

# Comment développer son intelligence situationnelle ?

**Sommaire :**

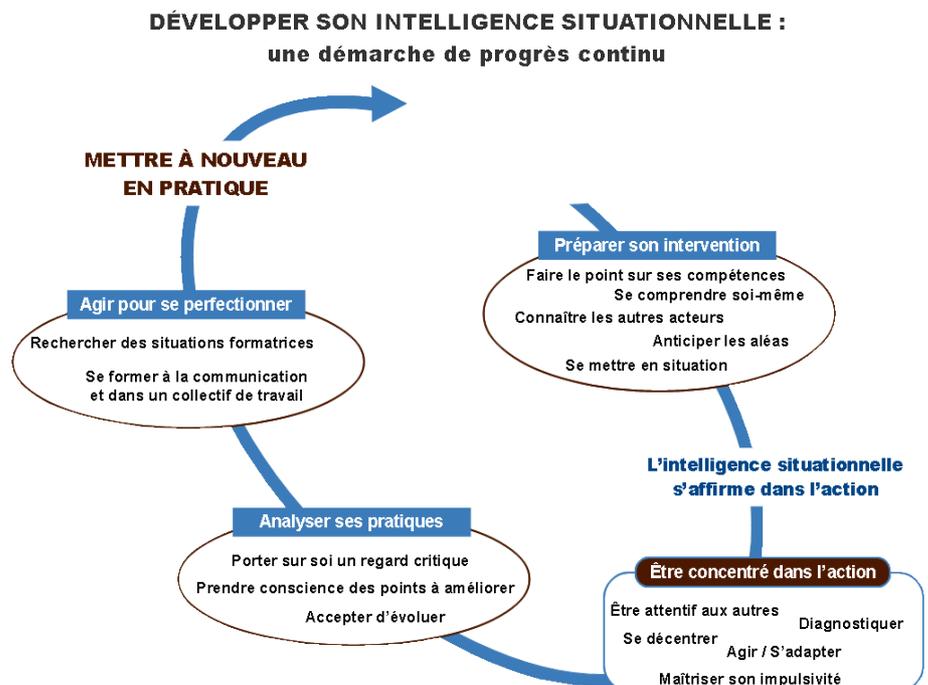
- ✓ En bref-----p. 1
- ✓ Quelques points de méthode pour progresser -----p. 2
- ✓ Focus sur quelques situations spécifiques.....p. 3
- ✓ Conclusion -----p. 4

En bref...  
Depuis quelques années l'évolution des missions de nos ministères et des pratiques managériales conduit les agents à mobiliser de plus en plus leur intelligence situationnelle. Ce qui caractérise ce type d'intelligence, c'est qu'elle peut s'améliorer tout au long de la vie (professionnelle et personnelle). Cette fiche a pour ambition de donner quelques pistes pour la développer.

L'intelligence situationnelle est la capacité à **comprendre** une situation dans ses différentes dimensions et dans sa complexité pour s'y **adapter** et apporter une **réponse appropriée**. Elle s'exprime pleinement dans les relations interpersonnelles et de groupe. Les occasions de concertation, de négociation, de gestion des conflits ou de conseil sont par exemple autant de moments dans lesquels l'intelligence situationnelle s'exprime pleinement.

Vous avez fait preuve d'intelligence situationnelle si par exemple :

- au cours d'une réunion à enjeu et dans un contexte tendu ou incertain, vous avez arrêté des propositions gagnant-gagnant pour les différentes parties ;
- vous tirez un groupe de l'impasse en le conduisant à élaborer collectivement une solution à laquelle personne n'avait pensé au préalable ;
- vous réussissez à identifier les causes de démotivation d'un agent par votre écoute ;
- vous transformez en échanges constructifs ce qui devait être une confrontation houleuse ;
- vous ne perdez pas votre calme alors que vous êtes agressé verbalement et vous argumentez pour défendre votre point de vue.



