-même l'impression de subir un changement imposé par les circonstances. Cela est très difficile lorsque vous êtes en désaccord. Des attitudes du type : « Il faut essayer... », « Je suis contraint de... », « Ça ne marchera jamais... », et

autres signes de soumission sont par essence contre-performants. Attention à la posture inverse qui consiste à affirmer : « C'est comme ça, il n'y a pas à discuter », « C'est à prendre ou à laisser ».

La **lucidité** consiste à savoir où vous « mettez les pieds ». Évaluez donc l'impact probable des effets du changement sur les personnes concernées.

- Le plus facile est le **progrès** : gagner un point sur la note de mathématiques à la fin du prochain trimestre, faire une randonnée à la montagne à la place d'une semaine à la plage, solliciter un voisin pour qu'il s'engage au conseil syndical...
- Un peu plus difficile est l'**évolution** : ne pas acheter une voiture pour en louer une de temps en temps, diminuer sa consommation de viande, faire accepter un dépistage du cancer...
- Encore plus compliquée est la **transformation** : inciter un adolescent à lire plutôt que d'être scotché à son smartphone, inviter le conjoint ou un ami à arrêter de boire ou de fumer...
- Probablement conflictuelle est la **rupture** : déménager, accepter l'installation en maison de retraite, se partager la garde des enfants lors d'une séparation...

○ *Les réactions probables des personnes que vous voulez faire changer*

La lucidité porte aussi sur l'évaluation des « forces en présence » concernées par le changement visé.

Les cinq tactiques les plus courantes de vos interlocuteurs sont :

- **Passivité et attente.** Les acteurs adoptant cette tactique sont plutôt craintifs mais ne s'expriment pas. Ils intériorisent leurs peurs et espèrent que ce soit vous qui fassiez tout.
- **Opposition.** Avec force arguments, exemples chiffrés et références au passé, ces opposants contestent à la fois les objectifs du changement ainsi que les méthodes envisagées. Les opposants insistent sur la défense des acquis en dramatisant les effets probables de ce changement.
- **Négociation.** Acceptant les finalités du changement escompté, les autres en profitent pour demander des contreparties.
- **Accompagnement.** Tout en conservant un regard critique et prudent, ces acteurs intègrent la nécessité du changement. Ils ont conscience que si nous restons immobiles dans un monde qui bouge, nous risquons de régresser.
- **Alliance inconditionnelle.** Plus « royalistes que le roi », ces alliés sont certes agréables à vivre pour vous, mais leur enthousiasme renforce la méfiance des autres.

Sans sombrer dans la rigidité et la caricature, cela vaut la peine de prendre un temps de réflexion pour anticiper quelles seraient les tactiques de votre ou vos interlocuteurs.

Votre leadership est validé par votre capacité à entraîner des personnes et des groupes vers le changement escompté. À cette fin, préparez votre communication et votre argumentaire. Les quatre points incontournables de cette stratégie de communication sont :

- susciter des émotions favorables au changement ;
 - les catastrophes qui nous guettent si nous ne changeons pas ;
 - les rêves et projets que nous allons réaliser ensemble ;
 - les exemples de changements réussis dans le passé et ailleurs ;
- répertorier les obstacles à surmonter et les ressources disponibles ;
- élaborer un calendrier assorti d'étapes clés ;
- penser les premiers pas à franchir dès maintenant.

Vous avez sûrement compris que le premier promoteur du changement, c'est vous.

Le courage du stratège

L'intelligence stratégique est focalisée sur l'alignement entre les buts poursuivis et les méthodes à mettre en Œuvre. En d'autres termes, en l'absence de finalités et de buts, nul besoin de faire preuve de courage. Il n'y a qu'à se laisser couler dans le flux de la vie au gré des circonstances.

Je vous propose une définition du courage que l'on ne trouve pas dans les dictionnaires, et qui pourtant se révèle performante.

Le courage est un judicieux dosage entre volonté et lucidité. Prenons deux situations extrêmes, celle où vous avez la main et celle où vous ne l'avez pas. Lorsque vous avez la main, faites preuve de volonté et conservez un minimum de lucidité pour vous protéger du désir de toute-puissance. Lorsque vous n'avez pas la main, nul besoin de vous épuiser avec un volontarisme forcé. Restez lucide sur ce qui vous dépasse et conservez en réserve votre volonté pour une éventuelle opportunité.

La volonté stratégique s'incarne par :

- la détermination précise du but et des finalités du changement ou du projet. Il convient de se donner des critères de réussite vérifiables. Pour cela, posez-vous deux questions : « Qu'est-ce qui nous fera dire que nous avons réussi notre stratégie ? » et « À quelle date ? » ;
- votre capacité à mobiliser des ressources et moyens pour parvenir à vos fins. Et si vous n'en obtenez pas, posez-vous la question : « Comment arriver à nos fins sans mettre en Œuvre des moyens supplémentaires ? » ;
- un calendrier pour organiser des points d'étapes et prendre des mesures préventives et correctives ;
- un engagement immédiat : « Qu'allons-nous faire dès maintenant ? ».

La lucidité stratégique se traduit par :

- la transformation des contraintes en données. Le stratège ne se lamente pas face aux problèmes qu'il rencontre. Au lieu de penser et dire : « Cela ne devrait pas exister », « Ce n'est pas normal », pensez : « Maintenant que nous savons que cette difficulté survient, comment allons-nous la traiter ? »
- l'élaboration d'un plan B, sans pour autant le communiquer. Une stratégie gagnante suppose de savoir quoi faire si l'on perd ;
- une perception du positif dans ce qui apparaît de prime abord négatif. Par exemple, si votre famille montre des signes de résistances aux changements, vous pouvez vous dire : « Chic, ces résistances montrent que le changement est en train de se réaliser » et « Cela m'évite d'être un tyran ».

Un dernier conseil : pendant que vous mettez en Œuvre votre stratégie, gardez le contact avec le monde extérieur. En effet, l'actualité et les événements inopinés peuvent vous amener à réviser cette stratégie.

La stratégie des « petits pas »

Vous avez probablement souligné dans les paragraphes précédents que la dernière question à se poser pour accroître ses chances de réussir un projet personnel ou un changement collectif est : « Que vais-je faire dès demain ? » ou « Qu'allons-nous faire la semaine prochaine ? » Je fais ainsi mienne l'idée que les meilleurs changements commencent par des résultats immédiats.

○ *Les actes engagés*

La stratégie des « petits pas » s'exerce dans les relations d'influence de la vie quotidienne et aussi dans l'univers professionnel. Illustrons cela par des exemples.

- **Une ancienne et efficace pratique commerciale consiste à faire goûter avant d'acheter. Sur les marchés et foires, les vendeurs malins vous annoncent : « Goûtez ou essayez, cela ne vous engage à rien ! »**
- **Des concessionnaires automobiles vous prêtent « sans engagement de votre part » une voiture pendant tout un week-end.**
- **Une association locale vous demande de coller à titre gracieux un logo représentant un arbre sur votre fenêtre.**
- **Un parti politique vous invite « sans que cela ne vous engage » à un banquet républicain.**
- **Un ami vous sollicite pour que vous lui prêtiez une petite somme de 90 € en promettant que c'est la première et dernière fois.**

- **Une cousine lointaine vous prie de l'héberger seulement pour une nuit.**
- **Votre manager vous confie une mission « unique » exceptionnellement.**
- **Un dragueur vous invite à boire un verre en « tout bien tout honneur ».**
- **Une organisation sectaire vous invite gratuitement à une conférence dans un hôtel prestigieux sur la quête du bonheur.**

Ils appliquent volontairement ou sans la connaître la théorie de l'engagement. Que dit cette théorie ? Seuls les actes nous engagent au-delà des sentiments et des idées. Lorsque nous sommes engagés dans un projet et que nous avons déjà effectué quelques pas, nous avons du mal à nous en dégager. Nous avons tendance à penser que nous avons raison, persuadés du bien-fondé de nos actions.

