

Sous la direction de
Raphaëlle Laubie

LES INTELLIGENCES MULTIPLES EN ENTREPRISE

**10 intelligences à détecter,
comprendre et développer**

DUNOD

Parutions du Cercle du Leadership

Les 7 clés du leadership, sous la direction de Philippe Wattier, éditions de l'Archipel, 2011.

Les dirigeants peuvent-ils faire l'économie de la confiance ? sous la direction de Clément Berardi, Julien Eymeri et Philippe Wattier, éditions Quartier Libre, 2015.

Dirigeants, le défi de l'engagement, sous la direction de Raphaëlle Laubie et Philippe Wattier, éditions de l'Archipel, 2017.

Les 7 sens ou l'essence de l'entreprise, sous la direction de Raphaëlle Laubie et Philippe Wattier, éditions de l'Archipel, 2018.

Maquette de couverture : Valérie Le Roux

<p>Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.</p> <p>Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique</p>	<p>d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.</p> <p>Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).</p>
	

© Dunod, 2018

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-078817-0

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

*« Il faut savoir servir avec intelligence
les fatalités de sa nature. »*

Gandhi

SOMMAIRE

PRÉFACE	9
Jacques Aschenbroich	
AVANT-PROPOS.....	11
Philippe Wattier	
INTRODUCTION	15
Raphaëlle Laubie	

PARTIE 1 INTELLIGENCE LOGIQUE

Chapitre 1 Du questionnement de toute analyse.....	30
Pascal Baumgarten	
Chapitre 2 Le socle de toutes intelligences	33
Thierry Boukhari	
Chapitre 3 Descartes et Nietzsche au service de l'entreprise	38
Bertrand Dumazy	
Chapitre 4 De la logique à la stratégie	43
Christine Fabresse	

PARTIE 2 INTELLIGENCE STRATÉGIQUE

Chapitre 1 Une résultante d'intelligences multiples.....	50
Samuel Avenel	
Chapitre 2 Intelligence stratégique ou intelligence du futur ?	54
Philippe Gabilliet	
Chapitre 3 Une intelligence protéiforme.....	58
Anne Vaucheret	

PARTIE 3

INTELLIGENCE ÉMOTIONNELLE

- Chapitre 1** Pour mieux révéler tout le reste 66
Maud Bailly
- Chapitre 2** Ce précieux lien entre humains. 69
Angélique Gérard
- Chapitre 3** L'intelligence émotionnelle comme un partage. ... 72
Véronique Morali

PARTIE 4

INTELLIGENCE RELATIONNELLE/ COLLECTIVE/SOCIALE

- Chapitre 1** De la création d'un collectif invincible. 78
Maud Bailly
- Chapitre 2** Bienveillance et compréhension
de nos différences. 81
Anne Cornet
- Chapitre 3** Au-delà du bottom-up. 85
Jean-Michel Garrigues

PARTIE 5

INTELLIGENCE CRÉATIVE

- Chapitre 1** Faciliter la créativité. 94
Philippe Brasseur
- Chapitre 2** Oser bousculer l'ordre établi. 98
Anne Ghesquière
- Chapitre 3** Faire mieux différemment 102
Philippe Maillard
- Chapitre 4** Libérer la créativité. 105
Gilles Marque

Chapitre 5	Agir en dehors des clous.....	109
	Didier Pitelet	

PARTIE 6

INTELLIGENCE SITUATIONNELLE/ CONTEXTUELLE

Chapitre 1	Ce qu'en dit la neuropsychologie.....	116
	Erwan Devèze	

Chapitre 2	À situations nouvelles, intelligence nouvelle!	120
	François Eyssette	

Chapitre 3	L'envie de découvrir, de partager et de se dépasser.....	124
	Isabelle Guittard-Losay	

Chapitre 4	L'intelligence de la complexité et du pragmatisme.....	127
	Isabelle Maury	

