

## Introduction

# 100 situations observées pour une définition de l'intelligence de situation

En tant que chercheur en sciences humaines et plus particulièrement sur le monde des entreprises et les techniques de management, je me suis toujours interrogé sur les causes et les circonstances qui faisaient la réussite aussi bien collective qu'individuelle. Cette interrogation m'a amené à rechercher dans la vie de tous les jours ce que j'appelle les « moments de réussite ». Par « moment de réussite », j'entends une situation qui aboutit, c'est-à-dire qui obtient un résultat intéressant au regard des ressources déployées.

Les situations observées dans cet ouvrage l'ont été essentiellement dans le monde professionnel en raison du fait que mes travaux de recherche traitent du management et du fonctionnement des entreprises. Mais la plupart des observations et des analyses peuvent être transposables dans les autres sphères privées et sociétales. Cette notion de moment de réussite est très importante car elle nous oblige à rechercher dans nos fonctionnements quotidiens ce qui fonctionne, obtient des résultats, donne du plaisir et explique les efforts consentis.

Quitte à faire quelque chose, autant le faire avec une envie de réussir. La notion de réussite pose obligatoirement la question de la finalité. Ce qui sera jugé comme une réussite par une personne ne le sera pas obligatoirement par une autre. Si le résultat final diffère, cependant le sentiment d'aboutissement et de satisfaction est le même. Tel un chasseur, j'ai profité de ma présence dans les entreprises pour traquer ces moments de réussite. J'ai recherché les situations professionnelles au cours desquelles quelque chose de vrai et de fort se produisait, qui justifiait l'interaction en lui conférant une utilité.

Ce travail que je formalise aujourd'hui par cet ouvrage s'est déroulé pendant trois ans et fait suite à un premier ouvrage (*C'est n'importe quoi, Situations et décisions absurdes au travail*, Eyrolles, 2005). Il s'agit du résultat de l'observation d'environ trois cents personnes dans leurs interactions quotidiennes. Cette observation, bien souvent participante, m'a permis de collecter des notes sur les facteurs de réussite et d'échec des relations, dans l'objectif de parvenir à déterminer ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire.

Ainsi, j'ai formalisé cent pratiques clés en positif et en négatif par lesquelles il est possible d'avoir une première définition et approche de ce qu'est l'intelligence de situation. De manière inductive, ces cent pratiques clés ont été catégorisées pour définir une forme de modèle de l'intelligence de situation. Le modèle et les cent capacités clés ne sont que des hypothèses de travail pour approcher une première définition de la notion d'intelligence de situation. Dès le début du protocole d'observation, ce n'était pas les situations à proprement parler qui étaient intéressantes à observer mais le comportement et les agissements des personnes qui savaient transformer un banal échange en un moment qui leur était profitable – ou inversement ceux qui faisaient tout ce qu'il ne faut pas faire. En

recherchant ces moments forts d'échec et de réussite, j'ai en fait trouvé des comportements plus ou moins conscients, construits et délibérés.

Les cent pratiques ont permis l'élaboration d'une conceptualisation et d'une modélisation de ce qu'est l'intelligence de situation. Chaque pratique a été renseignée en termes d'utilisation mais également de registre de compétences pour une personne. Ce travail a permis de faire émerger cinq catégories dont le seul but est de donner une grille de lecture du phénomène observé. Les pratiques traitent de manière unique ou partagée les rubriques suivantes :

- ▮ l'introspection : la conscience qu'une personne a de sa manière d'être et de faire ;
- ▮ la compréhension des environnements, des personnes ;
- ▮ la capacité à interagir avec autrui ;
- ▮ la capacité à réaliser, produire et obtenir des résultats ;
- ▮ la capitalisation qu'une personne est en mesure de faire dans une logique d'apprentissage.

Le modèle de l'intelligence de la situation ainsi obtenu par une définition, cinq composantes et cent pratiques délimite le sujet en même temps qu'il le rend opérationnel. L'objectif est de vous permettre de savoir si vous disposez d'une intelligence de situation développée et quelles sont les actions à mener pour la développer.

La partie 1 donne une définition de l'intelligence de situation. Les parties 2, 3, 4, 5 et 6 développent respectivement des situations liées à l'introspection, à la compréhension, à l'interaction, à la réalisation et à la capitalisation. Chaque situation est introduite par une mise en situation, le plus souvent sous la forme d'un dialogue extrait d'une conversation en entreprise, qui permet de donner le contexte et le thème traité. Chaque

situation fait ensuite l'objet d'un développement sur le point structurant, puis de préconisations pour s'améliorer mais aussi se comporter lorsque la situation se présente à vous.

À chacun, en fonction de ses manières de faire, de voir comment interpréter chacune des situations et de déterminer si la situation vous concerne ou non.

Ce livre ne s'est pas inspiré de théories ni même de courants de pensée particuliers. C'est le témoignage d'un observateur du réel, avec la volonté de donner un contour descriptif et pédagogique à une notion difficile à appréhender et qui est au cœur de la performance des systèmes collectifs et du plaisir individuel. En complément de cet ouvrage, de nombreux essais et théories en développement personnel, psychologie, sociologie, cognition et communication vous donneront des éclairages complémentaires pour chacune des composantes (introspection, compréhension, interaction, réalisation et capitalisation). L'intelligence de situation n'est pas innée, mais elle se construit, et ce livre n'est qu'une brique dans votre chantier personnel de construction de cette dernière.