○ *Cinq conseils pour favoriser votre engagement et celui des autres*

1- Annoncer en public

Il est plus engageant de faire quelque chose sous le regard d'autrui que dans l'anonymat. Par exemple, en annonçant ce que nous allons faire et quels sont les résultats attendus à court terme pour réussir le projet à plus long terme.

2- Répéter

Le fait de répéter un acte est plus engageant que de le faire une seule fois. Par exemple, vous confiez à l'un de vos enfants ou à votre conjoint une tâche exceptionnelle une seule fois. Une fois celle-ci réalisée, vous lui annoncez : « Maintenant que tu l'as faite pendant une semaine, tu peux bien continuer. »

3- Donner un caractère irréversible aux actes

Plus les personnes perçoivent qu'elles ne pourront pas faire marche arrière, plus elles s'engagent. Par exemple, si vous souhaitez que votre conjoint maigrisse de 10 kilos, commencez par remplacer les féculents par des légumes, faites de la marche ensemble, c'est-à-dire des actions relativement faciles. Puis, dès qu'il a perdu 5 kilos, donnez, vendez ou jetez ses pantalons pour qu'il s'en procure en plus petite taille.

4- Commencer par des actes non coûteux

Pour avoir toutes les chances d'être accepté, un acte coûteux doit être précédé d'un acte moins coûteux. Aussi, pour faire accepter un acte moins coûteux, il est préférable d'amener préalablement les personnes à refuser un acte très coûteux. Par exemple, vous commencez par demander : « Peux-tu refaire toute la peinture de tous les murs de l'appartement ? » Face à un éventuel refus, ajoutez : « OK, cela ne te coûte rien de ne peindre que les murs de notre salon. »

5- Susciter le sentiment de « bon vouloir »

Plus la personne se sent libre de faire ou de ne pas faire, plus elle fera. La simple évocation de ce sentiment « tu es libre de... » amène davantage les personnes à accepter l'acte.

Les petits ruisseaux faisant de grandes rivières, une succession de petits pas permet de réussir de grands projets. Ils assurent aussi la survie lors de situations catastrophiques. Chacun se consacre à de petites tâches à accomplir. Des survivants en montagne ou dans le désert, par exemple, expliquent qu'ils se sont d'abord fixé un cap, puis ont avancé en comptant les pas comme suit : « Un pas pour maman, un pas pour papa, un pas pour tante Aline, etc. »

4.

L'intelligence contextuelle

Après une réunion de parents organisée par le principal du collège, un couple de parents éprouve des doutes quant à la pertinence de l'emploi du temps de la classe de l'un de ses enfants. Ils aimeraient obtenir quelques éclaircissements sur les modalités pratiques des travaux dirigés en sous-groupes. Le couple demande alors un rendez-vous avec le principal en précisant le temps qu'ils aimeraient y consacrer. Sachant que le principal est plus en forme et disponible de bonne heure, ils proposent une heure matinale.

La mère ou le père entame l'entretien ainsi : « Bonjour. Vous aviez dit lors de la réunion que vous étiez ouvert à nos interrogations, c'est pourquoi nous souhaitons vous rencontrer aujourd'hui et discuter de deux points. Le premier est un doute sur les modalités pratiques des travaux dirigés en sous-groupes. Le second est, il nous semble, que vous voulez développer les travaux collectifs au détriment des exercices individuels. Nous n'avons pas bien compris les raisons qui vous poussent à infléchir la pédagogie actuelle. Nous venons ici pour avoir des clarifications et ainsi jouer notre rôle de parents avec efficacité dans ce contexte changeant. »

Avec cette approche, forte est la probabilité d'entamer une discussion constructive. De surcroît, vous paraissez aux yeux du principal comme un couple impliqué dans la vie scolaire de ses enfants.

Ce couple a su installer un contexte favorable à sa demande. Quelles en sont ses composantes ?

- Un rendez-vous privé, sans témoin, afin de préserver l'honneur de chacun si jamais la discussion prenait une allure confrontante.
- Un temps et une heure balisés à l'avance.
- Un moment propice où le principal est disponible et non préoccupé par des problèmes à fort enjeu.
- Une atmosphère constructive, en particulier l'expression d'un but de type « jouer notre rôle de parents avec efficacité ».
- Une garantie de confidentialité ou, tout du moins, un accord sur ce qui peut se dire, et à qui, après cette réunion.

Cette forme d'intelligence contextuelle intègre les intelligences précitées : intellectuelle, émotionnelle et stratégique. Et aussi les trois autres à venir.

Avant d'exprimer une idée visant à influencer une personne ou un auditoire, accordez autant de soins au contenu qu'au contexte. Un contexte est un lieu, l'aménagement de l'espace, un moment opportun, une durée, des rituels, des permissions et tabous...

Le même contenu exprimé dans des contextes inappropriés se révélerait contre-performant, voire destructeur. Par exemple, s'exprimer de la sorte lors d'une assemblée houleuse ; pire encore, avec des professeurs et des parents d'élèves hostiles au principal, s'exprimer sur Facebook ou autre réseau social. En d'autres termes, exprimer tout propos susceptible d'humilier le principal en public.

Se saisir des moments opportuns

Nos enfants n'ont pas besoin de lire ce livre pour faire preuve d'intelligence contextuelle. Ils savent quand c'est ou ce n'est pas opportun d'exprimer une demande.

Prenons un exemple réel.

Marc, âgé de 12 ans, aimerait avoir un smartphone plus moderne et plus sophistiqué que le

sien. Pour convaincre ses parents, il prépare une argumentation de type « on pourra mieux se joindre et s'envoyer des messages avec des photos et des vidéos ». Il a étudié plusieurs offres et l'un des modèles est en promotion dans une grande enseigne. Il est prêt à consacrer 50 € de son argent de poche pour un achat total de 500 €. Il pense que son prochain anniversaire dans deux semaines serait une bonne occasion. En résumé, Marc a intelligemment organisé son argumentation. Il ne lui reste plus qu'à la formuler à ses parents.

Ces derniers rentrent du travail arborant des mines déconfites. Son père dit : « Quelle mauvaise journée aujourd'hui, que de problèmes à traiter ! », et sa mère : « Je suis tombée sur des clients très désagréables aujourd'hui ! »

Manifestement, ses parents sont préoccupés et, probablement, pas disponibles pour entendre sa demande. Marc s'abstient en se disant : « Ce n'est pas le bon jour. »

Si au contraire le père annonce : « J'ai enfin obtenu ma promotion ! », et la mère : « J'ai pu rattraper mes dossiers en retard aujourd'hui ! », Marc sait que c'est le bon moment pour aborder le sujet du smartphone.

Précisons que Marc, aussi doté d'une bonne intelligence émotionnelle, n'a pas besoin des paroles de ses parents pour évaluer la situation. Leur regard, leurs mimiques, leurs visages suffisent.

Cette capacité à saisir les moments opportuns est l'un des critères de la présence d'intelligence contextuelle.