PARTIE 7

INTELLIGENCE PÉDAGOGIQUE

Chapitre 1	Du droit à l'erreur.....	136
	Laurence Branthomme	

Chapitre 2	Le flux de l'apprentissage.....	140
	Michaël Devilliers	

Chapitre 3	Le transformateur pédagogique.....	144
	Françoise Gri	

PARTIE 8

INTELLIGENCE CORPORELLE/KINESTHÉSIQUE

Chapitre 1	L'intelligence corporelle au service de la relation.....	152
	Élodie Mielczarek	

Chapitre 2 La cohérence du corps et de l'esprit 157
Henri Vidalinc et Sybille Delaporte

Chapitre 3 Le paradoxe de l'intelligence corporelle.....161
Philippe Wattier

PARTIE 9

INTELLIGENCE EXISTENTIELLE/SPIRITUELLE

Chapitre 1 L'intelligence existentielle ?
À manager avec précaution..... 168
Jean-Pierre Hulot

Chapitre 2 Critique de la raison d'être..... 173
Isabelle Roux-Buisson

Chapitre 3 La mère de toutes les formes d'intelligence 178
Laura Rucinska

PARTIE 10

INTELLIGENCE ARTIFICIELLE

Chapitre 1 La position de l'homme face à l'intelligence
artificielle 184
Christine Bargain

Chapitre 2 Les potentiels de l'intelligence artificielle 189
Angélique Gérard

Chapitre 3 Ce qui fait de nous des hommes191
Ariane Malzac

CONCLUSION..... 197
Raphaëlle Laubie

BIBLIOGRAPHIE..... 201

REMERCIEMENTS.....203

À PROPOS DU CERCLE DU LEADERSHIP205

PRÉFACE

*« Que la stratégie soit belle est un fait,
mais n'oubliez pas de regarder le résultat. »*

Winston Churchill

Lorsque l'on me questionne sur la façon dont je dirige Valeo depuis bientôt une dizaine d'années ou sur mon style de management, j'en reviens toujours aux talents de mes collaborateurs.

L'aventure de Valeo, basée sur une très forte croissance organique, a nécessité et nécessitera dans les années qui viennent un énorme effort de renforcement de nos équipes, dans toutes les fonctions, notamment en recherche et développement, et dans toutes les régions du monde.

Notre succès est ainsi extrêmement lié à notre capacité à recruter les meilleurs talents. Comment les déceler ? Comment les motiver ? Comment les former ? Comment les développer ?

Mais surtout, comment donner du « sens », un « cap », une « orientation » à leur action et à leur engagement quotidien.

Mon premier rôle est d'être un incubateur de talent, et le « sens » que je donne à leur engagement est bien entendu la base de leur adhésion à la stratégie.

La responsabilité incontournable du patron, à l'intersection de toutes les contradictions, c'est de définir la stratégie, donc de faire des choix. Des choix des marchés les plus pertinents, des positionnements sur les chaînes de valeurs, des renforcements des avantages compétitifs. Des choix sur l'allocation des ressources, sur les priorités, sur le rythme. Mais aussi de confronter cette stratégie, le rêve que l'on a pour le futur de l'entreprise, avec la réalité ; celle des marchés, de la concurrence et de l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs.

Si la responsabilité du patron est de définir la stratégie, le rôle du leader – quant à lui – c'est de la faire partager par l'ensemble de l'organisation.

Le vrai leadership, au service des organisations, est donc bien cette capacité à attirer les meilleurs talents et à les faire adhérer à la stratégie afin qu'ils se

développent et se mobilisent pour la mettre en œuvre et par là même contribuer à son succès.

La gestion des talents est une valeur critique de la performance des entreprises. Il faut bien sûr, et en amont, se questionner sur la notion même de talent qui mêle une diversité de compétences : capacité de raisonnement logique, esprit stratégique, maturité affective et intuition, inventivité, aptitude à créer du lien et fédérer, aptitude à transmettre aux autres, agilité dans les contextes difficiles, charisme, capacité à donner un sens à l'action...