\*Le CEDIP est une entité du Centre Ministériel de Valorisation des Ressources Humaines (CMVRH)

## I – Quelques points de méthode pour progresser

### 1 – Préparer ses interventions

#### Faire le point sur ses compétences

- Repenser à des expériences.
- Faire le point de ses acquis.

#### Se comprendre soi-même

- Connaître ses forces et ses faiblesses dans les situations préparées.
- Prévoir de « passer la main » à certains moments ou constituer un binôme.

#### Comprendre les autres acteurs

- Collecter, analyser et mémoriser des informations sur :
  - les personnes à rencontrer ;
  - les points abordés ;
  - ce qui va faciliter ou fragiliser les échanges.
- Refuser les clichés, les stéréotypes.
- Appréhender les points abordés avec le regard de l'autre.

#### Anticiper les aléas

- Anticiper les enjeux des différents acteurs.
- Anticiper leur comportement au cours des échanges.
- Faire des hypothèses de travail.
- Préparer des scénarios différenciés (plan A, plan B).

#### Se mettre en situation (simuler), s'entraîner, répéter.

### 2 – Être concentré dans l'action

#### Être attentif aux autres

- Observer
  - Communication non verbale (regard, gestes, mimiques).
  - Communication verbale (timbre voix, mots utilisés).
  - Tonalité des échanges.
  - Évolutions des positions individuelles.
  - Stratégies collectives.
- Se décentrer
  - Écouter, questionner, reformuler.
  - Être dans la réflexion et non dans la réaction.
  - S'empêcher d'interpréter.
  - Éviter les jugements de valeur.
  - Faire preuve d'empathie.

#### Diagnostiquer

- Analyser ce qui se passe.
- Établir un diagnostic.

#### Agir / S'adapter

- Identifier les solutions opérationnelles.
- Arrêter une stratégie / Un plan d'action.

#### Maîtriser son impulsivité

- Anticiper les conséquences de ce qui est dit, et du non verbal.
- Ne pas se laisser envahir par l'affectif, les émotions.
- Se calmer, se maîtriser.
- Prendre du recul.

### 3 – Analyser ses pratiques à froid. Prendre conscience des points à améliorer

**Porter un regard critique sur ses pratiques professionnelles** : Qu'est que j'ai appris de nouveau au cours de cette action ? Sur moi ? Sur ma façon de réagir dans telle ou telle situation ? Sur les autres ?

- Solliciter des retours (points forts, points faibles, pistes d'évolutions possibles).
- Être membre de réseaux d'échanges de pratiques.
- Participer à des ateliers de co-développement.

#### Prendre conscience des points à améliorer

##### Accepter de faire évoluer :

- Certaines de ses pratiques.
- Ses comportements dans certaines situations, ses façons de faire.
- Sa relation à l'autre.

## 4 – Agir pour se perfectionner

### Rechercher des situations formatrices

- Planifier une montée en puissance progressive.
- Privilégier la réussite pour gagner en confiance.

**Rechercher des formations liées à la communication** (découverte de soi et d'autrui, négociation, gestion des conflits, gestion de crise, animation d'un groupe de travail...).

### Se former au sein du collectif de travail

- Formation action : un collectif réalise ensemble un projet retenu pour sa dimension formative (recherche de compromis, négociation...) en se faisant accompagner (formateur, personne ressource...).
- Recherche de situations professionnalisantes collectives : le collectif identifie des situations de travail formatrice pour lui et organise un retour d'expérience à l'issue de cette action (points forts, points faibles, pistes d'évolutions possibles).

## 5 – Réinvestir ses acquis dans de nouvelles actions

Ces points de méthodes peuvent être adaptés dans le cadre d'une réflexion collective.

## II – Focus sur quelques situations spécifiques

### 1 – Concertation / Négociation / Gestion de conflits

Pour être pertinent dans l'action, il convient de mettre un certain nombre de points sous contrôle.