Par exemple, si vous voulez accroître vos chances d'obtenir une promotion, faites votre demande lorsque votre patron vient de connaître les bons résultats économiques. En revanche, abstenez-vous s'il sort d'une réunion houleuse avec les représentants syndicaux.

Les meilleurs arguments du monde ne passent pas si le contexte ne s'y prête pas.

La pratique des moments opportuns concerne de nombreux pans de la vie. Par exemple :

- **Portez-vous volontaire pour tenir une permanence en août. L'ambiance au bureau est plus décontractée. La lourdeur hiérarchique est atténuée. Vous avez des opportunités de traiter des problèmes inédits. Vous pouvez prendre des initiatives. Il y a moins d'embouteillages.**
- **Si vous n'avez pas d'enfants en âge scolaire, décalez vos vacances par rapport aux autres. C'est plus calme, c'est moins cher, l'accueil est plus agréable. De nos jours, le décalage dans le temps et dans l'espace est un luxe.**
- **Tenez compte de vos rythmes biologiques (chronobiologie). Si vous êtes du matin, adonnez-vous aux activités à fort enjeu tôt dans la journée. Si vous êtes du soir, faites-les au calme quand les autres sont fatigués...**

Installez un contexte en fonction de vos buts

Vous êtes président d'une association et vous convoquez la prochaine assemblée générale. Déterminez à l'avance quel est votre but pour procéder à l'organisation de cette assemblée.

Si vous voulez présenter les résultats de l'année écoulée et répondre à quelques questions, installez-vous sur une estrade, les chaises des participants étant alignées comme au cinéma.

Si vous voulez susciter un débat, faites des cercles concentriques avec les chaises.

Si vous voulez récolter de nouvelles idées, organisez la salle en pôles de 5 à 10 participants. L'aménagement des espaces doit être cohérent avec vos finalités.

Je connais des couples qui commençaient à se lasser l'un de l'autre qui ont complètement réaménagé leurs appartements et maisons pour revigorer leurs relations. Le fait de varier les lieux de vos ébats : lit, canapé, moquette, pelouse... est aussi efficace.

Le changement de contexte porte aussi sur le look. Si vous ressentez la routine s'installer, changez de coiffure et de style vestimentaire.

Savez-vous naviguer entre plusieurs contextes ?

Lorsqu'un amateur de musique classique vante la version chantée par Bowman du *Stabat Mater* de Vivaldi à l'un de ses amis, lui aussi amateur de musique baroque, ils sont de fait dans un même contexte. Idem entre un médecin urgentiste invitant un interne à poser une sonde endotrachéale à un blessé, ou deux linguistes s'accordant sur la disponibilité sémantique des concepts.

Tous se comprennent aisément car les idées, méthodes et mots sont précisément codifiés. En d'autres termes, lorsqu'un expert parle avec un expert de son domaine, ils entretiennent des relations symétriques. Chaque domaine d'expertise produit des codes et des normes. Lorsqu'ils sont en désaccord ou en conflit, ces connaisseurs partagent néanmoins des références communes. En dialoguant, chacun peut ainsi approfondir ses connaissances et expertises.

L'ennui avec les adeptes des contextes symétriques, c'est qu'ils deviennent très vite fermés sur eux-mêmes et parfois sectaires. Par exemple, un connaisseur de musique baroque va considérer que le rap est une musique de dégénérés, ou un amateur de peinture sacrée de la Renaissance qui juge l'art non figuratif comme décadent. Enceints de certitudes et de jugements à l'emporte-pièce, ils restent enfermés dans leurs spécialités.

C'est pourquoi, tout en conservant ses modèles d'expertises, pour apprendre et coopérer avec les autres, il convient de s'adapter à plusieurs contextes. Par exemple :

- goûtez des plats différents de vos habitudes alimentaires, importés de plusieurs régions de France et du monde ;
- allez voir des expositions et écoutez des musiques inédites pour vous ;
- intéressez-vous aux activités de vos enfants qui n'existaient pas lorsque vous étiez jeunes ;
- observez les événements géopolitiques ou sociaux sous plusieurs angles de vue, en particulier les logiques des différents acteurs concernés ;
- si vous êtes croyant, dialoguez avec des athées et des agnostiques pour comprendre leur choix, et réciproquement, si vous êtes athée ;
- voyagez à l'étranger ;
- lisez des journaux de différentes sensibilités ;
- mettez vos apriori de côté pour comprendre d'autres logiques que les vôtres.

Dans la vie quotidienne, cela vous permet d'accroître vos réseaux relationnels et d'apprendre en permanence au lieu de vous enkystrer dans vos routines.

Cette capacité à surfer sur plusieurs contextes est une compétence recherchée dans les entreprises où le travail est par essence coopératif, multiculturel, à distance et asynchrone.

5.

L'intelligence relationnelle

Que ce soit de manière réelle ou virtuelle, nous passons une part importante de notre temps à communiquer, influencer, informer, négocier, traiter des griefs et des conflits. La sollicitation de votre intelligence relationnelle est nécessaire lorsque vous voulez entretenir avec les autres des relations de confiance. Elle est indispensable lorsque vous vous adressez à des étrangers ne partageant pas notre culture.

Suscitez-vous chez les autres l'envie de communiquer avec vous ?

Prenons deux exemples :

Une réunion de famille que vous organisez pour traiter une succession compliquée.

Si vous entamez cette réunion en disant : « Je ne sais pas si vous êtes aptes à comprendre ce que je vais vous annoncer, mais je dois le faire quand même. Et si vous avez des questions intelligentes à poser, n'hésitez pas. »

Je vous laisse imaginer le résultat de cette introduction sur la suite de la réunion, et de vos relations ultérieures avec les membres de votre famille.

Idem, si un cousin pose une question et que vous rétorquez : « Pourtant, je vous avais envoyé un mail explicatif », il est peu probable de le faire coopérer et progresser. De surcroît, vous risquez de vous « mettre à dos » d'autres personnes.

Ces exemples, certes caricaturaux, signalent une carence d'intelligence relationnelle. Loin d'être de la méchanceté, ces maladresses sont souvent dues aux situations d'urgence et aux stress que vous subissez.

Reprenons maintenant cet exemple dans une perspective coopérative.

Commencez ainsi la réunion : « Je vais vous résumer aujourd'hui ce que nous a dit le notaire, et en premier lieu les démarches administratives qui peuvent être perçues comme complexes. C'est justement le sens de cette réunion où je vous invite à poser toutes les questions qui vous passent par la tête. »

Et si jamais ce n'était pas clair : « Dites-moi ce que vous ne comprenez pas ou ce qui vous choque. Cela nous permettra d'envisager ensemble des solutions pratiques. »

○ *Désaccord avec un adolescent*

Prenons une situation où vous êtes en désaccord avec les choix d'orientation de l'un de vos adolescents.

Si vous lui assénez : « Ce choix est une erreur. On voit bien que tu ne tiens pas compte des réalités de la vie professionnelle ! » Je vous laisse deviner sa réaction. En revanche, si vous commencez par : « Je vais te dire des choses qui vont peut-être te déplaire, mais comme je suis mû par tes intérêts et ton avenir, j'ose te signaler que ton choix risque de te mener à une impasse professionnelle », vous invitez votre adolescent à dialoguer avec vous.

Cette approche diplomatique, tant avec vos amis, conjoints, enfants, collègues, supérieurs hiérarchiques, met en

Œuvre trois talents.