En somme, une multitude d'intelligences que les auteurs de cet ouvrage relatent avec passion et qualité, nourries de leurs expériences multiples.

La notion même d'intelligence qui avait été questionnée par Howard Gardner, et qui a connu une forte adhésion depuis, est ainsi revisitée par les dirigeantes et dirigeants du Cercle du Leadership. Il est dénombré neuf intelligences, discutées à tour de rôle. Leurs qualités, complémentarités et combinaisons sont évoquées par une trentaine de contributeurs : chefs d'entreprise, cadres de direction ou experts... Cette lecture nous fait sourire, parfois, et nous éclaire, souvent. Chaque parole est nourrie d'histoires et d'analyse du passé ou présent, tout en soulignant les promesses d'un futur qui donne voix à une dixième intelligence que l'on nomme artificielle.

Jacques Aschenbroich
Président Directeur Général de *Valeo*

AVANT-PROPOS

LETTRE OUVERTE À UN PRÉSIDENT DIRECTEUR GÉNÉRAL SOUHAITANT RECRUTER SON FUTUR DIRECTEUR GÉNÉRAL

Mon cher président,

Vous m'avez demandé de vous conseiller dans le choix de votre futur Directeur Général et comme nous nous connaissons bien maintenant, vous ne m'avez donné qu'une seule recommandation : « *Surtout, présentez-moi un homme intelligent.* »

Chère intelligence ! Objet de tous les respects. Quelle malédiction nous a frappés pour que nous lui accordions un tel crédit, alors qu'elle n'est qu'une des caractéristiques de la personnalité, mais enfin puisque culte il y a, pénétrons dans le sanctuaire.

Oui, nous nous connaissons parfaitement cher président, si bien que lorsque vous me dites cela, j'entends immédiatement « *présentez-moi un homme, issu d'un grand corps, maîtrisant parfaitement ses dossiers et d'une excellente éducation* ». Cela revient à définir l'intelligence sous sa forme la plus convenue, celle de la logique cartésienne prompte à analyser finement une organisation en vue d'un traitement méthodique des problèmes, dans une forme d'entre soi.

Voilà qui n'est pas mal dites-vous ! Oui mais, les organisations ne sont pas que logiques ou numériques ; elles impliquent aussi des variables humaines avec des incohérences que la bonne intelligence logique ne maîtrise pas toujours.

Permettez-moi alors de suggérer que nous pourrions explorer d'autres formes d'intelligence, car il en existe d'autres : l'intelligence des situations, l'intelligence créative, ou encore l'intelligence relationnelle, pour n'en citer que quelques-unes.

Je crois que toutes ont leur importance. Arrêtons-nous sur l'intelligence relationnelle par exemple, que nous pouvons aussi appeler l'intelligence des autres. À mon sens, elle serait très utile à votre organisation. Au passage nous

nous apercevons que votre homme pourrait tout aussi bien être une femme; qu'il ou elle, ne serait pas nécessairement major d'une grande école, puisque cette forme d'intelligence ne s'apprend pas dans ces nobles endroits; et que son éducation, tout en étant «excellente», pourrait l'avoir amené-e à en baver un peu dans la vie. Cela élargit le prisme de la recherche, ce qui est déjà un premier avantage!

L'intelligence des autres ne nous est pas familière, car elle suppose que nous soyons capables d'effacement. Il faut se mettre en situation de percevoir la personne qui est en face de nous. Qui est-elle? Que veut-elle en ce moment? Quel est son projet exprimé ou tacite? Cette perception doit aller jusqu'à l'empathie, démarche où nous devons être capables de nous mettre dans la peau de l'autre.