- Connaître les entités représentées :
  - Rôle et raison de la présence au cours de la situation préparée ?
  - Enjeux évoqués / Autres enjeux possibles ?
  - Positions, principes défendus ?
  - Points d'accords ou de désaccords prévisibles ?
  - Types d'interventions et de réactions prévisibles ?
- Connaître ses partenaires ou ses interlocuteurs (les représentants de ces différentes entités) :
  - Niveau de responsabilité, rôle et légitimité.
  - Parcours professionnel, trajectoire personnelle.
- Cerner leurs enjeux spécifiques / les attentes contradictoires / les systèmes d'alliance possibles en cours de réunion.
- Identifier les enjeux spécifiques à chacun des acteurs présents :
  - Anticiper les points de crispation ou de tensions qui risquent d'apparaître.
  - Anticiper les points sur lesquels la confrontation est probable.
  - Bâtir des scénarios différenciés (plan A, plan B, solutions de replis...).
- Répartir les rôles (si plusieurs représentants d'une même entité interviennent en même temps : Qui dit ou fait quoi ? À quel moment ?
- Arrêter les positions du Service, les points négociables, les points non négociables.

## 2 – Management

L'intelligence situationnelle est une approche pragmatique de la prise de décision qui contribue à instaurer la confiance.

Pour le cadre, elle permet :

- ouverture aux idées différentes (« en quoi cette proposition est intéressante ? ») ;
- curiosité des autres (« pourquoi voit-il la situation de cette manière ? ») ;
- développement de la capacité d'anticipation (entraînement à produire des scénarios différenciés).

Pour l'animation de l'équipe, elle facilite :

- la mobilisation collective pour résoudre les problèmes (motivation renforcée de chacun à trouver des solutions) ;
- la cohésion autour des décisions prises ;
- l'adaptation du collectif aux changements et la réactivité.

## 3 – Conseil aux services

Dans ce type d'intervention, l'intelligence situationnelle est stimulée quand il s'agit de :

- Estimer les effets directs ou indirects prévisibles de l'intervention sur la structure. (Cette prestation peut-elle conduire à faire des « gagnants » ou des « perdants » ? Si oui, comment transformer les « perdants » en « gagnants » ?)
- Construire une relation de confiance avec ses partenaires.
- Créer et maintenir tout au long du projet l'adhésion et l'implication de ses partenaires.
- Vérifier s'il existe un décalage entre les objectifs fixés et les évolutions constatées sur le terrain. Faire évoluer si nécessaire les modalités d'intervention.
- Réaliser un retour d'expérience sur la prestation afin d'en tirer toutes les leçons.

## Conclusion

L'intelligence situationnelle est un défi que chacun peut relever pour répondre à la question : Comment réagir, en temps réel, avec pertinence, à des situations et à des contextes très contrastés, impliquant des personnes très différentes ? Avoir prévu des scénarios différents permet d'être plus pertinent dans l'action quand l'imprévu arrive. Développer son intelligence situationnelle facilite l'anticipation et la gestion de l'aléa, renforce la confiance que l'on peut avoir en soi-même et confère par là-même une certaine sérénité dans l'action.

Gina Milliet et Gilles Aymar

### Pour aller plus loin

**De Préville Olivier** (2014) « [Les recruteurs négligent trop souvent l'intelligence situationnelle des candidats](#) » (définition intéressante) site internet de la revue Capital

**Beraha Richard** (2014) : « [Qu'est-ce que le charisme au XXIème siècle ? « L'intelligence relationnelle, situationnelle et émotionnelle comment s'y entraîner »](#) »

**Couchaere Marie-Josée** (2015) « *70 exercices pour développer vos soft skills.* » ESF Éditeur

**Jacquet Stéphane** « [Le leadership : un état personnel, des capacités ou une réelle intelligence situationnelle ? - Présentation des grands courants d'explication du leadership](#) »

**Schiopoiu Burlea Adriana, Mihai Magdalena, Mihai Laurentiu** (2015)- « [Le rôle du manager dans le développement de l'intelligence situationnelle et responsable.](#) » IAS – ESSEC L'audit social au service du progrès social et de la bonne gouvernance – 17ème université de Printemps Tours – 21 et 22 mai 2015 pages 223 à 230