- Tout en ayant des convictions, vous laissez une part au doute.
- Vous êtes capable de vous installer en mode lent, même dans les situations d'urgence, tendues et conflictuelles.
- Vous êtes à l'aise avec les silences, invitant ainsi les autres à s'exprimer.

Pour susciter chez les autres l'envie de communiquer avec vous, voici une méthode dite des « cinq vingt ».

○ **La méthode des « cinq vingt »**

Au début d'une conversation, réunion, conférence, entretien et encore plus lors d'échanges par écrans vidés interposés, vous avez intérêt à susciter l'envie de communiquer. La qualité ou la médiocrité des relations va s'instaurer très rapidement. Il existe à cette fin une méthode éprouvée, datant des années 1980, que je partage avec vous ici : les « cinq vingt ».

Vingt premières secondes

Le ton est installé en vingt secondes. Non pas à partir de l'instant où vous parlez, mais dès votre apparition dans le lieu ou devant l'écran. Par exemple, si vous avez une mine triste avant de vous exprimer et que vous arborez un sourire artificiel au début de votre intervention, vos interlocuteurs retiendront votre tristesse.

Vous disposez donc de vingt secondes pour installer l'enthousiasme, la réflexion, l'inquiétude, le sérieux et autres atmosphères en accord avec votre objectif.

Vingt premiers mots

Par exemple, vous vous apercevez que vous êtes en désaccord avec votre conjoint et vos enfants sur le lieu et les activités de vos prochaines vacances.

Si, au cours d'un repas familial, vous dites : « C'est bien de nous réunir ce soir pour trouver ensemble des idées de vacances qui nous conviendraient à tous. Commençons par établir la liste de nos options que nous trierons ensuite. » En deux phrases, vous installez une ambiance de recherche collective de solutions. De surcroît, si vous appuyez sur l'expression « **ensemble des idées** » en marquant un temps d'arrêt entre « trouver » et « idées ».

Si vous vous exprimez en des termes flous, hésitants et approximatifs, vous gâchez votre effet. Exemple : « Ce serait bien si vous aviez des idées intelligentes pour nos prochaines vacances. Qui commence ? »

Vingt premiers gestes

Avant de commencer, choisissez au moins deux gestes par univers que vous souhaitez créer lors de la rencontre. Par exemple :

- bras ouverts, puis se refermant pour signifier « ensemble » et « coopération » ;
- doigt pointé en avant pour attirer l'attention sur des points critiques ;
- comptez sur les doigts pour définir des étapes ou des phases ;
- bras vers le haut pour faire partager des convictions ;
- tête en arrière pour évoquer le passé et vers l'avant, pour le futur ;
- et tout autre geste qui vous semble approprié pour étayer vos propos.

Vingt premiers pas

Dès le moment où vous pénétrez dans une salle, marchez avec un pas assuré. La relation commence avant les premiers mots employés.

Une technique pour assurer ces premiers pas consiste à s'approprier mentalement tout l'espace disponible. Cette « autorisation » vous aidera par la suite à créer une dynamique de vos gestes.

Celles et ceux qui ne s'approprient pas leur espace donnent une image figée et coincée d'eux-mêmes.

Vingt centimètres carrés de votre visage

Vos interlocuteurs observent vos mimiques, micro-comportements, vos yeux, vos sourires, votre bouche et autres signes révélant votre état mental et affectif.

Ces signes doivent être en cohérence avec vos messages.

Vous sabotez votre propos lorsque vous souriez en annonçant une mauvaise nouvelle, ou en faisant une mise en garde et en faisant triste mine en voulant susciter de l'espoir.

Même lorsque vos interlocuteurs ne vous voient pas, par exemple, au téléphone ou en audioconférence, appliquez cette méthode car le ton et le rythme de votre voix sont dépendants de votre état interne.

Les vingt premières secondes d'une relation en donnent le ton. Il convient de la clore en beauté en soignant aussi les vingt dernières secondes. Ce serait dommage en effet de conclure par un banal : « Voilà, c'est fini. »

Concluez par une métaphore, une invitation à agir, une note d'optimisme, et toute autre intervention en lien à ce que vous voulez que les autres fassent après.

Êtes-vous sensible aux signaux envoyés par vos interlocuteurs ?

Enfants, nous savions repérer les moments opportuns pour faire une demande à nos parents. S'ils se montraient de bonne humeur, nous nous disions : « C'est bon, je peux demander. » S'ils semblaient soucieux, nous pensions : « C'est pas encore le moment. »

Aujourd'hui, vous souhaitez demander une augmentation à votre patron qui sort d'une réunion difficile. Il semble énervé. Vous vous dites : « Oh ! il a l'air préoccupé, ce n'est pas le bon jour. »

Votre conjoint vous dit qu'il est d'accord pour des vacances à la mer cette année, mais le ton de sa voix et son regard semblent le démentir. Vous pouvez alors poser une question : « Es-tu vraiment d'accord ? »

Vous commandez des meubles et vous demandez : « La livraison est prévue pour quand ? » Si le vendeur vous dit : « **Environ** dans un mois » ou « **Normalement**, dans un mois », faites préciser par écrit une date. *Environ* ou *normalement* sont des expressions porteuses de doute.

Ce que nous appelons communément le bon sens, l'instinct, l'intuition semblent innés. Et pourtant, vous pouvez cultiver l'art et la manière d'observer finement les micro-comportements de vos interlocuteurs.

La qualité de vos relations repose fortement sur votre capacité à percevoir et traduire un grand nombre d'informations perceptibles chez autrui.

À quels signaux visibles prêter attention ?

Les réactions émotionnelles, conscientes ou non conscientes, se reflètent quasi systématiquement dans les comportements externes. Les façons de penser et les émotions se manifestent par des expressions du visage et par les attitudes corporelles. Sans en avoir forcément conscience, les mêmes pensées et émotions provoquent toujours les mêmes réactions externes. Ces réactions ne sont pas universelles, elles varient d'une personne à une autre et sont aussi soumises aux habitudes culturelles.

La captation de ces signaux est d'autant plus aisée que vous connaissez votre interlocuteur. Les macro-mouvements sont ceux que vous verrez dans la posture générale du corps, les allures, les gestes, les mouvements de tête, les aspects très contrastés du visage mais aussi les mouvements de respiration qui s'accroissent ou ralentissent.

Les micro-mouvements sont beaucoup plus fins et concernent essentiellement le visage. Votre attention se portera alors sur la bouche et ses mouvements, ouverte ou fermée, rictus plus ou moins présent, les commissures des lèvres, plus ou moins prononcées, la coloration des lèvres et de la peau, les zones blanches, rouges, voire les perles de transpiration, le mouvement des narines, les yeux et leurs commissures internes et externes plus ou moins plissées, le mouvement des yeux.

Et les signaux audibles ?

Tout changement, au cours d'un entretien, de modalités vocales : ton, volume, débit, rythme, doit vous alerter sur un changement interne touchant votre interlocuteur. Tout en étant en contact avec le sens du message, écoutez de quelle façon vous parle votre interlocuteur. Écoutez le rythme, le ton, le volume et le débit de sa voix, et ses silences. Écoutez les variations, les séquences, les accentuations et les hésitations. Les pensées, les émotions seront traduites par ces caractéristiques.

Le contenu d'un message émis par l'autre est certes porteur d'informations, mais la manière dont il est exprimé renforce, atténue, voire contredit le contenu.