L'intelligence de l'autre n'est possible que si nous faisons abstraction de notre propre phénomène et de tout ce qui peut perturber en nous écoute et observation. Elle s'abstrait de toute tentative de manipulation ou de domination.

L'enjeu est de taille. C'est elle qui va apporter de l'harmonie au sein de votre comité de direction, du lien entre les différentes strates de l'entreprise, de la sincérité et de la générosité dans les échanges entre les femmes et les hommes de votre société.

Les autres formes d'intelligence que j'ai mentionnées seraient aussi de bons atouts pour la conduite de votre société.

Ainsi en est-il de l'intelligence créative. Je devine votre air renfrogné. Non, il ne s'agit pas d'une bousculade incontrôlée de l'esprit, il s'agit d'un véritable «saut créatif»; un mot, une idée peuvent permettre de changer de paradigmes et qui sait de sortir de l'impasse, de doubler un concurrent, d'explorer un terrain vierge. Si j'observe attentivement votre organisation il me semble que vos principaux dirigeants en manquent singulièrement. On ne peut leur en vouloir, puisqu'ils n'ont pas été formés à cela. N'est-il pas temps d'ouvrir votre recrutement à ces nouvelles formes de talent?

J'ai aussi un faible pour l'intelligence contextuelle: voir, observer, sentir, découvrir, comprendre, s'adapter, l'intelligence contextuelle, c'est tout cela. Elle nous donne de maîtriser le monde extérieur car, encore une fois, nous ne sommes pas seuls. Quelle insertion dans le réel si nous possédons cela.

Vous aurais-je perturbé, cher président? J'espère que non car nous n'avons pas fini avec les intelligences.

Car si nous avons le temps, je vous exposerai aussi les vertus de l'intelligence émotionnelle: détecter les émotions des autres, être lucide sur ses propres émotions...; de l'intelligence situationnelle: s'adapter aux situations nouvelles,

avoir une capacité de résilience... ; de l'intelligence pédagogique : apprendre à apprendre, apprendre aux autres, transformer les événements en feedbacks... ; de l'intelligence existentielle ou spirituelle : aptitude à se questionner sur le sens et l'origine des choses et leurs destinées... ; de l'intelligence corporelle ou kinesthésique : capacité à utiliser son propre corps avec une grande précision pour exprimer une idée, un sentiment ou réaliser une activité physique donnée ; ou encore de cette forme d'intelligence aujourd'hui incontournable, de l'intelligence artificielle qui est constituée par cet ensemble de théories et de techniques mises en œuvre en vue de réaliser des machines capables de simuler... l'intelligence.

Sachez simplement, mon cher président, que je ne dédaigne nullement l'intelligence logique qui vous est si chère mais je la place, comme la cerise sur le gâteau, en apothéose de l'ensemble. Elle ne vaut que si elle est capable, par son approche méthodique, de mettre en œuvre et de réguler l'ensemble des autres intelligences.

Seule, elle ne serait qu'une orpheline malheureuse.

Mais je sais que votre temps est précieux, c'est pourquoi avec quelques amis nous avons réuni tout cela dans un petit livret que vous parcourrez, j'en suis sûr, dès que vos affaires vous lâcheront un peu.

Dans l'attente, cher président, je vais m'atteler à dénicher l'oiseau rare.

Je vous remercie de votre confiance.

Philippe Wattier
Président Fondateur du Cercle du Leadership

INTRODUCTION

Raphaëlle Laubie
Entrepreneur, Directeur Général du CDL,
Professeur Affilié à ESCP Europe

QU'EST-CE QUE L'INTELLIGENCE ?