Par exemple, vous présentez une idée à votre conjoint qui vous répond : « C'est intéressant ce que tu m'annonces là. »

Ce même contenu peut signifier :

- **C'est intéressant**
- **Ça demande réflexion**
- **C'est ridicule**
- **C'est complètement inintéressant...**

Idem pour les liens entre contenus et gestuelle. Si un ami vous annonce : « Je suis d'accord », en appuyant ses dires par un geste d'acquiescement de sa tête, vous pouvez faire l'hypothèse qu'il est vraiment d'accord. En revanche, si sa tête pivote latéralement, posez-lui des questions pour bien vérifier son accord.

Les derniers résultats de recherches en neurosciences montrent qu'il existe des liens systémiques entre la pensée, les émotions, les comportements et le langage. Il apparaît que les mots et expressions, indispensables pour communiquer, sont validés ou contredits par les caractéristiques vocales et les gestes.

○ Parcours d'entraînement : développez vos compétences d'observation

Je vous propose ici un parcours d'entraînement. Ces exercices suivent une progression qui vous permettra de développer votre savoir-faire en douceur. Vous pouvez démarrer au premier exercice ou avec celui que vous préférez.

Donnez-vous la permission d'observer, de dévisager les autres pendant les jours qui viennent. Faites-le chez vous, avec des amis ou au travail.

Exercice 1 : observation de la bouche

Consacrez un jour à observer la bouche de vos interlocuteurs et plus particulièrement la lèvre inférieure. Concentrez-vous sur les changements de forme, de couleur, les mouvements, les plissements des commissures. Observez comme un scientifique, ne cherchez pas à donner de signification, enregistrez simplement les modifications. Progressivement, il vous sera aisé d'observer avec élégance et discernement toute particularité de la bouche de vos interlocuteurs.

Exercice 2 : observation des micro-mouvements du visage

Il s'agit ici de consacrer une autre journée à l'observation des infimes mouvements perceptibles sur le visage. Ces mouvements se produisent au niveau de la mâchoire, du nez, autour des yeux, sur le front, voire les oreilles (c'est plus rare). Faites ces observations en plus de celles consacrées à la bouche.

Exercice 3 : les changements de couleur de la peau

Alors que vous êtes maintenant expérimenté en observation, continuez et agrémentez l'observation du visage en prêtant attention à ses couleurs. Remarquez les différentes zones du visage, les roses, les rouges, les blanches, les marron. Prenez conscience des modifications des couleurs au cours de l'entretien.

Exercice 4 : à l'écoute des sons

Votre mission dans cet exercice consiste à repérer les caractéristiques de la voix de vos interlocuteurs. Faites cet exercice au cours d'entretiens pour lesquels les sujets de conversation sont facilement à votre portée. Choisissez des interlocuteurs aux voix différentes. Concentrez-vous sur la musique de leur voix. Identifiez les paramètres tels que :

- le rythme et ses variations, lent, moyen, rapide ;
- le volume, faible, moyen, fort ;
- le débit, peu ou beaucoup de paroles.

Écoutez aussi toutes les modifications de ces paramètres. Faites comme si vous étiez musicien ; moins que les paroles, ce sont le tempo et la mélodie qui vous intéressent.

Exercice 5 : intégration des différents aspects de l'observation

Choisissez trois personnes de votre entourage avec lesquelles vous avez de bonnes relations. Il est plus facile de vous entraîner avec des personnes appréciées qu'avec celles qui vous posent des difficultés.

À tout moment, dans ces exercices, pensez à rester souple. Si les personnes ne sont pas disponibles pour aborder

les échanges avec vous, n'insistez pas.

Orientez la conversation sur un sujet agréable pour la personne. Ses vacances, sa maison, ses enfants, ses résultats, ses loisirs ou tout autre sujet sympathique pour votre interlocuteur. Pendant cette conversation, d'une quinzaine de minutes, observez-le attentivement. Remarquez ses mimiques, les expressions de son visage, tout ce que vous avez observé depuis plusieurs jours. Observez aussi ses comportements, ses gestes, et écoutez sa voix. Mémorisez toutes ces informations. Elles constituent une sorte de photographie des sensations internes de votre interlocuteur.

Faites cet exercice avec trois personnes différentes dans une même journée, vous pourrez ainsi observer les points communs mais surtout les différences entre chacune d'elles.

Exercice 6 : constitution d'un album photo

Au cours d'une autre journée, avec les mêmes personnes, vous orienterez la conversation sur un sujet plutôt difficile. Concentrez-vous sur les expressions du visage et les intonations de la voix. Mémorisez cette nouvelle photographie. Petit à petit, vous constituez un album photo virtuel des différents états de plusieurs personnes.

Au bout de quinze à vingt minutes, clôturez ce sujet, puis délicatement faites glisser la discussion sur le sujet agréable de l'exercice précédent.

Observez alors les modifications du visage et de la voix. Vérifiez que vous retrouvez la photographie exacte identifiée quelques jours auparavant.

Quand vous aurez accompli ce parcours avec trois personnes pour deux états internes différents, vous pourrez fêter, à votre façon, vos nouveaux savoir-faire.

Pour chaque interlocuteur, prenez le temps d'observer son visage, ses réactions. Chacun est unique, aussi ses émotions, ses pensées se reflètent-elles de manière originale. Repérer les variations infimes des différentes expressions de votre interlocuteur vous permettra de rester en phase et en relation de qualité avec lui.

Les cinq critères de l'excellence relationnelle

En prenant du recul sur les méthodes et exemples précédents, votre intelligence relationnelle s'épanouit lorsque vous appliquez les cinq critères d'excellence présentés ci-dessous.

1- Être clair sur vos buts

Vous pouvez consacrer de l'énergie et du temps à communiquer sans que cela se révèle efficace. C'est pourquoi lorsque vous êtes à l'initiative d'une relation, que ce soit en groupe, en interindividuel, par écrit, via des supports numériques, posez-vous la question : « Quels sont les buts de cette communication ? »

Et lorsque vous n'en êtes pas à l'initiative, posez-vous la question : « Qu'est-ce que j'attends de cette relation que je n'ai pas initiée ? »

2- Calquer sur les autres

Tout en restant ferme sur vos convictions, les buts et contenus de vos messages, il convient d'attirer l'attention et l'intérêt des autres. Renseignez-vous si possible sur eux pour trouver des exemples et des anecdotes synchrones avec leurs activités, goûts et pratiques culturelles, sportives et associatives. Idem, avant de communiquer avec des étrangers.

3- Être à l'affût des réactions de vos interlocuteurs

En présence physique ou à travers un écran, observez en permanence les micro-comportements de vos interlocuteurs. Certains disent « oui » avec les mots et « non » avec le mouvement de leur tête. Un changement de tonalité ou du rythme vocal peut être le signe d'un désaccord, ou au contraire d'enthousiasme. Par mail, un message comprenant un objet, des formules de politesse et un style et une orthographe soignés ou, au contraire, un message rédigé à la « va-vite » vous donne des indications précieuses sur l'état émotionnel de son émetteur.

4- Changer de méthode quand celle appliquée ne fonctionne pas

Si le développement de vos idées produit des effets positifs observables chez vos interlocuteurs, vous pouvez poursuivre ce filon. Mais si, après avoir répété deux fois un effet persuasif ne produisant pas les effets escomptés,

voire entraînant de l'hostilité, changez immédiatement de tactique. Il arrive fréquemment que trop de conviction tue la conviction.

5- Rester authentique

L'application « à la lettre » des quatre conseils précédents pourrait vous faire croire qu'il convient de mettre votre personnalité au vestiaire. Surtout pas ! Assumez votre style, vos différences, vos qualités et vos défauts.

Dans la pratique, ces cinq critères s'appliquent en même temps, et non l'un après l'autre.

6.

L'intelligence pédagogique

Il est de bon ton d'affirmer que nous devrions nous former tout le long de notre vie pour nous adapter, voire devancer et créer les évolutions du monde qui nous entoure. Et pourtant, cela ne va pas de soi.

Combien de fois ai-je été confronté en début de stage de formation à : « Nous sommes trop vieux pour retourner à l'école » ou : « Que voulez-vous que nous apprenions à quinze ans de notre retraite ? » ou : « Notre vie est faite, vous allez vous épuiser à vouloir nous former pour rien. »

Combien de fois ai-je glané au cours de conversations anodines des propos tels que : « On a toujours fait comme ça, pourquoi faire autrement ? » ou : « Pourquoi me compliquer la vie, alors que celle que je mène me convient ? »

Nos héros ci-dessus ne savent pas que l'apprentissage permanent est un excellent vecteur de vitalité.

Il est vrai qu'apprendre peut remettre en cause les apprentissages antérieurs et bousculer les gestes et les pensées acquis. De surcroît, si vous apprenez alors que votre entourage familial ou professionnel stagne, vous induisez un déséquilibre relationnel. C'est pourquoi il convient de vider son stock de certitudes pour agir et penser autrement et intégrer de nouveaux savoir-faire. Nous ne pouvons pas apprendre en restant dans notre zone de confort.

Qu'est-ce que cela vous apprend ?

Apprendre en permanence suppose de transformer tous les événements prévisibles ou imprévus en occasions de progresser.

Prenons un vrai exemple, certes exceptionnel, pour illustrer ce principe.

Emmanuel, ingénieur diplômé, juste sorti de ses études, est recruté dans une entreprise de services informatiques. Sa première mission consiste à corriger des anomalies répétées dans un programme de relations avec les clients. Pensant avoir terminé, il relance le programme et s'aperçoit trop tard qu'il a oublié de corriger trois anomalies importantes. Il lui faut tout reprendre, sachant que cela va entraîner un coût supplémentaire de 10 000 €. Lors de son entretien hebdomadaire avec son manager, il relate cet oubli et conscient de son coût, il dit : « Je pense que vous allez suspendre dès maintenant ma période d'essai. » Et le manager de répondre : « Je ne suis pas fou, je viens de vous payer une formation de 10 000 €. »

L'erreur du jeune ingénieur, certes, coûte cher, mais comme il a compris, tiré les leçons et communiqué rapidement sa bévue, le manager considère que cet événement est apprenant.

Étendons cette pratique à de nombreuses situations. Par exemple :

- **J'ai raté mon permis de conduire de peu, qu'est-ce que cela m'apprend ?**
- **J'ai continué à courir alors que j'ai ressenti une douleur au mollet, qu'est-ce que cela m'apprend ?**
- **Les administrations, services sociaux et banques proposent de plus en plus de démarches en ligne et je suis très faible en informatique, qu'est-ce que cela m'apprend ?**
- **Ma petite amie vient de me quitter sur un coup de colère, qu'est-ce que cela m'apprend ?**
- **J'ai grossi de 10 kilos en un an, qu'est-ce que cela m'apprend ?**
- **Nous avons terminé les travaux de rénovation de notre maison dans le temps et le budget prévus, qu'est-ce que cela m'apprend ?**

• Je viens de recevoir une promotion et une augmentation que je n'attendais pas, qu'est-ce que cela m'apprend ?

Je pourrais continuer cette liste à l'infini. Attention toutefois à la pente classique consistant à blâmer. Face aux événements désagréables, aux erreurs et aux échecs, de vieux réflexes refont surface.

- Me blâmer : « J'aurais dû », « Il aurait fallu », « Je suis nul ».
- Blâmer les autres : « Ils m'ont tendu un piège », « Personne ne m'a soutenu », « C'est de sa faute ».
- Blâmer le système : « La société est injuste », « Ce sont toujours les mêmes qui en profitent », « Nous sommes dans un monde sans pitié ».
- Blâmer le destin et des forces surnaturelles : « Les dieux sont contre moi », « Je suis damné », « La chance m'a oublié ».

L'intelligence pédagogique peut aussi être mise au service des autres. L'un de vos amis, manifestement mécontent, vous dit : « Nous venons de faire une croisière qui nous a coûté cher. Il y avait beaucoup trop de monde sur le bateau et les excursions n'en valaient pas la peine. Et pourtant, nous restons attirés par les croisières en mer. »

Vous pourriez être tenté par des réflexions de type : « C'est évident que ces croisières en grand paquebot s'apparentent à des parcs d'attractions flottants ! » ou « Tu as toujours été séduit par les plaquettes publicitaires ! »

Invitez-le plutôt à transformer cette épreuve en expérience apprenante en deux questions : « Que t'apprend cette expérience ? », puis « Comment comptes-tu faire pour assouvir ton envie de croisière sans répéter cette déconvenue ? »

Ne laissez pas s'installer les blâmes décrits plus haut, c'est le sens de la deuxième question orientée sur la construction d'un futur.

Prenons aussi l'exemple où l'un de vos proches vous blâme : « Si tu n'as pas été promu, c'est de ta faute, tu ne sais pas te mettre en avant. » Répondez-lui, avec lenteur, d'une voix calme et posée : « Ce que tu me dis ne m'apprend rien, je le sais déjà. Toi qui me connais bien, quels sont les progrès que je pourrais faire, et comment ? »

Vous faites ainsi « d'une pierre deux coups » en lui apprenant qu'il vous blâme et en récoltant quelques conseils utiles, le tout en maintenant la coopération entre vous deux.

Pour produire de l'intelligence, la curiosité n'est pas un vilain défaut

L'un de vos amis vous annonce : « J'ai eu l'occasion de visiter une île au Japon. J'y ai loué une voiture. La conduite là-bas est apaisée, 60 km/h sur les routes et 100 km/h sur les autoroutes. »

Si vous lui répondez : « Certes, mais ici, nous ne sommes pas au Japon ! », vous faites preuve de rigidité intellectuelle. Les trois conséquences de cette attitude sont dramatiques. Votre ami n'aura plus envie de vous parler de ses découvertes, il dira à d'autres que vous êtes obtus, et vous perpétuerez vos routines.

En revanche, si vous l'invitez à vous en dire plus sur la conduite au Japon et sur ce pays, vous assurez une bonne relation avec lui en faisant preuve de curiosité active.

○ **Une astuce : « Peux-tu m'en dire plus ? »**

Votre compagnon ou compagne vous dit sur un ton de reproche : « Tu t'es montré égoïste avec nos amis hier soir. » Posez-lui la question : « Peux-tu m'en dire plus ? »

Personnellement, vous n'appréciez pas le jazz et des amis vous annoncent qu'ils se sont régalez hier soir lors d'un concert de jazz. Posez-leur la question : « Pouvez-vous m'en dire plus sur ce concert ? »

Un ami vous dit que vous êtes mal fagoté. Posez-lui la question : « Peux-tu m'en dire plus ? »

Votre fille vous annonce : « Je ne crois plus en Dieu. » Posez-lui la question : « Peux-tu m'en dire plus ? »

Vous produisez ainsi de la connaissance et de la coopération. Il est souvent utile de percevoir la vérité qui se cache derrière un reproche ou une activité inconnue ou mal aimée. Avec la question : « Peux-tu m'en dire plus ? », vous recevez plus d'informations qu'avec des formules de type : « C'est idiot, tu te trompes, tu n'as aucun goût, tu devrais penser autrement... »

On pourrait me rétorquer que la curiosité conduit à s'égarer sur des sujets divers qui ne concernent pas vos intérêts immédiats et qu'elle risque de vous faire perdre du temps.