À la croisée des champs philosophique et psychologique, il n'est pas aisé de s'accorder sur le concept ou la définition de l'intelligence tant elle fait débat depuis des siècles. Dans la Grèce antique, le *voûç*, terme alors lié à l'intelligence, est avant tout chez Platon une chose que l'on acquiert, que l'on possède et que l'on utilise. Le *voûç* n'est pas inné mais s'identifie à l'activité de la connaissance comme faculté de penser. En tant que tel, il n'est présent qu'au moment où on l'exerce et où on l'utilise, c'est-à-dire lorsqu'on connaît. Il procure ainsi liberté au philosophe qui s'y attache comme à un guide. Pourtant, selon Aristote, *l'intellection* se démarque de la sensation en ce sens qu'elle est dans cette partie de l'âme qui connaît et juge en s'affranchissant de toute connaissance extérieure. Intelliger, tout comme sentir, c'est connaître; mais sentir, c'est pâtir sous l'action du sensible, alors *qu'intelliger* sera pâtir sous l'action de l'intelligible.

Jusqu'à l'apparition de méthodes pour fédérer autour d'une évaluation de l'intelligence des individus, la puissance intellectuelle, qui s'apparente le plus souvent à une puissance mentale, était estimée sur la base de critères informels. On dira d'un être qu'il est intelligent si son esprit est vif ou mesuré, ou encore, si son raisonnement est scientifique ou pertinent. Cette notion d'intelligence reste cependant très liée à l'Occident, les jugements de valeur pouvant être très variés selon les cultures, qui pour certaines ont du mal à la traduire.



Le *voûç* est la combinaison de l'esprit, l'intellect et la raison.

ORIGINE DES TESTS DE QI ET LIMITES

Issus de ces lacunes, les questionnements relatifs à l'intelligence connurent, au siècle dernier, le développement de théories et tests nés du développement d'approches interdisciplinaires. Sa compréhension permet d'évaluer les capacités des individus et d'apprécier quelles interventions psychologiques ou éducatives pourront fonctionner sur certains et être mises en échec pour d'autres. L'intelligence suscite grand intérêt. Elle permet d'identifier de façon précoce les enfants qui seront en situation d'échec scolaire et souhaite y trouver un remède. Elle permet aussi de comprendre comment l'affect se développe en corrélation avec les différences individuelles et les façons de raisonner. On retrouve dans ces tests des questions relatives aux mathématiques, aux capacités de mémorisation et aux définitions de certains concepts favorisant deux formes principales d'intelligence : l'intelligence langagière (ou linguistique) et l'intelligence logico-mathématique.

À l'origine des tests de QI, et précurseurs dans l'utilisation de méthodes psychométriques et statistiques, deux hommes : Francis Galton (1822-1911), cousin de Charles Darwin – fondateur du mouvement eugéniste et convaincu que le génie ou les capacités intellectuelles exceptionnelles sont héréditaires – et Alfred Binet (1857-1911) – psychologue français renommé et inventeur du premier test d'intelligence – aidé de son collaborateur Théodore Simon (1873-1961). C'est bien pour dépister les enfants arriérés qu'Alfred Binet a construit son test. Il différenciera ainsi la débilité et l'intelligence, cette première témoignant d'un retard du développement mental. Enfants normaux et débiles sont alors testés sur la même échelle, dont ils gravissent les degrés à des vitesses différentes. Alors que Francis Galton était persuadé que l'intelligence était un don de naissance et que l'expérience ou l'éducation n'avaient que peu de rôles à jouer quant aux capacités intellectuelles de tout individu, Alfred Binet incluait dans ses tests un facteur relatif au niveau d'instruction, s'écartant de l'évaluation d'une intelligence innée.

Débutés à Paris et en Europe dans les écoles, ces tests gagnèrent rapidement les États-Unis, qui les mettaient en œuvre sur une plus large population. Les théories de l'intelligence constituent alors la base des tentatives de mesure des capacités humaines et du potentiel intellectuel. Cela a des incidences bien évidentes sur les aptitudes à comprendre et appréhender les situations, à définir une stratégie et à diriger des équipes.

La renommée du test Binet-Simon gagna ainsi une audience internationale et le psychologue allemand William Stern (1871-1938) introduira, quant à lui,