Mon propos vous invite à être en veille, écouter les feedback des autres pour en tenir compte. Votre intelligence intellectuelle ne vous exonère pas d'un effort de transposition. En effet, une bonne pratique dans un contexte donné, appliquée automatiquement dans un autre contexte ne fonctionne pas. La principale fonction de votre intelligence est votre capacité de transposition.

Pour développer votre intelligence pédagogique, élargissez vos points de vue au-delà de votre proche entourage et de vos habitudes. Ne vous cantonnez pas au seul ICI et le MAINTENANT, regardez aussi AILLEURS et dans d'AUTRES TEMPS. Il y a en effet beaucoup à apprendre des autres et des situations différentes que celles que vous vivez. Il y a beaucoup à apprendre des artistes et des scientifiques. Il y a beaucoup à apprendre des rites, mythes, contes et légendes d'antan qui restent universels aujourd'hui.

Fixez-vous, par exemple, l'objectif d'apprendre au moins une chose nouvelle par jour.

Il y a bien longtemps déjà, Socrate nous enseignait :

« Je ne sais qu'une chose, c'est que je ne sais rien. »

7.

L'intelligence impertinente

Vos intelligences vous servent à vous adapter en permanence, construire votre futur, apprendre de vos échecs et réussites, entretenir des relations de confiance avec les autres, avoir de l'estime pour soi-même, et une multitude d'autres avantages.

S'adapter aux évolutions de notre environnement c'est intelligent, faire évoluer votre environnement, c'est encore plus intelligent. En effet, à force de vous adapter, vous risquez de vous complaire dans la conformité et les routines. Pour créer, inventer, innover, il convient de s'engager et d'engager les autres sur des voies inexplorées.

À cette fin, je vous invite à retrouver la vivacité et l'impertinence de l'enfant ingénu en vous et chez vos interlocuteurs. Explorons à cet effet la méthode des « cinq pourquoi » et la méthode des « questions impertinentes ».

○ *Les « cinq pourquoi »*

Cette méthode fut inventée par Sakichi Toyoda (1867-1930) au début du XX^e siècle. Il est l'initiateur de la révolution industrielle japonaise et le fondateur des industries Toyota. Ayant innové toute sa vie, sa devise était : « Avant de dire que vous ne pouvez pas faire quelque chose, essayez ! »

Quand un problème survient, il propose de poser la question « pourquoi ? » cinq fois afin de remonter à la source du problème, et ensuite, mettre en Œuvre des solutions. Ce concept est maintenant devenu un composant essentiel de la formation en résolution de problèmes.

Prenons un exemple des « 5 pourquoi » :

L'un de vos enfants vous annonce qu'il n'a pas réussi le Bac du premier coup et qu'il doit passer l'épreuve de repêchage. Il en est décontenancé, voire démotivé.

Invitez-le à s'asseoir et à boire un verre d'eau pour le ralentir. Puis amorcez les « cinq pourquoi » sans ironie et sans ton accusateur. Installez-vous en mode naïf avec une touche d'impertinence.

Pourquoi ?

J'ai fait des impasses sur certaines matières lors de mes révisions.

Pourquoi ?

Je croyais en ma chance.

Pourquoi ?

Parce que c'est vrai que j'ai eu de la chance jusqu'ici et que sur ce coup, j'ai perdu.

Pourquoi ?

Je m'aperçois que j'ai fait des impasses sur des matières que je n'aime pas.

Pourquoi ?

Je ne pensais qu'il y aurait des questions sur ces sujets.

Après cette séquence, remerciez votre progéniture pour ses réponses. Posez alors deux autres questions :

Que peux-tu faire à court terme pour réussir l'épreuve de repêchage ?

Que faire après pour que tu réussisses tes études ultérieures ?

Vous pouvez appliquer cette méthode à vous-même, avec un interlocuteur et pour un groupe. Attention néanmoins aux pièges du blâme et de la culpabilité. Les autres peuvent avoir le sentiment de subir un interrogatoire et se sentir jugés. Adoptez un état d'esprit orienté « solutions ».

○ **La méthode des « questions impertinentes »**

La méthode des « questions impertinentes » consiste à s'engager ou à engager les autres sur des voies inexplorées. Il s'agit en fait de briser les routines et le conformisme ambiants. Lorsque cette démarche est effectuée collectivement, il est utile de choisir un « poseur de questions » qui note les réponses en évitant la censure. Dans un premier temps, la quantité d'idées prime sur leur qualité.

Voici des exemples de « questions impertinentes » transposables au traitement de problèmes familiaux récurrents, des activités associatives routinières et peu productives, un conseil syndical de copropriétaires dont les réunions sont ennuyeuses, une équipe routinière qui ne se remet pas en question... Et maintes situations plombées par des habitudes et routines.

« Qu'est-ce que l'on peut faire de mieux qu'aujourd'hui ? »

Cette question est une entrée en matière. Elle inscrit la réflexion dans une allure d'amélioration de l'existant.

« Et si on faisait autrement, alors que nous n'avions pas osé le faire jusqu'à aujourd'hui ? »

Cette question induit une rupture avec les pratiques passées. L'appétence à trouver une solution en rupture avec le passé naît du besoin de corriger une situation insatisfaisante. Prendre une telle direction, c'est intervenir sur un désordre que l'on ressent et y apporter un ordre que l'on ressent comme meilleur. La recherche de nouvelles solutions, certes, met en Œuvre des réflexions et des actions mais elle est fondamentalement émotionnelle.

« Qu'est-ce qui nous en empêche ? »

Après avoir listé toutes les solutions trouvées, possibles et « impossibles », il convient de les reprendre une à une et de repérer ce qui empêche de les mettre en Œuvre.

« Et si on le faisait quand même, que se passerait-il ? »

Les empêchements étant le plus souvent des représentations mentales, des fantasmes et des inhibitions, il convient d'envisager les conséquences de chaque solution. Il s'agit aussi d'anticiper les risques et les effets pervers de chaque solution. On peut à cet effet poser une question subsidiaire : « Sommes-nous prêts à assumer les conséquences de cette solution ? »

« On aura réussi si ? »

Cette question permet de circonscrire les critères de réussite de telle ou telle solution. Pour être pertinents, ces critères doivent être mesurables, observables par d'autres et datés. Il est utile de rajouter des critères subjectifs et affectifs tels que : « Nous serons enthousiastes » ou « Nous nous sentirons soulagés ».

« Plus jamais ça ! »

Enfin, et ce n'est plus une question mais une affirmation, le « plus jamais ça ! » est une occasion de se dire et de partager les points douloureux de la situation actuelle. Ce serait en effet dommage de trouver des solutions qui n'éradiquent pas les démons actuels : accord de façade, passivité, critiques intempestives...

Et si, pour être intelligent, il fallait être fainéant ?

Que ce soit dans la vie privée ou professionnelle, êtes-vous attentif à l'énergie et au stress dépensés au regard de vos résultats ?

Nombreux sont mes clients qui démarrent la première séance de coaching par l'une de ces plaintes :

- « En fin de journée, j'ai l'impression de m'être beaucoup agité et pourtant, je n'ai pas réalisé ce que je voulais. »
- « Je m'étais fixé une priorité pour les trois derniers mois et pourtant, j'ai réalisé pléthore d'actions prenantes et inutiles, sans pour autant satisfaire ma priorité. »
- « Encore une année où je me suis dispersé dans des tas d'activités sans réaliser ce qui me tenait vraiment à cœur. »
- « J'ai bientôt 60 ans, et je m'aperçois que j'ai couru toute ma vie sans rien réaliser. »
- « Je n'ai pas fait ce que je voulais faire et je ne suis pas ce que je voulais être. Je me suis trop dispersé. »

- « J'ai l'impression de passer à côté de ma vie »...

Ces phénomènes sont d'autant plus aigus aujourd'hui où les réseaux sociaux, les mails et SMS, les sollicitations addictives et les relations toxiques font partie de notre paysage. Toutes ces stimulations renforcent notre réactivité au détriment de notre pro-activité. La méthode des « coefficients multiplicateurs » nous permet de prendre le recul nécessaire pour réaliser ce qui est important pour nous sans nous épuiser.

○ La méthode des « coefficients multiplicateurs »

Enjeu fort	1	2
Enjeu faible	3	4
	Effort faible	Effort fort

Examinons le schéma de la page précédente.

L'abscisse (axe horizontal) représente l'importance de l'enjeu. L'enjeu est fort lorsqu'il détermine la réalisation de ce qui est important pour vous. Par exemple :

- me cultiver en permanence et en faire profiter les autres ;
- prendre soin de mon corps et de ma santé ;
- me constituer un vrai réseau d'amis unis par des relations de confiance réciproques.

L'enjeu est faible lorsque l'activité est secondaire par rapport à votre priorité. Par exemple :

- répondre à toutes les sollicitations sur les réseaux sociaux ;
- faire le ménage parfaitement ;
- regarder des séries télévisées.

L'ordonnée (axe vertical) représente les efforts à fournir en temps, stress et ressources à mobiliser.

La zone 1 du schéma correspond au meilleur coefficient multiplicateur : peu d'efforts pour satisfaire des enjeux élevés. Par exemple :

- consacrer une heure par jour à des activités physiques ;
- suivre des cours sur l'art contemporain sur Internet ;
- organiser une réunion amicale une fois par quinzaine chez les uns et les autres.

La zone 2 consiste à décider de dépenser beaucoup d'énergie pour satisfaire un enjeu important. Par exemple :

- m'inscrire à un cycle complet de conférences au Collège de France ;
- aider l'un de mes enfants pour son orientation professionnelle ;
- prendre la responsabilité d'un ciné-club.

La zone 3 est « politique », satisfaire de faibles enjeux pour entretenir des liens sociaux. Par exemple :

- participer aux réunions de copropriétaires ;
- prendre un peu de temps pour répondre à des mails, par simple politesse ;
- organiser une fête des voisins une fois par an.

La zone 4 est la moins intelligente de toutes. Les personnes s'y adonnant se plaignent de perdre du temps pour rien :

- passer cinq heures par jour sur les réseaux sociaux sans rien apprendre de sérieux ;
- faire le ménage à la perfection trois heures par jour ;
- s'endormir devant sa télévision en regardant des séries.

Quitte à paraître provocateur, l'intelligent fait preuve de fainéantise mais l'inverse ne marche pas à tous les coups, le fainéant n'est pas toujours intelligent.

Conclusion

Le titre du livre pourrait donner à penser que l'intelligence est morcelée en cases étanches les unes par rapport aux autres. Tel n'est pas le cas. Notre intelligence est à la fois unique et multiple. Les sept formes d'intelligence décrites ici s'appliquent en même temps au service de votre intelligence globale. Chaque situation inédite, chaque problème, chaque enjeu, chaque projet requiert une combinaison fructueuse entre ses sept paramètres.

Comme le montrent les résultats de votre test introductif et les exemples et méthodes de ce guide, il se peut que vous privilégiiez deux ou trois paramètres et en délaissiez d'autres. Il se peut que vous les intégriez de manière égale. Ces deux cas de figure portent chacun des avantages et des inconvénients.

Le privilège de deux ou trois paramètres vous permet de trouver rapidement des solutions à des problèmes spécifiques. Par exemple, un fort taux d'intelligence émotionnelle, stratégique et relationnelle vous permet d'assurer des relations de coopération durable avec les autres et de bâtir un futur commun. En revanche, vous aurez du mal à vous adapter à des situations requérant de la curiosité, de l'analyse et des idées nouvelles.

L'équilibre harmonieux entre les sept paramètres vous permet de vous adapter avec aisance, changer rapidement, apprendre en permanence, vivre de bonnes relations avec les autres. En revanche, cela peut vous faire hésiter là où une décision et une action rapide s'imposent.

Vous avez aussi probablement remarqué que de nombreuses méthodes décrites sont en fait des séries de questions : que voulez-vous ? Et si on faisait autrement ? Peux-tu m'en dire plus ? etc.

Cette approche par questionnement repose sur une conviction et des bonnes pratiques, à savoir que ce sont les questions qui produisent de l'intelligence et non les réponses. Mon but est de faire gravir à mes clients et lecteurs les quatre marches de l'échelle de l'intelligence. Je souhaite qu'après la lecture de ce livre, vous soyez en capacité :

1. d'appliquer les méthodes exposées sur des situations identiques à celles qui sont décrites ;
2. de transposer les méthodes à des situations non décrites et inédites ;
3. d'enrichir les méthodes pour les pratiquer avec aisance sans y penser consciemment ;
4. d'inventer vos propres méthodes pour apprendre et progresser en permanence.

À l'heure où l'intelligence artificielle pénètre dans nos foyers, téléphones, magasins, espaces collectifs et entreprises, nous avons intérêt à développer et entretenir notre propre intelligence. Certes, l'intelligence artificielle est plus rapide que nous, mais elle doit rester à notre service et non l'inverse.

Bibliographie

- Alexandre Laurent, *La Guerre des intelligences*, Livre de Poche, 2019.
- Cattell Raymond, *La Personnalité : Étude systématique, théorique et concrète en deux tomes*, PUF, 1956.
- Gardner Howard, *Les Intelligences Multiples*, Retz, 2005.
- Goleman Daniel, *L'Intelligence émotionnelle. Comment transformer ses émotions en intelligence*, Robert Laffont, 1997.
- Huteau Michel, Lautrey Jacques, *Les Tests d'intelligence*, éd. La Découverte, Paris, 1997.
- Mueller Jean Paul et Massaron Luca, *L'Intelligence artificielle pour les nuls*, FIRST, 2019.
- Piaget Jean, *La Psychologie de l'intelligence*, Armand Colin, 2006.
- Zazzo René, *Le Devenir de l'intelligence*, PUF éd., Paris, 1946.

Publications de l'auteur

Chez Jouvence :

*Allez ! Hop ! Debout ! Se lever tôt pour réussir
Se faire marcher sur les pieds, c'est fini !*

Chez RETZ :

Guide pratique du management et du leadership

Chez ESF :

*La PNL pour tous
Exercez votre autorité avec diplomatie
La Systémique avec les mots de tous les jours*

Chez FIRST

Déjouez les pièges de la manipulation pour les nuls

Depuis 2014, il anime un blog sur le site de L'Express

<http://blogs.lentreprise.com/le-management-dans-tous-ses-etats/>

www.editions-jouvence.com